

---

## A COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA POTIGUAR FRENTE À CRISE ECONOMICA DE 2008: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

---

### RESUMO

O presente trabalho visa compreender em que aspectos a crise econômica que eclodiu no mundo em 2008 influenciou a competitividade das indústrias do Rio Grande do Norte. Para isso, foi feito um estudo de caso múltiplo, com a técnica de análise de conteúdo no qual foram entrevistadas quatro empresas industriais instaladas no estado, que foram escolhidas de acordo com a importância econômica para o estado; sendo feita toda a análise da convergência teórica com os fatos que ocorreram em cada empresa estudada, nos períodos pré-crise e pós-crise em relação às estratégias macro e microeconômicas da empresa e aos principais impactos diretos da crise sobre elas. Como resultado, foi obtido que a crise influenciou a competitividade das indústrias em alguns termos, como na área da tributação e na obtenção de insumos; mas em outros pontos, como a logística, a empresa depende de medidas governamentais para que as indústrias do estado sejam mais competitivas.

**Palavras-chave:** Indústria. Estratégias. Competitividade. Crise.

### ABSTRACT

The present work seeks to understand in what respects the economic crisis that broke out in the world in 2008 influenced the competitiveness of industries of the state of Rio Grande do Norte. For this reason, was made a quantitative multiple case study were interviewed four industrial companies installed in the state, which have been chosen in accordance with the economic importance to the state; being made throughout the analysis of theoretical convergence with the facts that occurred in each company studied, in periods pre-crisis and post-crisis in relation to the macro and microeconomic strategies of the company and to the main direct impacts of the crisis on them. As a result, it was obtained that the crisis influenced the competitiveness of industries in some terms, such as in the area of taxation and in the purchase of inputs; but at other points, such as logistics, the company depends on governmental measures to which the industries of the state are more competitive.

**Key-words:** Industry. Strategies. Competitiveness. Crisis.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa analisar de que forma a crise econômica que se iniciou nos Estados Unidos desde o ano de 2008 e ainda hoje afeta parte da Europa, influenciou a competitividade da indústria do Rio Grande do Norte (RN), com ênfase no olhar dos gestores industriais.

A industrialização no estado do Rio Grande do Norte se iniciou por volta do início do século XVII, mas somente a partir dos anos 50 é que veio ter um efetivo papel na economia do estado (Santos, 2002) As indústrias aqui localizadas ainda não conseguiram um patamar alto em relação á sua importância econômica para o RN, que ainda continua a ser um estado iminentemente produtor de *commodities*. Ainda assim, houve um período entre os anos 70 a 90, em que o estado foi muito forte na indústria têxtil, mas esta acabou enfraquecendo e nos últimos

---

anos estamos perdendo a instalação de novas indústrias, e até a continuidade das que aqui estão instaladas, para outros estados brasileiros.

A indústria potiguar iniciou-se no século XVII com o surgimento de usinas de beneficiamento de cana-de-açúcar, e a partir de meados do séc. XVIII se aprimorou na produção de algodão e dele surgiram indústrias têxteis que são o principal setor produtivo industrial do Estado até hoje. A partir dos anos 80 em diante, algumas políticas econômicas que foram estabelecidas no estado acabaram por enfraquecer o desenvolvimento industrial do estado e muitas empresas que aqui estavam instaladas deixaram de funcionar (Santos 2012). Em meados dos anos 2000, com a valorização do real frente a moedas como o dólar, veio à entrada de produtos importados a um preço mais baixo dos que aqui produzidos, enfraquecendo a indústria local que já estava estagnada.

De acordo com a Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte (FIERN), com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2010, o Produto Interno Bruto (PIB) a Preços de Mercado do estado foi de R\$ 32,399 bilhões, sendo esse valor correspondente a 0,86% do total nacional e 6,4% do PIB da região Nordeste; e o PIB per capita do estado foi de R\$ 10.207,56, sendo esse valor correspondente a 51,6% da média nacional e 108% da média do PIB da região Nordeste. Se tratando do PIB livre de impostos sobre os produtos, aos as interdições financeiras indiretas (no qual é chamado de Valor Adicionado Bruto (VAB), correspondente ao PIB setorial e que foi registrado no valor de R\$ 28,543 bilhões, o PIB industrial de coloca com 21,5% desse total, ou seja, em 2010, o PIB industrial do estado do RN era em torno de R\$ 6,137 bilhões, estando esse valor em crescimento desde o ano de 2008. Ainda olhando para o PIB setorial, o comércio e serviços ocupam 74,3% do PIB do estado, sendo esses os principais setores da economia que alavancam o crescimento do PIB do estado.

Ainda segundo dados da FIERN (2012), o RN conta formalmente com 7.056 empresas e 136.458 empregados, isso até o ano de 2012, com base no cadastro industrial da Federação. Dessas mais de sete mil empresas, 85,6% são microempresas e concentram 12,5% dos empregados do setor; as empresas de pequeno porte são 11,6% do total e absorvem 25,1% do total de empregados; as unidades de médio porte contam com 2,4% das indústrias e provêm 25,5% dos empregos gerados; e as indústrias de grande porte correspondem a meros 0,4% do total, porém sendo responsáveis por 36,9% dos empregos gerados. Isso significa dizer que ainda que tenhamos poucas indústrias de grande porte no estado, essas são responsáveis pela maior quantidade de empregos gerados.

No ano de 2008, se deflagrou uma crise no sistema imobiliário nos Estados Unidos que acabou tendo proporções gigantescas dentro do país e fora dele, a crise acabou decaindo também sobre a Europa e tendo repercussões em todo o mundo. O Brasil também foi afetado pela crise. Com a crise, veio à desvalorização de moedas como o dólar e o euro e, nesses termos, a valorização do real. Com a moeda valorizada, as mercadorias estrangeiras ficaram mais baratas no país e com isso, um enfraquecimento da indústria local. Uma das medidas adotadas pelo governo brasileiro para conter isso foi à baixa de impostos de alguns produtos industrializados, como carros e linha branca (fogões, máquinas de lavar, Geladeiras, etc.). O efeito positivo trazido pela crise foi pelo fato do Brasil ser um exportador de *commodities*, conseguiu manter suas exportações constantes, o problema é que, com produtos estrangeiros com o valor baixo, houve ainda um aumento muito significativo nas importações, deixando nossa balança comercial no início de 2013 em déficit.

---

Com todo esse cenário formado, nos resta verificar o porquê está instaurando no estado essa desindustrialização e o porquê que as indústrias locais estão perdendo competitividade no mercado, a ponto de não estarem conseguindo manter-se, e o que a crise econômica que se estabeleceu nas principais economias mundiais pode ter influenciado todo esse panorama. Dessa forma, o trabalho apresenta o seguinte problema: Na visão dos gestores das indústrias, como a crise internacional de 2008 influenciou o padrão de competitividade da indústria do RN.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção desta monografia sobre como a crise econômica iniciada em 2008 influenciou a indústria potiguar, foi necessário estudar as Cinco forças e o modelo Diamante de análise ambiental de Porter, além de discorrer pelas teorias de Dunning, passando também pelas teorias macro e microeconômicas de Mendes, como será tratado mais á frente.

### 2.1 COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA NO AMBIENTE MACROECONOMICO

Para o estudo do padrão de competitividade da indústria toma-se como base o Modelo Diamante de Porter que analisa os fatores que interferem na competitividade na empresa de forma a torná-la mais ou menos competitiva em seu segmento, seja no mercado local e/ou no mercado internacional. Porter (1989) cita que:

As empresas que obtêm vantagem competitiva numa indústria, são, com frequência, aquelas que não só identificam a necessidade de um novo mercado ou o potencial de uma tecnologia nova como, também, agem cedo e mais agressivamente para explorá-la. (Porter 1989,pág. 86)

O Modelo Diamante surgiu como uma forma de análise do mercado como uma unidade composta por vários fatores, onde cada um se complementa, e não é possível estudá-los de forma separada, pois a influencia que um fator tem no outro é imprescindível para a total compreensão. Sobre o Modelo Diamante, Porter discorre:

O “Diamante” é um sistema mutuamente fortalecedor. O efeito de um determinante é dependente do estado dos outros. Condições de demanda favoráveis, por exemplo, não levarão á vantagem competitiva se o estado de rivalidade não for suficiente para fazer com que as empresas respondam a elas. Vantagens em um determinante também criam (ou aperfeiçoam) vantagens em outros. (Porter 1989, pág. 89)

Os fatores a serem analisados de acordo com o modelo são: as condições dos fatores de produção; a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas; as condições de demanda; e as indústrias correlatas e de apoio. Ainda há duas variáveis extras que podem ter uma grande influencia sobre o sistema e é imprescindível a teoria que é o acaso e o governo (Porter 1989). O autor ainda se refere ao acaso como acontecimentos que ficam alheios ao controle da empresa e do próprio governo, como invenções, descoberta de novas tecnologias, guerras, etc.; e ao governo como um ente que estabelece políticas que podem influenciar a cada um dos determinantes da teoria.

Em relação às condições dos fatores de produção como um fator determinante para a competitividade nacional da indústria, Porter (1989) diz que “os fatores mais importantes para a vantagem competitiva na maioria das indústrias não são herdados, mas sim criados dentro do país por meio de processos que diferem muito entre países e entre indústrias”. E ele ainda fala que a fatura desses fatores de produção pode, ao invés de fortalecer, enfraquecer a vantagem

---

competitiva. Isso significa que o controle dos fatores de produção da indústria de um país deve ser feito para que este possa aproveitar da melhor forma a vantagem competitiva em determinado setor da indústria.

As condições de demanda interna é um fator determinante para a vantagem competitiva no modo de influenciar a melhoria e a inovação dos produtos no país, além de influenciar as empresas locais a buscar inovações e sofisticações para assim obter uma maior vantagem competitiva em relação aos concorrentes estrangeiros (Porter 1989). Em relação à demanda, Porter (1989) ainda fala que os segmentos produtivos menos desejáveis são os que mais recebem recursos, principalmente em indústrias novas onde estas se preocupam mais com o aprimoramento de um produto básico e o crescimento da demanda deste.

Indústrias correlatas e de apoio são fortes determinantes no momento em que se tem ou proporciona ter indústrias subsidiárias a esta que sejam fortes competidoras no mercado externo, “o terceiro determinante amplo da vantagem nacional numa indústria é a presença, no país, de indústrias de abastecimento ou indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas” (Porter 1989, pág. 118). As indústrias correlatas e de apoio ainda ajudam na eficiência na aquisição de insumos e no acesso simples a eles, o que melhora a rapidez na produção, além de ter um acesso mais rápido aos processos de inovação e aperfeiçoamento dos insumos.

“O quarto e último determinante amplo da vantagem competitiva nacional numa indústria é o contexto no qual as firmas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna” (Porter 1989, pág. 126), em relação a esse determinante, fica evidente a força da rivalidade, da concorrência para a inovação em um determinado setor da indústria, além da forma como esta indústria está sendo gerenciada, que forma ela está estruturada frente ao mercado e de quais as estratégias estão sendo utilizadas para o fortalecimento desta indústria frente aos seus concorrentes nacionais.

## 2.2 COMPETITIVIDADE ECONÔMICA NO AMBIENTE TAREFA

Uma das formas de analisar a competitividade econômica da indústria em relação ao ambiente tarefa é fazer um estudo das cinco forças de Porter e como cada força interfere na indústria de forma a torná-la mais ou menos competitiva, e o que pode ser modificado enquanto estratégia na organização.

Porter cita que: “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas” (PORTER 1986, pág. 22). Significa dizer que uma organização deve formular suas estratégias de acordo com os acontecimentos que ocorrem no seu meio de forma a se adaptar às mudanças do mercado e às mudanças políticas desse mercado no qual a empresa está inserida. E a análise de o quanto esse ambiente interfere na empresa é essencial para manter o padrão de competitividade no mercado.

Porter (1986) ainda define que uma organização precisa de cinco forças básicas para formular uma estratégia de competição ou de desenvolvimento, e que analisar as fontes de cada força é a chave para desenvolver uma estratégia. As cinco forças são: Ameaça de novos entrantes; Rivalidade entre os concorrentes; Ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos fornecedores; e Poder de barganha dos clientes.

---

“A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes” (PORTER 1986, pág. 25). É assim que Porter discorre em relação à ameaça de novos entrantes. Essa força é importante para a empresa no tocante a estabelecer até onde um novo concorrente pode impactar nos negócios da organização, a fim de haver tempo hábil para que, e como, uma retaliação seja feita.

A rivalidade entre os concorrentes é uma força que utilizada da forma correta pode alavancar os negócios da empresa, pois uma empresa sendo forte nesse quesito, mostra também que esta é inovadora e que consegue perceber com antecedência as mudanças no ambiente. Em relação à rivalidade entre os concorrentes, Porter (1986) discorre da seguinte forma:

A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, iniciar a retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos; ou seja, as empresas são mutuamente dependentes. (PORTER 1986, pág.34)

A ameaça de produtos substitutos entra como uma força muito importante para a competitividade dentro de uma empresa, pois ela também tem uma ligação com o poder de barganha dos fornecedores, já que estes também são movidos por preços, e a essência dos produtos substitutos é essa: um produto equivalente só que com um menor preço de custo. Em relação aos produtos substitutos, Porter (1986, pág. 40) cita que os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade.

O poder de barganha dos fornecedores se mostra importante pois mexe diretamente com a produção da empresa. Se os fornecedores não cumprem seus compromissos ou aumentam o valor do que é fornecido, isso interfere diretamente nas vendas da empresa e, conseqüentemente no preço final do produto. Sobre essa força, Porter fala que os fornecedores podem exercer o poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos (PORTER 1986, pág. 43). Ainda sobre o poder que os fornecedores possuem sobre uma empresa, Porter (1986, pág. 43): “As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos”, indicando que o poder de barganha dos fornecedores pode influenciar na barganha dos clientes.

A quinta e última força é o poder que os clientes inferem sobre a empresa, principalmente em relação a preço, mas também em questão de qualidade do produto/serviço oferecido e aumentando a concorrência entre as organizações. Porter (1986) diz que: “Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros- tudo à custa da rentabilidade da indústria”, e a forma como a empresa vai formular a sua estratégia em relação aos seus clientes é o que pode defini-la mais ou menos competitiva no mercado.

### 2.3 MICROECONOMIA

---

O desenvolvimento de uma indústria também depende dos fatores microeconômicos que cercam o dia a dia da indústria, como demanda, oferta, produto, mercado e consumo. Mendes (2004) fala que o comportamento do consumidor em relação ao produto é de grande importância para o emaranhado sistema de indústrias inter-relacionadas que compõe a economia, explanando que o consumidor tem uma grande importância em relação à demanda criada para certo produto.

Fazendo uma comparação simples com Porter (1986), dizemos que a demanda funciona como a barganha dos clientes e a ameaça dos produtos substitutos, seja de uma forma conjunta ou separada, onde a demanda pode aumentar de acordo com a necessidade que os clientes terão de um produto ou essa demanda poderá cair caso apareça um produto semelhante com um menor preço para suprir essa necessidade dos clientes, como afirma Mendes (2004, pág. 31): “...são os desejos dos consumidores que, fundamentalmente, ditam o tipo e a quantidade de produtos a serem produzidos, ou seja, o sistema competitivo deve responder aos desejos dos consumidores”.

A oferta de um produto está diretamente ligada com a produção em si e com os custos que ela acarreta, até porque, em curto prazo, a composição dos custos se baseia nos princípios da teoria da produção (Mendes, 2004). Isso quer dizer que um produto pode ter uma maior oferta no mercado quando sua produção é mais viável e essa oferta pode cair quando os custos para sua produção se elevam. Fazendo novamente uma relação com as forças de Porter, temos a oferta se conectando com a barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes. Ambas estão ligadas em relação aos custos da produção, já que, se o poder dos fornecedores for mínimo na empresa, isso indica que os custos da produção possam ser diminuídos ou simplesmente manterem um patamar em que se possa ofertar um produto de maneira que a empresa consiga ser competitiva; e isso nos leva a outra força, que é a rivalidade entre os concorrentes, onde a indústria se torna mais forte em relação a essa força.

Mercado é um local, não necessariamente físico, no qual compradores e vendedores se reúnem para estabelecer o preço e a quantidade de um determinado bem que pretendem negociar, Mendes (2004, pág.122) define mercado como: “forças de oferta e demanda atuando conjunta e simultaneamente, com o objetivo de determinar o preço (de mercado) e, portanto, a quantidade de um produto que será negociado”. Ele ainda fala que: “por livre mercado entende-se que cada mercado opera livremente, no sentido de que não há forças externas que influenciem ou estabeleçam condições de mercado artificiais, às quais uma firma deve se ajustar”. Isso implica em dizer que no mercado as decisões dos compradores influencia diretamente e de forma notável a decisão dos vendedores e vice-versa; e para fazer a análise do mercado é preciso que exista um ponto de equilíbrio, ou seja, onde as curvas oferta e demanda se interagem.

## 2.4 MACROECONOMIA

Neste capítulo serão apresentados fatores macroeconômicos, como o Produto Interno Bruto(PIB), os investimentos, e as políticas econômicas, fiscais, monetárias e cambiais, não necessariamente nessa ordem.

Um dos principais indicadores macroeconômicos utilizados atualmente é o PIB, o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) e o IDS (Índice de Desenvolvimento Social); para este trabalho em especial, utilizaremos o PIB. Mendes (2004) afirma que “o PIB expressa o valor global de todos os bens e serviços produzidos nos limites geográficos do país”, isso significa dizer que o

---

cálculo do Produto Interno Bruto de um país mostra a capacidade deste de se desenvolver e como se apresentam os setores econômicos já que este pode ser calculado de acordo com a ótica da produção, a ótica da despesa e a ótica da renda, conseguindo estabelecer um dado preciso de como se dispõe o desenvolvimento econômico de um país ou de um setor da economia deste.

Investimento implica tanto na colocação de capital para o aumento da capacidade de produção de uma indústria como também no emprego do capital em um mercado financeiro visando ganhos com os lucros das empresas por intermédio de Ações. PASSOS E NOGAMI definem investimento como:

O valor daquela parte do produto na economia, para qualquer período de tempo, não destinado ao consumo, ou o valor daquela parte do produto da economia que toma a forma de novas estruturas, novo equipamento durável de produção e variação de estoques. (PASSOS E NOGAMI 2003, pág.337)

PASSOS E NOGAMI (2003) também veem o investimento como um elemento multiplicador de renda da empresa. Supomos, que a empresa tem uma renda de lucro  $x$ , de acordo com o valor que foi investido, esse retorno poderá ser cinco vezes maior. Isso mostra que o Investimento se torna um elemento muito importante para o desenvolvimento das empresas, seja ele público ou privado.

As políticas econômicas surgem com a finalidade de sanar ou minimizar os problemas econômicos que acontecem em um país, e para isso, temos quatro objetivos da ação governamental, que se constitui em: estabilizar os preços, ou seja, controle da inflação; o crescimento econômico, ou o aumento da renda e dos empregos; a distribuição da riqueza, ou renda; e o equilíbrio nas contas externas (Mendes, 2004).

“Por política fiscal entende-se a atuação do governo no que diz respeito à arrecadação de impostos e aos gastos públicos” (Mendes, 2004 pág. 199), a política fiscal cuida das contas do governo, ou seja, trata dos gastos públicos e da arrecadação de impostos e como serão estabelecidas. Esse ramo da política econômica também pode funcionar como uma forma de proteção e de desenvolvimento de mercado, além disso, pode afetar o nível de demanda da economia. E a principal influência desse tipo de política governamental na indústria está em relação à carga tributária elevada, que tem sido usualmente motivo de reclamação por parte de diversos setores da economia.

A política monetária envolve o principal lucro sobre o capital, os juros e as taxas que o definem; além de tratar da oferta de moeda no país. Mendes (2004, pág.218) afirma que: “a política monetária afeta o produto de maneira indireta, em especial pela taxa de juros, que tem influência sobre diversas variáveis macroeconômicas”. O autor em questão também afirma que no Brasil, a política monetária é refém da política fiscal. Um dos principais instrumentos mais clássicos da política monetária são as operações de mercado aberto, onde o governo emite títulos da dívida pública emitidos pelo Banco Central para poder arrecadar fazendas para o investimento em algum setor da economia, ou, como normalmente acontece, para reduzir déficits públicos do país (Mendes, 2004).

Política cambial diz respeito à administração da taxa de câmbio e do controle de operações cambiais e está diretamente intercalada com as operações econômico-financeiras do país com os mercados internacionais. A administração do câmbio é o principal instrumento de comércio

---

entre os países e seus principais instrumentos são as intervenções no mercado cambial (para melhor dizer, a administração das taxas de cambio em relação á valorização ou desvalorização da moeda); as políticas comerciais, ou seja, com o controle do mercado das importações e exportações (como estabelecimento de quotas) com a adoção de tarifas para a proteção do mesmo; e em relação ao manuseio de capital estrangeiro em relação á quantidade de remessa de lucro e no fluxo de mercadorias e serviços (Mendes, 2004). A política cambial também cuida da taxa de cambio<sup>1</sup> e do balanço de pagamentos<sup>2</sup> do país.

## 2.5 CRISE ECONÔMICA DE 2008

A crise econômica que se iniciou em 2008 no setor imobiliário dos Estados Unidos e fez vários bancos, como o Lemon Brothers Bank (um banco que fazia transações em várias partes do mundo, inclusive no Brasil), irem à falência, trás consequências até hoje na economia mundial, principalmente em relação à Europa, que vive uma de suas piores crises. Krugman (2009) fala que esta era uma crise já anunciada, mas que não foi percebida pelos principais centros capitalistas por estarem em um momento de extrema confiança no capitalismo.

Em seu livro sobre a crise iniciada em 2008, Krugman (2009, pág.20) afirma que as crises econômicas geralmente se iniciam da mesma forma: “as recessões, em geral, resultam da disposição de pessoas, em conjunto para acumular dinheiro, ou seja, poupar mais para investir menos”. Mas essa se estabeleceu de uma forma diferente, o que aconteceu nos EUA foi um exacerbado aumento de empréstimos hipotecários pelo fato das casas estarem supervalorizadas até então. “Enquanto os preços das casas se mantivessem em alta, os mutuários sempre poderiam negociar os empréstimos ou vender a casa para liquidar a dívida” (Krugman 2009, pág. 175), porém, o que aconteceu foi que as pessoas começaram a não conseguir honrar seus compromissos de pagamentos, e daí surge uma reação em cadeia de vários agentes financeiros, um atrás do outro ir decaindo e com isso, aduzindo também os bancos e posteriormente seus investidores estrangeiros e daí por diante (Krugman, 2009).

Uma parcela considerável do aumento da globalização financeira, decorre de investimentos das instituições financeiras altamente alavancadas, que faziam vários tipos de apostas transfronteiriças arriscadas. E, quando as coisas davam errado nos EUA, esses investimentos transfronteiriços atuavam como o que os economistas denominam ‘mecanismos de transição’, pelo qual uma crise que eclodiu no mercado habitacional dos estados unidos desencadeou sucessivas outras no exterior. (KRUGMAN, 2009, pág. 186)

O que se verifica desde o último trimestre de 2008 representa uma inegável ameaça á perpetuidade do ciclo positivo de resultados econômicos e sociais no qual o Brasil vinha passando. Pochmann afirma que:

Nos dias de hoje, constata-se que o avançado grau de internacionalização capitalista sofre importante abalo por decorrência da crise econômica que termina colocando em xeque as principais forças privadas responsáveis pela sustentação da própria globalização. (POCHMANN 2009, pág. 60)

---

<sup>1</sup> De acordo com Mendes (2004. Pág. 246),”taxa de cambio é o preço, em moeda nacional, de uma unidade de moeda estrangeira”.

<sup>2</sup> “Balanço de pagamentos de um país é um resumo contábil das transações econômicas que esse país faz com restante do mundo, durante um certo período de tempo” (Mendes,2004)

---

Neste caso, destacam-se três principais variáveis de transmissão da crise externa. O primeiro refere-se à grande contenção do crédito internacional que atingiu fortemente o setor produtivo doméstico, especialmente as empresas produtoras de mercadorias de maior valor e dependentes de financiamentos. O segundo vetor diz respeito ao encolhimento do comércio externo tem impacto direto na parcela do setor produtivo comprometido com o atendimento da demanda vinda das exportações. O terceiro vetor de propagação da crise internacional que resulta das decisões das matrizes das grandes corporações transnacionais, responsáveis pelo reposicionamento mais contido das filiais em operação no Brasil.

Diante disso, as respostas governamentais brasileiras se diferenciam em dois níveis principais. O primeiro, que atende mais à emergência dos efeitos da crise, compreende, em geral, medidas tradicionais de natureza anticíclica, como a flexibilização das políticas fiscais e ajuda a setores econômicos em dificuldades, apoio às famílias pobres e a trabalhadores ocupados (ampliação do programa Bolsa Família e elevação do salário mínimo), entre outras. O segundo nível de medidas implementadas pelo governo tem caráter inovador, comprometido com o médio e longo prazos da economia nacional, tratam-se de ações dirigidas ao propósito maior de sustentação do atual ciclo de investimentos que acompanha o Brasil nos últimos tempos (PASTORE; GAZZANO E PINOTTI, 2012).

## 2.6 PESO DOS TRIBUTOS NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

Este tópico visa explicitar as medidas fiscais e, principalmente, extrafiscais tomadas pelo governo federal para o enfrentamento da crise econômica e foram necessárias para que o país sobrevivesse aos impactos macroeconômicos da crise e priorizar as empresas brasileiras, mas acabou por não atingir a todos os setores. NO trabalho serão estudados o Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI) e o Imposto Sobre Operações Financeiras (IOF), e a nível federal, e o Imposto sobre Comércio, Mercadorias e Serviços (ICMS), a nível estadual.

O IPI está previsto no ART. 153, Inciso IV, da Constituição Federal de 1988, onde este afirma que é de competência da união instituir imposto sobre os produtos industrializados (BRASIL, 1988). Guimarães (2010, pág. 04) afirma que: “como a política fiscal do IPI possui missão eminentemente extrafiscal, de controle tanto da macroeconomia como da microeconomia, o ordenamento jurídico brasileiro prevê a possibilidade de alteração de alíquotas pelo Poder Executivo”. Com essa concessão jurídica, a Presidência da república instituiu em 2009 os Decretos nº 6.687 e 6.890 que instituíam a baixa na alíquota do IPI para os automóveis, esse decreto foi revogado pelo Decreto Nº 7.660 de 2011; o Decreto nº 7.016 de 2009, que também reduzia a lÍquota do IPI , mas dessa vez para o setor moveleiro e de eletrodomésticos (também conhecidos como “linha branca”), mas esse decreto também já foi revogado, nesse caso, pelo Decreto nº 7.145, de 2010. Além do setor de automóveis e linha banca, o governo também instituiu a desoneração do IPI para o setor de construção civil, como afirma Guimarães:

Outra ação fiscal para enfrentar a crise foi desonerar o IPI para o setor da construção civil. Matérias como cimentos, tintas e vernizes, massa de vidraceiro, indutos utilizados em pintura, dentre outros, tiveram a alíquota reduzida nos percentuais de quatro a cinco por cento. (GUIMARÃES 2010, pág. 10)

O IOF está previsto no Art. 153, inciso V da Constituição de 88, onde este cita que “Compete à União instituir impostos sobre operações de crédito, câmbio e seguro, ou relativas a títulos ou valores mobiliários” (Brasil, 1988), ou seja, toda e qualquer operação monetária, cambial ou de

crédito que seja feita no país deverá pagar esse imposto. Sobre a redução do IOF como medida estratégica governamental, Guimarães explana que:

No mercado financeiro, o pacote de medidas governamentais adotadas para o setor incluiu a redução do IOF nos empréstimos, bem como reduziu o prazo para apropriação de créditos de PIS/COFINS, na aquisição de bens de capital, de 24 para 12 meses. Do mesmo modo, houve a redução à zero do IOF de 0,38% sobre as operações de crédito do BNDES e FINEP. (GUIMARÃES 2010, pág. 10):

O ICMS, que é imposto de competência estadual, mas que é previsto no Art.155, inciso II, da Constituição, que expressa que é de competência de cada Estado e do Distrito Federal incidir imposto sobre a circulação de mercadorias e de serviços dentro do Estado. Em caráter extrafiscal<sup>3</sup>, o ICMS pode ter sua alíquota reduzida nos casos de comercialização de itens pertencentes a cesta básica (GUIMARÃES, 2010).

As medidas fiscais tomadas pelo Brasil com fins extrafiscais, foi de grande valia para a continuação do crescimento econômico do Brasil, mas como foi visto de acordo com os exemplos vistos que isso não se estendeu a todos os setores da indústria trazendo uma desproporção do crescimento e da competitividade de alguns setores da indústria.

## 2.7 LOGÍSTICA E INFRAESTRUTURA BRASILEIRA

A logística é um ramo da gestão cujas atividades estão voltadas para o planejamento da armazenagem, circulação, seja em terra, ar e/ou mar, e distribuição de produtos. Neste tópico será abordado para o estudo dentro da logística brasileira, o que concerne a logística de transportes e a infraestrutura viária do país.

De acordo com Keedi (2007), a logística de transporte pode ser definida como um processo permanente de escolha da melhor alternativa de uma mercadoria sair de seu ponto de origem e chegar a seu destino, no menor tempo, com o melhor custo e sem problemas durante o transporte. A infraestrutura dentro da economia política, de acordo com o dicionário Michaelis (2009), se relaciona à base e as condições indispensáveis a uma economia avançada, ou seja, a existência de amplas redes ferroviárias ou rodoviárias, de abundantes fontes de energia, de mão de obra especializada, de serviços sanitários eficientes etc.

De acordo com Samir Keedi (2007), para o estudo da logística de transportes há que se conhecer os principais modos de transporte vigentes no Brasil, que são: marítimo, rodoviário, ferroviário e aéreo. No modo marítimo, o transporte de mercadorias é realizado em mares ou rios, sendo esse o modal mais utilizado no comércio internacional e também o que tem menos custo; qualquer tipo de mercadoria pode ser transportada nesse modal, desde que estejam armazenados em *containers*<sup>4</sup>. O modal rodoviário se refere ao transporte realizado em estradas de rodagem, responde por 60% do transporte interno no Brasil, e os veículos mais utilizados são caminhões e carretas, que também podem ser adequados para carregar *containers*, o modal é bastante respeitado no país porem apresenta custos mais elevados e pode carregar uma quantidade muito limitada de mercadorias, mas é essencial á multimodalidade por ser o único capaz de fazer a entrega porta a porta. O modal ferroviário é aquele utilizado por veículos em ferrovias,

<sup>3</sup> Um tributo tem caráter extrafiscal quando este não é cobrado somente para trazer receitas para o Estado, mas também serve como uma medida para resguardar a economia deste e proteger o mercado local.

<sup>4</sup> De acordo com o Dicionário Michaelis, container é uma caixa grande feita de ferro que acondiciona carga para transporte e que tem como objetivo facilitar a locomoção e o manejo.

---

agrupados em locomotivas ou vagões, tem uma importância relativa para o transporte de cargas no transporte interno, respondendo a cerca de 25% deste, mas transporta basicamente a produção agrícola, minérios, fertilizantes e carvão; é um modal que tem um custo de frete relativamente baixo e transporta grandes quantidades, é mais indicado para o transporte de longa distância. O último modal a ser colocado é o aéreo, esse é o mais novo modal a ser incorporado no processo logístico, é o mais rápido e também o mais caro; dependendo do tamanho da aeronave tem a capacidade de transportar uma quantidade considerável de mercadorias, mas ainda é mais utilizado para produtos de alto valor agregado, visto que o valor de seu frete é mais alto.

A logística deixou de ser apenas um aparato gerencial para ser também uma atividade econômica de grande importância para a estratégia das empresas e também para suas estratégias de custo e de mercado, como também para o desenvolvimento do comércio entre as nações. Careta (2009, pág. 38), afirma que “a logística adiciona valor para o cliente. Um produto ou serviço tem pouco valor se não estiver disponível aos clientes no tempo e no lugar que eles desejam consumi-lo”, mostrando o quanto se torna importante para uma empresa a adoção de estratégias nesse enfoque.

A gestão da cadeia logística é extremamente importante para a economia e para as empresas, sendo ainda um fator fundamental para incrementar o comércio regional e internacional. Possuir sistemas logísticos eficientes e eficazes promove a redução do custo final dos produtos, além de significar um melhor padrão de vida para toda a sociedade. A logística empresarial tem como objetivo prover ao cliente os níveis de serviços desejados, o que é possível administrando adequadamente as atividades já mencionadas. Lima Jr (2005) afirma que “a economia brasileira não cresce por ter custos logísticos altos e, se cresce, esbarra nos gargalos operacionais devidos à falta de infraestrutura”, e ele não está errado, os custos logísticos no Brasil são muito altos e o país não consegue alinhar seus modais da forma como deveria, como é discutido pela revista Exame (2010), onde esta publica um estudo feito pela LCA Consultors no qual informa que a infraestrutura brasileira é das piores no mundo, de 20 países estudados, o país ficou em 17º nesse quesito.

No caso de produtos industrializados, algo em torno de 20% de sua composição de custos é representada pela Logística e outros 20% pelo Marketing. Neste segmento, os problemas estruturais influenciam menos, mas não deixam de ser fator limitante ao crescimento. (LIMA JR, 2005)

O custo logístico hoje no Brasil é muito alto e isso afeta diretamente na competitividade das empresas para o preço final do produto. Souza e Merkoski (2012) citam que o transporte representa a maior parcela do custo do produto final, e é onde se apresenta as maiores diferenças entre o Brasil e outros países que são referências no que concerne à logística. Em relação a isso. Lima Jr (2005), afirma que “uma oportunidade que surge para a Logística nacional é o uso de multimodalidade, integrando portos secos interiores, transporte rododiferroviário e a cabotagem”, isso seria de grande valia para toda a cadeia produtiva brasileira, mas, até hoje essa ideia não foi posta em prática.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa é considerada qualitativa porque busca interpretar um fenômeno que acontece no dia-a-dia das empresas e tem caráter exploratório, por ser um tema ainda não estudado e uma

área muito pouco explorada, e descritiva porque busca a resolução de problemas causados à competitividade das empresas causados pela crise econômica de 2008 por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas para a padronização de técnicas e análise de conteúdo. A estratégia de pesquisa aplicada com estudos de caso múltiplo, que contribui também para um estudo mais convincente já que este tipo de método permite articular as respostas obtidas de forma parcial com cada caso que se analisa; por estas razões ter, no mínimo, dois casos no estudo deve ser uma meta (YIN, 2005). A técnica de tratamento de dados foi análise de conteúdo que corresponde a um conjunto de técnicas de análise dos diálogos que se utiliza da descrição do conteúdo das mensagens (Bardin, 2009), utilizando-se da aplicação de questionário para a busca de dados.

No início da pesquisa, foi feito um levantamento teórico sobre o que é abordado em relação à competitividade no setor industrial e na área da economia, além do estudo da crise internacional. Para responder aos objetivos referentes a pesquisa, será efetuado um estudo de caso múltiplo (YIN, 2005) com os gestores industriais que estão instalados no estado do Rio Grande do Norte, no qual será feito um questionário com a finalidade de saber qual a opinião dos gestores industriais em relação ao que tem ocorrido nas empresas desde que se instaurou a crise econômica no ano de 2008. Esse questionário terá caráter qualitativo para análise do conteúdo (Bardin, 2009). O Estudo de caso múltiplo contém mais de um caso singular, assemelhando-se a experimentos complexos. Nesse sentido, a técnica foi escolhida por apresentar uma melhor amostra para que a análise possa ter uma melhor visão das indústrias do RN para assim melhor relacionar a pesquisa com a realidade.

Foram feitas entrevistas semiestruturadas, ou seja, que tem um roteiro pré definido, com três empresas estabelecidas no estado do Rio Grande do Norte, e uma respondeu o questionário, totalizando quatro empresas estudadas, que estão assim dispostas: A) empresa do ramo de bebidas, na produção de refrigerantes e energéticos, com mais de 60 anos de mercado no RN, com uma marca consolidada localmente; B) empresa do ramo alimentício, na produção de farinha e massas, estando há cerca de 30 anos no mercado potiguar e líder de mercado no Nordeste; C) pequena empresa do ramo têxtil, na produção de vestuário masculino, feminino e infantil, com 14 anos de mercado e uma marca consolidada localmente; e por fim D) empresa têxtil, que produz peças de vestuário, cama, mesa e banho, com cerca de 60 anos de mercado, líder com reconhecimento nacional e de grande importância econômica para o estado, principalmente por gerar muitos empregos. A escolha dessas quatro empresas se deu pela diferença de ramo, pela importância econômica para o estado, pela quantidade de empregos que gera e também pelo tempo de atuação no mercado, podendo assim estabelecer uma melhor generalização dos resultados, conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1 – Empresas Estudadas

<b>Empresa</b>	<b>Segmento</b>	<b>Principais produtos</b>	<b>Tempo de Mercado</b>	<b>Número de Funcionários</b>	<b>Importância econômica</b>
<b>Empresa “A”</b>	Segmento Bebidas	Refrigerantes e energéticos	60 anos de mercado	195	Tem uma marca consolidada Localmente
<b>Empresa “B”</b>	Segmento Alimentício	Biscoitos, massas e farinha de trigo.	Mais de 100 anos de fundação e mais de 30 anos no Mercado Potiguar	350	Líder de mercado no nordeste e atua em todo o país

<b>Empresa “C”</b>	Segmento Têxtil	Vestuário Masculino, principalmente camisas.	14 anos de mercado	60	Marca tradicional no mercado local
<b>Empresa “D”</b>	Segmento Têxtil	Vestuário masculino, feminino e infantil.	Cerca de 60 anos de mercado	17.000	Grande empresa de grande importância econômica para o estado

Fonte: Elaboração própria (2013).

A aplicação da técnica de análise de conteúdo se dá de forma a trazer um maior entendimento em relação ao que foi coletado nas amostras, para compreender as diferenças citadas em relação à diversificação dos dados na pesquisa qualitativa. Bardin (2009) define análise de conteúdo como método que coloca como uma junção de técnicas de análise das comunicações que se utiliza de maneiras sistêmicas e objetivas para descrever o conteúdo que se está analisando. Levando em conta a metodologia de análise de conteúdo descrita por Bardin (2009), foi estabelecido quatro categorias de análise das amostras obtidas, como informado no quadro 2.

Quadro 2- Categorias e aspectos de análise para pesquisa.

<b>Categoria</b>	<b>Aspecto de Análise</b>
Competitividade da indústria no período pré-crise	Análise da competitividade do setor industrial do RN no período pré-crise econômica
Competitividade no Ambiente Macroeconômico	Identificar os principais aspectos externos à indústria de acordo com o mercado em que esta está inserida utilizando o Modelo Diamante de Porter
Competitividade da Indústria no Ambiente Tarefa	Identificar os principais aspectos internos da indústria de acordo com o mercado em que esta está inserida utilizando as Cinco forças de Porter
Fatos que ocorreram com a crise iniciada em 2008 que impactaram nas empresas	Análise de toda a convergência teórica sobre a competitividade e aspectos empíricos da indústria potiguar no período pós-crise

Fonte: Fonte: Elaboração própria (2013).

Além das categorias citadas acima, com a pesquisa, foi observado também outros aspectos relevantes para o estudo que foram citados pelos entrevistados, como está disposto no quadro 3.

Quadro 3 – Novas categorias e aspectos de análise da pesquisa- Categorias Latentes

<b>Novas Categorias</b>	<b>Aspectos de análise</b>
Peso dos tributos na competitividade das empresas	Peso dos tributos oriundos das políticas de contenção dos efeitos da crise na competitividade das empresas
Logística	Peso da logística brasileira na competitividade da empresa

Fonte: Fonte: Elaboração própria (2013).

Diante do exposto das categorias acima citadas, foram organizados os resultados de acordo com a convergência teórica, conforme observados na próxima seção.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados das entrevistas feitas com os gestores das quatro indústrias pesquisadas fazendo uma análise das respostas convergindo com as teorias estudadas. Primeiro, analisamos a competitividade da indústria no período pré-crise, depois há análise da

competitividade atual da indústria potiguar nos ambientes tarefa e macroeconômico, ainda vemos o impacto da crise nas empresas e também o impacto dos tributos e da logística brasileira na competitividade das indústrias.

#### 4.1 COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA NO PERÍODO PRÉ-CRISE

Para analisar a competitividade das empresas no período pré-crise, trazemos as teorias abordadas em relação à competitividade tanto no ambiente tarefa como no macroeconômico, onde são analisados os pontos: produção, concorrência, mercado, vendas e obtenção de novos clientes, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 - Competitividade no período pré-crise

	Ritmo de Produção	Relação com Concorrência	Influência da concorrência na competitividade da empresa	Mercado	Vendas
<b>Empresa "A"</b>	Estável e crescente	Concorrentes eram muitos e dispersos, a empresa era a "maior entre as menores"	Não afetava	Acirrado e competitivo	Sistema de vendas dinâmico
<b>Empresa "B"</b>	Contínua e crescente	Concorrentes inexpressivos para a empresa	pequenos competitivamente e demasiado pulverizados	Mercado alvo era local, com clientes também bem pulverizados	Por meio de representantes e também venda direta na fábrica
<b>Empresa "C"</b>	Produção três vezes maior	Empresa não fazia avaliação	Empresa não fazia avaliação	Negociação com Grandes Magazines	Rede completa de distribuição
<b>Empresa "D"</b>	Produção estável	Foco na eficiência em seus projetos	concorrentes não conseguiam chegar a incomodar a empresa	Empresa líder de mercado	Rede própria de lojas varejistas;

Fonte: Elaboração própria (2013).

Na empresa "A", antes da crise iniciada em 2008, esta possuía uma produção em um ritmo estável e crescente (segundo informações da própria empresa, cerca de 15% ao ano); seus concorrentes eram muitos, porém bem dispersos, e como a empresa se coloca como "a maior entre os menores", a concorrência não afetava a sua competitividade; o mercado onde essa estava inserida era bem acirrado e competitivo, mas a empresa conseguia manter seu patamar de crescimento e desempenho produtivo; o sistema de vendas e obtenção de novos clientes, eles se utilizavam de representantes de venda e iam à busca desses clientes, que eram rateados entre clientes de grande porte, como hipermercados e grandes redes de supermercado e os clientes pequenos e mais pulverizados, levando em conta que a empresa visa um público de classe média e classe média baixa.

Em relação à empresa "B", sua produção se caracterizava como contínua e crescente; a relação que a empresa tinha com seus concorrentes era que, dentro do estado do RN, estes eram inexpressivos para a empresa já que esta se colocava como líder de mercado e os concorrentes

eram muito pequenos competitivamente e demasiado pulverizados; o mercado alvo era local com clientes também bem pulverizados e seu sistema de vendas buscava estes clientes por meio de representantes e também com a venda direta na fábrica para pequenos comerciantes.

Já a empresa “C” cita que antes da crise e precisamente, antes do ano de 2005, possuía uma produção três vezes maior que a que tem hoje; o mercado onde ela estava inserida, os grandes magazines de varejo, comprava de fábricas locais como esta; no que se diz respeito às vendas e obtenção de novos clientes, a empresa possuía uma rede completa de distribuição que ia da venda por representantes as empresas maiores até a venda direta da fábrica para autônomos que faziam a venda porta a porta.

A empresa “D” possuía uma produção estável, principalmente por ter uma forte rede própria de varejo que absorvia essa produção; ela lidava com a concorrência buscando a eficiência em seus projetos e uma forte competitividade de um modo geral, até pelo fato de ser líder de um mercado que até então era sem grandes ameaças e seus concorrentes não conseguiam chegar a incomodar a empresa, então esta não precisava de políticas muito direcionadas; se tratando de vendas e obtenção de clientes, como já foi citado acima, se dava por intermédio de uma rede própria de lojas varejistas.

Fazendo uma análise do que foi exposto em relação às empresas pesquisadas, é visto que as empresas de um modo geral tinham uma produção estável, a concorrência não trazia grandes preocupações nem peso na competitividade das empresas e o mercado era bem dinâmico e que converge para um bom desenvolvimento das mesmas. O sistema de vendas seguia certo tipo de padrão com a utilização de representantes comerciais, com exceção da empresa “D” que possuía uma rede própria de varejo para o escoamento de seus produtos diretamente para o consumidor final. No contexto geral do que foram analisadas, as indústrias tinham uma competitividade local forte onde conseguiam fazer seu produto ‘girar’ no mercado.

#### 4.2 COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA NO AMBIENTE MACROECONÔMICO

Para analisar a competitividade da indústria no ambiente macroeconômico, utilizamos os principais aspectos internos da indústria de acordo com o mercado em que esta está inserida utilizando o Modelo Diamante de Porter (1989), que implica em analisar os pontos: as condições dos fatores de produção; a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas; as condições de demanda; e as indústrias correlatas e de apoio, ainda há duas variáveis extras que podem ter uma grande influencia sobre o sistema e são imprescindíveis á teoria, que é o acaso e o governo. Além de pontos de estudo da micro e da macroeconomia como demanda, oferta e políticas econômicas, como mostrado no Quadro 5.

Quadro 5- competitividade da indústria no ambiente macroeconômico

<b>IMPORTA N-CIA DO GOVERN O</b>	<b>SITUAÇÃO ECONÔMI- CA DO BRASIL</b>	<b>FATORES DE PRODUÇÃO</b>	<b>ESTRAT É- GIA DE MERCAD O</b>	<b>DEMAND A POR PRODUT OS</b>	<b>INDÚSTRIA S DE APOIO</b>
--	---	------------------------------------	--	---	---------------------------------

<b>Empresa “A”</b>	Federal: normalização da atividade e instituição de impostos; Estadual: Incentivos fiscais (PROADI)	Mercado aberto, expectativa de maior crescimento	Necessidade de pessoas qualificadas; Não trabalha somente com capital próprio; Maquinário obsoleto	Se aumenta o consumo do produto, aumenta o preço, ainda há estratégias fiscais e de mercado da sazonalidade	Aumentou com o aumento da população. Esta cresce cerca de 15% ao ano	Filial em Pernambuco que produz o que não dá para ser produzido no estado, trabalham em conjunto
<b>Empresa “B”</b>	Burocracia	Mercado interno consumidor forte	Necessidade de pessoas qualificadas	“Tradição e Qualidade”	demanda por produtos da empresa é local,	Embalagem e de maquinário, não existe barganha
<b>Empresa “C”</b>	Governo Estadual é a “mola-mestre” pra que a empresa tenha um grande desenvolvimento	Brasil é a “bola da vez”, mas o país deve investir mais em infraestrutura	Não tem boa localização; funcionários treinados na empresa; Maquinário top de linha	Alinhar: um bom produto agregado a um bom preço e a uma rapidez na entrega	Perca significant e de demanda quando a china entrou no mercado	indústrias de apoio estão no sul do Brasil, mas conseguem ser eficientes para a empresa
<b>Empresa “D”</b>	Fundamental como em todo e qualquer negócio	A ascensão das classes “c” e “d” traça um novo perfil do mercado consumidor	Oferta de mão de obra qualificada ainda deixa muito a desejar	Manter a sua rede de varejo sempre na vanguarda	Maior diversidade e possível, no menor de tempo possível, com o menor custo possível	A empresa é bastante verticalizada, mas possui fornecedores externos

Fonte: Fonte: Elaboração própria (2013).

#### 4.2.1 Empresa A

Levando em consideração o quesito competitividade macroeconômica, a importância que a empresa “A” cita em relação ao governo federal é em relação ao estabelecimento de impostos (ponto que será tratado mais adiante) e em relação à normatização da atividade nas indústrias de bebidas, o que faz com que não haja empresas ilícitas no mercado; e em relação ao governo Estadual, a empresa afirma que sem o auxílio do governo- que por intermédio do PROADI<sup>5</sup> dá benefícios fiscais para as empresas se manterem no estado, ela não estaria mais aqui instalada.

<sup>5</sup> De acordo com a Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte (FIERN), O Programa de Apoio ao Desenvolvimento Industrial (PROADI) é um programa de incentivo ao investimento do Governo do RN que tem o objetivo de estimular o desenvolvimento industrial potiguar através do financiamento do ICMS. Podem usufruir dos benefícios tanto empreendimentos novos, como empresas já existentes que queiram ampliar sua capacidade produtiva em pelo menos 50%. (FIERN 2013)

---

Em relação á atual situação econômica em que o Brasil, onde este se encontra em um patamar de visão internacional e se elevou o consumo de diversos bens e serviços, a empresa vê o mercado aberto para um crescimento no consumo de seus produtos devido á copa, o que também se torna complicado para a empresa, pois os investimentos que estão sendo feitos para a copa, estão caindo sobre a forma de tributos nas empresas, e isso acaba pesando no orçamento. Além disso, a empresa não consegue visualizar ainda as melhorias que devem ocorrer no estado devido a esse investimento, mas ainda assim a empresa está se voltando para esta expectativa de maior crescimento, aumentando a distribuição do produto nos principais hipermercados do estado.

Se tratando dos fatores de produção, no local onde a empresa está inserida há recursos naturais que contribuem para um bom desenvolvimento desta; na parte fabril há maquinas fáceis de serem manipuladas e não são necessárias pessoas tão bem qualificadas para operá-las, há dificuldade de encontrar pessoas na parte de manutenção de maquinas e na parte elétrica; na parte comercial, as pessoas são bem qualificadas e não há problemas para conseguir pessoas com esse perfil. A empresa não trabalha somente com a capital próprio, ela trabalha com financiamento de bancos estatais e privados; não se utilizam de muitos recursos tecnológicos, o maquinário já é, de certa forma, obsoletas, fazem as compras no mercado local por não ter condições financeiras para isso, e também por não haver pessoas qualificadas para utilizá-los, mas ainda assim o parque tecnológico da empresa é um dos melhores e mais avançados do estado.

Em relação ás estratégias que a empresa utiliza para manter-se no mercado, comumente, na época que aumenta o consumo do produto ocorre um aumento de preço, há estratégias fiscais, de mercado da sazonalidade onde há um aumento da produção e um pré-investimento em maquinário para na sazonalidade não haver problemas e um programa de marketing (investimento em propaganda) na época da sazonalidade do produto que é de novembro a março, além disso, há estratégias contábeis para manter os lucros da empresa em dia, também adota uma política de custos. A demanda pelos produtos da empresa aumentou com o aumento da população. Esta cresce cerca de 15% em cada ano e melhorou os produtos para melhor atender uma demanda por um produto de mais qualidade.

A indústria de apoio que há é uma filial em Pernambuco que produz o que não dá para ser produzido no estado. Ambas trabalham em conjunto, mas tem administração separada, e sua produção estruturalmente tem um gestor de produção, há a gestão administrativa, a gestão operacional da produção onde se identifica se há perda de produção, consultores externos de produção e um gestor de qualidade que avalia diariamente o produto. Todos os setores convergem para ter um produto de qualidade e também produzir uma grande quantidade diária.

Em relação á relação da empresa com a concorrência, empresa lida cordialmente com ela, essa não é o foco da empresa. Hoje, a empresa tem um concorrente menor em específico que não tem um produto da mesma qualidade e tem um preço menor, o que a empresa não considera como concorrente.

Os principais concorrentes da empresa hoje são os produtos considerados top, que já estão muito estabelecidos no mercado e suas marcas são conhecidas. A empresa não se vê acima destas por não ter condições financeiras e tecnológicas para essa concorrência. (coca-cola/ guaraná Antarctica). (Contador e Auditor da empresa A)

---

A empresa não se vê acima destas por não ter condições financeiras e tecnológicas para essa concorrência. A primeira pega o mercado C e D, enquanto essas fábricas top estão para o público A e B, portanto, a concorrência não é um fator crítico para a empresa, ela tem muita ciência de seu público e de onde pode chegar.

#### **4.2.2 Empresa “B”**

Para a empresa, o apoio do governo é importante no que concerne a burocracia do poder público, ela avalia que principalmente o governo municipal deve ser mais ágeis em relação às licenças necessárias para o funcionamento desta. A empresa analisa o Brasil como uma economia em crescimento que tem um mercado interno consumidor forte também devido ao produto dela, que é do ramo alimentício. A empresa analisa o Brasil como uma economia em crescimento que tem um mercado interno consumidor forte também devido ao produto da empresa, que é do ramo alimentício.

A demanda por produtos da empresa é local. No RN, a empresa atende ao mercado do estado e de outros poucos da região Nordeste, a alteração que houve foi um aumento progressivo nas vendas devido ao bom funcionamento da economia do país e o aumento da renda da população, mas essa alteração não foi muito significativa. Basicamente, as indústrias de apoio à empresa são as de embalagem e de maquinário, a relação existente é de cordialidade onde a empresa afirma não tentar nenhuma barganha com elas. E em relação à gestão da produção da empresa, sua produção é analisada e efetuada milimetricamente, processo feito todo por máquinas, fazem questão de não mudar o processo, a não ser que seja para muito melhor já que prezam por ter sempre o produto com a mesma qualidade de sempre.

#### **4.2.3 Empresa “C”**

A empresa acredita que o governo estadual tem uma importância muito grande, o empresário cita que o Governo é a “mola-mestre” pra que a empresa tenha um grande desenvolvimento, esta analisa que uma maior parceria do governo, em relação a levar os empresários para feiras de negócios, ou até fazendo-as aqui, tentando trazer as indústrias de apoio para o estado, diminuindo assim os custos com frete dos insumos, seria de grande valia para o aumento da competitividade das empresas. O empresário cita que o Brasil é a “bola da vez”, mas para isso se efetivar o país deve investir mais em infraestrutura, primeiramente, em transporte, em melhores rodovias, o empresário cita que a logística no Brasil é muito deficitária, e isso complica as empresas, diminuindo sua competitividade em relação ao tempo; e em segundo plano, em energia, pois não é admissível que se tenha apagões na região.

Levando em consideração os fatores de produção, o empresário cita que “não está bem localizado, o local que a empresa está inserida é residencial, somente no próximo ano, em 2014, que ela vai para um distrito industrial, isso por auxílio do governo”. A empresa qualifica os seus funcionários depois de já contratados, há cursos de costura no SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), mas ele ainda não consegue suprir a necessidade da empresa, que trabalha com capital próprio, mas quando necessário, utiliza capital de terceiros (banco). Em relação à tecnologia, a empresa utiliza maquinário de última geração, não é o top de mercado, mas são sempre os mais atuais, mas não são comprados aqui no estado, são máquinas estrangeiras que ele compra direto dos representantes em São Paulo ou Santa Catarina.

---

A principal estratégia de manutenção de mercado da empresa é alinhar um bom produto agregado a um bom preço e agregado a uma rapidez na entrega. O empresário cita que a perda mais significativa de demanda por produtos foi quando a china entrou no mercado. Hoje a maior demanda é por peças com um maior diferencial, mas a empresa tem um mercado bem menor que há dez anos. As principais indústrias de apoio para a empresa estão alocadas no sul do Brasil, não estão por perto, mas conseguem ser eficientes para a empresa, que mantém uma gestão de produção estruturada com toda uma organização de gerentes financeiros e de RH e líderes de produção, de almoxarifado e de acabamento. A empresa não possui uma política específica para lidar com a concorrência.

#### **4.2.4 Empresa “D”**

A empresa vê o governo como um fundamental como em todo e qualquer negócio, porém não pode ficar esperando que isto aconteça facilmente, então que tem que investir nas oportunidades. Em relação á atual situação econômica em que o Brasil, onde este se encontra em um patamar de visão internacional e se elevou o consumo de diversos bens e serviços, a empresa afirma que:

Não há dúvida que a ascensão das classes “c” e “d” traça um novo perfil dos mercados consumidores, mas que ainda é longe dos padrões de 1º mundo, mas já houve um grande e significativo avanço e que já apresenta algum sinal de ruptura dentro da macroeconomia mundial. (Gerente de engenharia de produtos e processos da empresa “D”)

Relacionando os fatores de produção, a oferta de mão de obra qualificada ainda deixa muito a desejar, as instituições responsáveis por este papel dentro do contexto não apresentam um perfil inovador de qualificação de mão de obra, o que dificulta o avanço num ritmo mais elevado e consequentemente mais competitivo, isto se reflete na baixa produtividade e na ineficiência das organizações o que em alguns casos as tornam inviáveis tanto técnica como economicamente.

O modelo estratégico posto em prática é manter a sua rede de varejo sempre na vanguarda, atuando fortemente no fast fashion, ou seja, moda rápida; não há mais espaço para quem ficar esperando os fatos acontecerem, tem que ser rápido, tem que se antecipar. Em relação ás demandas da empresa, o gerente de engenharia de produtos e processos da empresa diz que “o segmento de moda é extremamente dinâmico, assim sendo não é possível se manter oferecendo sempre o mesmo leque de opções”, e ainda fala que “o que manda no mercado hoje é a maior diversidade possível, no menor espaço de tempo possível e com o menor custo possível”.

Se tratando de indústrias de apoio, a empresa é bastante verticalizada, mas tendo em vista a sua diversidade de produtos, alguns fornecedores externos compõem o seu universo de fornecedores. A estrutura de gerenciamento da produção é composta por 6 grandes unidades próprias de produção, e que têm toda a sua produção absorvida pela rede de varejo da própria empresa, com um organograma bastante enxuto. A empresa observa os principais concorrentes do segmento em nível mundial e se espelha nas boas práticas de competitividade e eficiência no tocante a criação e desenvolvimento de novos produtos e que se encaixam dentro daquilo que o mercado foco do seu perfil de clientes está desejando.

#### **4.2.5 Síntese da competitividade macroeconômica das indústrias do RN**

As empresas estudadas apresentam níveis bem diferentes de crescimento e desenvolvimento no mercado, o que dá para perceber é que há uma diferença quanto á visão das empresas em relação

á importância dos governos. Para as empresas menores, o governo é mais importante, funciona como uma base mantenedora, já para as maiores, como uma instituição que não pode ser deixada de lado, mas que não tem um peso grande nas decisões e nas estratégias das empresas. Todas as empresas citam que o principal fator de produção deficitário no estado são pessoas qualificadas para exercer funções específicas.

Em relação às condições de demanda, é visível que as empresas do ramo têxtil sofreram bastante os efeitos da crise econômica e da valorização do real, fazendo com que os produtos estrangeiros, principalmente, roupas e tecidos vindos da china, tivessem um efeito muito grande sobre essas empresas. Nas empresas do ramo alimentício, a demanda aumentou também pelo fato das políticas do governo para o crescimento da economia, como o ‘Bolsa Família’. Em aspectos como a concorrência entre as empresas é visto que empresas maiores tem uma visão mais completa da importância de se estudar o seu concorrente, as empresas de menor porte, não possuem estratégias específicas para lidar com esse fator, mas todas conseguem ser bem competitivas frente aos seus concorrentes diretos.

A competitividade macroeconômica das indústrias instaladas no rio grande do norte é aquém do que se espera, a maioria das empresas estudadas tem um mercado forte internamente, quando partimos para fora do estado, apenas uma de quatro que tem visibilidade nacional e outra tem visibilidade regional. Isso nos faz perceber que as indústrias aqui instaladas estão apenas respondendo a uma demanda interna do estado, com expectativa de crescimento, mas com o mercado voltado ainda para o público local.

#### 4.3 COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA NO AMBIENTE TAREFA

A análise da competitividade da indústria no ambiente tarefa se dá através do estudo das ações das Cinco Forças de Porter (1989) sobre as empresas, isso implica em verificar o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos, a rivalidade entre os concorrentes, a ameaça de novos entrantes e o poder de barganha dos clientes em relação às empresas estudadas neste trabalho, conforme o Quadro 6.

Quadro 6- Competitividade da indústria no ambiente tarefa

	<b>BARGANHA DOS FORNECEDORES</b>	<b>AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS</b>	<b>RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES</b>	<b>AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES</b>	<b>BARGANHA DOS CLIENTES</b>
<b>Empresa “A”</b>	Exercem uma grande barganha, principalmente tributária (Zona Franca de Manaus)	Não tem um peso sobre a empresa- menor qualidade	Diferencial citado pela empresa é a qualidade de seu produto e o preço abaixo das grandes empresas do setor	Não é algo que tenha impacto sobre a empresa.	Não é relativamente significativa- Pulverização de Clientes ( 60% e 40%)
<b>Empresa “B”</b>	Nenhuma relação específica de barganha	Processo fabril- um diferencial de competitividade	Qualidade de seus produtos como um diferencial em relação aos seus concorrentes	Impacto considerável sobre a empresa, o mercado é muito pulverizado.	Clientes são muito pulverizados e isso diminui a influencia destes na empresa

<b>Empresa “C”</b>	Há barganha na negociação de menores preços para os insumos	Tenta sempre estar à frente do concorrente sempre se atualizando design do produto, das matérias primas, etc	Diferencial está marca forte no mercado interno agilidade na entrega ao consumidor e uma melhor logística.	A empresa não vê os novos entrantes como ameaça	Grande impacto sobre a empresa, e está sempre trabalhando para mantê-los
<b>Empresa “D”</b>	Melhor padrão de parceria possível, mas não há barganha.	É uma condição bastante restrita, e buscamos a melhoria constante no sentido de eliminar esta condição desconfortável.	O seu porte e capacidade tecnológica que lhe coloca como a maior das Américas e uma das maiores do mundo.	Qualquer concorrência é uma ameaça, porém são sempre vistos como uma nova oportunidade de melhorias.	Não tem um poder significativo para a empresa

Fonte: Fonte: Elaboração própria (2013).

Na empresa “A”, os fornecedores exercem uma grande barganha principalmente por conseguirem fazer com que a empresa diminua seus custos com tributos, além de fornecerem os insumos a um preço considerável e estabelecerem formas mais viáveis de pagamento. Os produtos substitutos não tem um peso sobre a empresa por serem, segundo a empresa, de uma qualidade muito abaixo do produto da empresa, mesmo que estes trabalhem com um preço menor. Em se tratando de concorrência, o principal diferencial citado pela empresa é a qualidade de seu produto, e também o preço em relação às grande marcas e a empresa ter muitos anos de mercado e ser uma marca consolidada no mercado local. Em relação às novas empresas entrando em seu mercado, a empresa acaba não se preocupando muito pelo fato de normalmente entrarem empresas muito pequenas por não conseguirem manter-se, mas a empresa sabe que cada concorrente que entra no mercado tira um pouco deles, mas não é algo que tenha impacto sobre a empresa, ao menos até agora. A barganha exercida pelos clientes na empresa não é relativamente significativa, pois, ela trabalha com duas frentes: os clientes “pingados”, que são pequenos comércios e as grandes redes, que são os que compram em grande quantidade, estão divididos em 40% e 60%, respectivamente, e ambos são muito importantes para o giro de capital na empresa. Se for citar uma força que tenha um maior impacto sobre a Empresa “A”, cita-se a barganha dos fornecedores, pois uma modificação na relação entre ambos pode trazer grandes prejuízos á empresa.

Se tratando da Empresa “B”, a relação estabelecida com seus fornecedores é de cordialidade, e a empresa não cita nenhuma relação específica de barganha de seu fornecedor. Em se tratando da ameaça de produtos substitutos aos da empresa, esta preza pelo processo fabril que mantém o produto sempre com o mesmo aspecto, citando o processo como um diferencial de competitividade. No que concerne á concorrência, a empresa cita a qualidade de seus produtos como um diferencial em relação aos seus concorrentes. No tocante aos novos entrantes no mercado, a empresa se coloca como líder de mercado e se esse novo concorrente tiver uma qualidade parecida pode até ser uma ameaça, mas a empresa realça seu diferencial na qualidade e no processo fabril altamente tecnológico para manter-se no auge. Quanto à barganha dos clientes, a empresa tem clientes muito pulverizados e isso diminui a influencia destes na empresa. Em referência a força que mais impacta na empresa “B”, foi percebido que é a sua relação com seus concorrentes, visto que a empresa citou que são muitos, o que acaba pulverizando muito o mercado.

---

Tendo em consideração a empresa “C”, esta consegue uma barganha com fornecedores, negociando menores preços para os insumos. Se tratando dos produtos substitutos, ela tenta sempre estar à frente do concorrente, observando o que ele anda fazendo e fazer melhor, além de estar sempre se atualizando das novidades existentes no mercado, também em relação ao design do produto, das matérias primas, etc. No que concerne a rivalidade entre concorrentes, a empresa cita como diferencial o fato de possuírem, segundo eles, uma marca forte no mercado interno, e uma maior agilidade na entrega ao consumidor, além de uma melhor logística. E em relação à entrada de novas empresas do mesmo setor no mercado, ela vê como uma coisa boa, em um mercado onde todos tendem a crescer. E relativo à barganha dos clientes, a empresa cita que estes têm um grande impacto sobre a empresa, e está sempre trabalhando para mantê-los, mas não diminui preços, pois o cálculo deste já é um valor justo para os custos do mercado e da produção. Tendo em vista o impacto das forças na empresa “C”, uma das que mais afeta a competitividade desta é a barganha dos clientes, pois foi com a perda deles que a empresa teve seu ritmo de produção diminuído, e também aos novos entrantes já que a empresa cita que sua quantidade de clientes foi diminuída com a entrada mais significativa da China no mercado brasileiro.

No que concerne à empresa “D” em relação aos seus fornecedores, ela trata-os dentro do melhor padrão de parceria possível, haja vista os grandes volumes demandados, mas não cita nenhuma barganha destes. Tendo em consideração a ameaça de produtos substitutos aos da empresa, esta cita que é uma condição bastante restrita, contudo nestes casos são observados os fatores diferenciais em que estamos deixando a desejar e buscamos a melhoria constante no sentido de eliminar esta condição desconfortável. Se tratando da rivalidade entre concorrentes, a empresa cita que o seu porte e capacidade tecnológica que lhe coloca como a maior das Américas e uma das maiores do mundo, além de possuir a sua própria rede de distribuição. Em relação à ameaça de novos entrantes, a empresa discorre que qualquer concorrência é uma ameaça, não importa o seu porte, porém são sempre vistos como uma nova oportunidade de melhorias. E tendo em consideração a barganha dos clientes, estes não tem um poder significativo para a empresa, esta afirma que o mercado é quem dita os rumos e tendências que devem ser seguidos e conseqüentemente no planejamento estratégico do grupo, se não for assim fica praticamente impossível atingir objetivos ambiciosos, estando os clientes. Olhando para o estudo das forças na empresa “D”, foi percebido que as principais forças impactantes são a rivalidade entre os concorrentes e a ameaça de novos entrantes, visto que o setor têxtil em todo o Brasil hoje sofre um grande impacto da entrada da China nesse segmento.

Fazendo uma síntese da competitividade das empresas no ambiente tarefa, cada uma das empresas é afetada de uma forma diferenciada por cada força, o que se faz perceber que todos os fatores mercadológicos externos e internos podem afetar a competitividade das empresas em um devido momento. Na atual conjuntura, o fator mais comum entre elas é a concorrência no mercado, seja em relação ao produto, aos novos entrantes ou aos concorrentes já existentes; e isso faz com que estas estejam sempre aprimorando a sua forma de produzir e melhorar a qualidade de seus produtos.

#### 4.4 SITUAÇÕES DECORRENTES DA CRISE INICIADA EM 2008 E SEUS IMPACTOS NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Em relação a este aspecto, foi perguntada aos gestores sobre os principais fatos que ocorreram com a crise no qual tiveram um maior impacto sobre a empresa, o Quadro 7 mostra as respostas obtidas.

Quadro 7- Fatos que Ocorreram com a Crise Iniciada em 2008 que Impactaram nas Empresas

	<b>FORMA COMO A EMPRESA FOI ATINGIDA PELA CRISE ECONÔMICA</b>	<b>COMO A EMPRESA SE ESTABELECEU DURANTE A CRISE</b>	<b>MUDANÇAS NECESSÁRIAS PARA A ADAPTAÇÃO À FORMA COMO A ECONOMIA MUNDIAL ESTÁ ATUALMENTE</b>	<b>MUDANÇA EM RELAÇÃO AOS CLIENTES DA EMPRESA DEVIDO À CRISE</b>
<b>Empresa “A”</b>	Mais especificamente na parte tributária	Adequação ao que foi exigido em relação aos tributos e às novas medidas sanitárias e as licenças	Investiram em um sistema de gerenciamento das informações para uma melhor visão geral da empresa	O perfil de cliente da empresa se manteve o mesmo
<b>Empresa “B”</b>	Alta do preço de seu principal insumo, mas como compra muito, não impactou tanto	Sem muitas alterações	Não houve mudanças de estratégia para se adaptar á nova situação econômica	O perfil de cliente da empresa se manteve o mesmo
<b>Empresa “C”</b>	Perca de clientes e a diminuição da produtividade.	Venda direta ao consumidor, venda no varejo	Redução da compra de insumos e da quantidade de funcionários, reestruturação da produção.	“O bolo foi dividido em várias fatias e nós ficamos com a menor”
<b>Empresa “D”</b>	Se firmou cada vez mais com a abertura de novas lojas	Uma maior produtividade maior dinamismo planejamento estratégico mais ajustado austeridade nas suas finanças	Estratégia efetivamente voltada para maiores e melhores resultados	Oferecer uma maior diversidade de produtos no menor espaço de tempo, fazendo com que estes sempre busquem o “novo”

Fonte: Fonte: Elaboração própria (2013).

A empresa “A” foi atingida pela crise mais especificamente na parte tributária, houve no início da crise uma retração no mercado, mas logo se reiniciou o crescimento. A empresa se estabeleceu durante a crise econômica tentando, e conseguiu, se adequar ao que foi exigido em relação aos tributos e às novas medidas sanitárias e as licenças, sempre visando o aumento de suas vendas. As principais mudanças necessárias para que a empresa se adaptar a essa nova condição econômica foi a adequação da empresa às normas que surgiram, investiram em um sistema de gerenciamento das informações para uma melhor visão geral da empresa e aumentaram a qualidade do produto para alcançar uma melhora nas vendas. O perfil de cliente da empresa se manteve o mesmo, não havendo mudanças significativas.

Já se tratando da empresa “B” esta parece ter sentido menos os efeitos da crise, a empresa foi atingida principalmente pela alta do preço de seu principal insumo, que é o trigo, mas como a empresa faz compra muito alta e para o ano todo de uma só vez, isso na impactou muito na empresa, estabeleceu-se durante a crise da mesma forma no qual estava anteriormente a ela, sem muitas alterações. Não houve mudanças de estratégia para se adaptar á nova situação

---

econômica. A empresa não sentiu muito a crise por ser bem capitalizada e também devido ao seu produto que por ser alimentício, não houve queda no consumo, ao contrário, devido às políticas governamentais de crescimento da renda, a empresa aumentou a sua produtividade. No tocante à empresa “C”, esta teve que dividir seus clientes com as empresas da China e o empresário local ficou com uma menor quantidade de clientes, ele cita que “O bolo foi dividido em várias fatias e nós ficamos com a menor”, além disso, a empresa teve que reduzir a compra de insumos e a quantidade de funcionários, diminuindo assim, sua produção. A empresa direcionou seus produtos para outros mercados, como a venda direta ao consumidor e deixou de ser somente atacadista para trabalhar também com varejo, abrindo lojas no estado do Ceará e na cidade de Mossoró, no RN. Pelo que foi observado nas quatro empresas estudadas, esta foi a que mais sofreu os impactos da crise, até pela sua perda de clientes e a diminuição da produtividade.

No que diz respeito à empresa “D”, esta afirma que o desaquecimento da economia mundial afetou todos, porém muitos viram nesta crise a oportunidade de desenvolver, de sobreviver e de se consolidar no mercado, o que foi o caso da empresa, que se firmou cada vez mais com a abertura de novas lojas e da adequação aos novos padrões e dinamismo das economias nacional e mundial. A empresa se estabeleceu durante a crise buscando uma maior produtividade, um maior dinamismo nas decisões, um planejamento estratégico mais ajustado, maior austeridade nas suas finanças, e fazendo investimentos que lhe propiciaram uma maior competitividade tanto no mercado interno como com as ameaças externas. A empresa efetuou mudanças para a adaptação nesse novo contexto econômico tendo principalmente maior velocidade e assertividade nas decisões, com uma estratégia efetivamente voltada para maiores e melhores resultados. E a principal estratégia para a manutenção dos clientes elaborada pela empresa foi oferecer uma maior diversidade de produtos no menor espaço de tempo, fazendo com que estes sempre busquem o “novo” e, conseqüentemente, sejam fidelizados como clientes e ainda a busca por novos e potenciais mercados.

De uma forma geral, a crise de 2008 afetou todas as empresas estudadas; seja em relação aos insumos, aos tributos ou à entrada de novos concorrentes no mercado, todos tiveram que estabelecer políticas internas para dissolver os impactos gerados pela crise sob a empresa.

#### 4.5 PESO DOS TRIBUTOS NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

Quando a crise se deflagrou no mundo em 2008, o governo brasileiro tomou medidas para que esta não atingisse fortemente o Brasil, uma das medidas tomadas foram benefícios fiscais, com caráter extrafiscal para a proteção do mercado brasileiro, para alguns setores da indústria brasileira, como a de carros e de eletrodomésticos. Ocorre que, outros setores, como o de bebidas, não foram beneficiados.

Em entrevista a empresa “A”, esta citou que alguns impostos aumentaram para a empresa e isso fez com e a mesma tivesse que se desdobrar para cumprir com as obrigações tributárias. Quando perguntado ao funcionário respondente da empresa sobre qual a importância do apoio do governo federal para o bom desenvolvimento do negócio, este respondeu que: -“O ramo de bebidas está dentro de um ramo especial de tributação do governo federal, e com normas específicas, que complicam um pouco para a empresa se adequar a isso, tanto na forma tributária quanto nas licenças e fiscalização da atividade”. E ainda quando perguntado sobre quais ações tomadas pelo governo seriam importantes para a empresa, esta cita que: o governo poderia

---

oferecer mais vantagens tributárias, financiamentos extra bancários e fomentos para o aumento da produção.

Tomando este exemplo, vemos que os tributos tiveram um peso na competitividade das empresas no período da crise e também após ele. No Brasil, a carga tributária é alta para os cidadãos e mais ainda para as empresas, e se formos mais adiante, percebemos que a carga tributária para as empresas afeta principalmente na competitividade das pequenas empresas.

#### 4.6 PESO DA LOGÍSTICA BRASILEIRA NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

A logística brasileira hoje se encontra como um gargalo ao desenvolvimento do país, na pesquisa, esse fator surgiu como uma variável latente, ou seja, que não era objetivada pelo trabalho, mas que foi observada durante a análise do conteúdo das amostras.

Foi citado por duas das empresas estudadas que a melhora na logística do Brasil poderia trazer uma melhora na competitividade das indústrias do país. O principal modal utilizado no país é o rodoviário que tem um custo elevado, já que o Brasil tem um território muito extenso, o modal ferroviário praticamente não é utilizado e o modal marítimo sofre com as péssimas condições dos portos brasileiros.

Perguntado sobre que ações que o governo do RN poderia estabelecer para que haja um aumento na competitividade das indústrias, o respondente da empresa “B” explanou que “uma melhora na logística do estado, principalmente em relação ao Porto e o escoamento deste, e a malha rodoviária do estado”. E questionado sobre a atual visibilidade mundial que o Brasil está tendo, o proprietário da empresa “C” afirma que o país deve investir mais em infraestrutura, primeiramente, em transporte, em melhores rodovias, o empresário cita que a logística no Brasil é muito deficitária, e isso complica as empresas, diminuindo sua competitividade em relação ao tempo. Ambas as empresas citam a logística como um fator de perda de competitividade, o que deve ser observado com extrema urgência pelo governo local e nacional.

Os custos e processos logísticos aparecem como um diferencial para a competitividade das empresas, e, no momento em que isso não se torna viável, percebeu-se o quanto a logística tem influência no desenvolvimento das organizações. Não só os custos, mas principalmente a infraestrutura do estado para o escoamento de sua produção tem sido um fator de baixa da competitividade das indústrias locais.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O padrão de competitividade apresentado pela indústria potiguar no período pré-crise, se mostrava dinâmico e convergia para um bom desenvolvimento da produção, para algumas empresas a modificação no mercado veio antes da crise, tendo o ano de 2005 como base para o início da afetação de produtos estrangeiros no mercado. O que se conclui nesse patamar é que, no período pré-crise a competitividade das empresas já estava sofrendo influências não só do mercado externo, mas também em relação às políticas governamentais do estado para o desenvolvimento da indústria, mas ainda assim conseguiam ser competitivos no mercado e estabelecer um bom ritmo de vendas.

---

Os principais aspectos de competitividade econômica no ambiente tarefa e no ambiente macroeconômico apresentado pelas empresas dizem respeito às atitudes do governo em relação à adoção de políticas para o enfrentamento da crise, as empresas de menor porte acabaram sentindo mais os impactos desta. Diante do que foi exposto no trabalho, conclui-se que a crise iniciada em 2008 afetou de várias formas diferentes as indústrias do Rio Grande do Norte, tanto em relação à produção e à geração de empregos, como também em investimentos na área da tributação. As indústrias instaladas no RN tem sua competitividade influenciada por muitos fatores macroeconômicos, como o apoio do governo local em investimentos e financiamentos para todos os seus setores. É de conhecimento que há investimentos por parte daquele, mas ainda é pouco para que a indústria do Estado seja competitiva. Muitos fatores externos influenciaram a competitividade da indústria potiguar, como a valorização do real frente a outras moedas, e com isso a entrada de produtos estrangeiros com um valor mais baixo que o produto local, enfraquecendo a indústria de todo o país.

Analisando a convergência teórica sobre padrão de competitividade e aspectos empíricos da indústria potiguar, foi percebido durante as entrevistas feitas para o estudo a necessidade que o setor industrial tem de ser olhado pelo governo do Estado, pois há uma sensação, principalmente dos pequenos empresários, de que há um esquecimento com o setor. Hoje ainda é muito caro para uma indústria, e até para uma empresa qualquer, se manter instalada no Estado, e muitas tem saído do estado rumo a estados que dão maiores incentivos fiscais e de produção para as empresas.

Além disso, não há somente a falta de uma política fiscal que seja interessante para as empresas instalarem-se no RN, mas também investimentos em infraestrutura e em qualificação profissional, que são de extrema importância para o aumento da competitividade das indústrias instaladas no Estado.

Portanto, a crise de 2008 influenciou em alguns termos a competitividade das indústrias do Rio Grande do Norte; as políticas do governo federal para a contenção dos efeitos da crise e suas políticas públicas para o desenvolvimento social do país fizeram baixar os impactos da crise na indústria potiguar, mas ainda há muito a ser feito, principalmente ao que concerne ao governo estadual. Hoje, a indústria potiguar necessita de políticas focadas nesse setor de forma urgente, pois, este se apresenta cada vez mais fragilizado em frente a seus concorrentes nacionais e internacionais.

Nesse sentido, propomos a trabalhos futuros uma avaliação aprofundada nos aspectos de infraestrutura e logística e de tributação, pois são fatores que afetam não só as indústrias também a qualquer empresa, além do estudo das políticas públicas locais em relação termos.

## REFERÊNCIAS

1. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.
2. \_\_\_\_\_. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

- 
3. \_\_\_\_\_. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.
  4. \_\_\_\_\_. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
  5. \_\_\_\_\_. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
  6. \_\_\_\_\_. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
  7. \_\_\_\_\_. **NBR 6033**: ordem alfabética. Rio de Janeiro, 1989.
  8. BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
  9. BRASIL. Constituição (1988). Art. 153, de 05 de outubro de 1988. Compete à União instituir impostos sobre. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 06 set. 2013..
  10. ECLESIASTES. Livro do Eclesiastes. In: **Bíblia sagrada**. São Paulo: Sociedade Trinitariana do Brasil, 1995.1374 p.
  11. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO NORTE. **Programa de Apoio ao Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio Grande do Norte – PROADI**. Disponível em <<http://www.fiern.org.br/index.php/producao-e-geracao-de-empregos/proadi>>. Acesso em: 03 set. 2013.
  12. GUIMARÃES, Ariane Costa. A política fiscal no Brasil para enfrentamento da crise econômica global no biênio 2008-2009. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CARREIRAS JURÍDICAS DE ESTADO, 2., 2010, Brasília. Anais... . Brasília: Comitê Executivo do II Congresso Brasileiro de Carreiras Jurídicas de Estado, 2010. Disponível em: <<http://www.carreirasjuridicas.com.br/downloads/dia08oficina01texto2.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2013.
  13. INFRAESTRUTURA. In: EDITORA MELHORAMENTOS (São Paulo) (Ed.). **Dicionário Michaelis**. 2009. Disponível <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=infraestrutura>>. Acesso em: 28 dez. 2013.
  14. KRUGMAN, Paul R. **A crise de 2008 e a economia da depressão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
  15. LIMA JUNIOR, Orlando Fontes. **Tendências para a logística no século XXI**. 2005. LALT - Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes. Disponível em: <<http://www.lalt.fec.unicamp.br/index.php/publicacoes/artigos/79-tendencias-para-a-logistica-no-seculo-xxi>>. Acesso em: 04 set. 2013.
-

- 
16. MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Economia**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 309 p. il. ISBN 978-85-87918-80-2.
  17. PASSOS, Carlos Roberto Martins; NOGAMI, Otto. **Princípios de economia**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 2003. 632 p.
  18. PASTORE, Afonso Celso; GAZZANO, Marcelo; PINOTTI, Maria Cristina. **Porque a produção industrial não cresce desde 2010?** Revista Economia Brasil e Governo, São Paulo, v. , n., 27 ago. 2012. S.n.. Disponível em: <<http://www.brasil-economia-governo.org.br/wp-content/uploads/2012/08/por-que-a-producao-industrial-nao-cresce-desde-2010.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2013..
  19. POCHMANN, Márcio. A crise internacional e seus efeitos no Brasil. In: BISPO, Carlos Roberto; et al (Org.). **Crise Financeira Mundial**: impactos sociais e no mercado de trabalho. Brasília: ANFIP, 2009. p. 59-69.
  20. PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 897 p. il. ISBN 85-7001-758-8.
  21. PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier, 1986. 362 p.
  22. Infraestrutura do Brasil é reprovada em estudo. **Revista Exame**, São Paulo, 08 ago. 2010. S.n.. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/infraestrutura-brasil-reprovada-estudo-585708>>. Acesso em: 04 set. 2013.
  23. SANTOS, Paulo Pereira dos. 2001. **Evolução econômica do Rio Grande do Norte (século XVI ao XXI)**: 500 anos da história econômica do Rio Grande do Norte. 2. ed. Natal: Departamento de Imprensa do Estado. 530p.
  24. SOUZA, Diogo Fumagalli de; MARKOSKI, Adelar. A competitividade logística do Brasil: um estudo com base na infraestrutura existente. Revista de Administração, S.i, v. 10, n. 17, 2012. Semanal.
  25. YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Boi 2005.

## APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE DADOS TCC

IIINSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE – IFRN.  
DIRETORIA ACADÊMICA DE GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM COMÉRCIO EXTERIOR

### QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE DADOS – TCC

#### Parte I- Identificação da Empresa.

---

1. Nome da empresa:

2. Número de Funcionários:

3. Principais linhas de Produtos:

4. Função do Respondente:

5. Tempo que atua na Empresa:

---

### **Parte II- Questões Introdutórias.**

1. Quais os fatores que fizeram a empresa se estabelecer aqui no estado? \_\_\_\_\_

2. Como a empresa enxerga as políticas do estado do RN em relação às indústrias?

3. Como a empresa vê a economia do RN? \_\_\_\_\_

4. Em sua opinião, quais ações poderiam ser estabelecidas para que haja um maior crescimento das indústrias no RN? \_\_\_\_\_

### **Parte III- Questões Referentes aos Objetivos.**

#### **A) Competitividade no período pré-crise:**

1. Como se caracterizava o ritmo de Produção da empresa até o ano de 2007? Continua o mesmo até hoje? \_\_\_\_\_

2. Como a empresa lidava com a concorrência no período antes da crise? Houve alguma mudança de política após o ano de 2008? \_\_\_\_\_

3. Como funcionava o mercado em que a empresa estava inserida antes da crise? Como ele funciona atualmente? \_\_\_\_\_

4. Como se caracterizava o sistema de vendas e de obtenção de novos clientes antes da crise(2008)? Houve alguma mudança Após a crise? \_\_\_\_\_

#### **B) Competitividade econômica no ambiente tarefa e no ambiente macroeconômico;**

1. Na opinião da empresa, qual a importância do apoio do governo para o bom desenvolvimento do negócio? \_\_\_\_\_

2. Como a empresa analisa a situação econômica atual do Brasil, onde este se encontra em um patamar de visão internacional e se elevou o consumo de diversos bens e

---

serviços? \_\_\_\_\_

3. Como a empresa se utiliza dos fatores de produção (terra, trabalho, capital, tecnologia) locais? Há deficiência de algum fator no estado? Como isso ocorre?

4. Quais as principais estratégias que a empresa usa para se manter no mercado? Existe algum modelo específico? \_\_\_\_\_

5. Como funciona a demanda por produtos da empresa? Houve alguma alteração significativa nos últimos 10 anos? \_\_\_\_\_

6. A empresa possui indústrias de apoio? Como funciona a relação com elas?

7. Como é estabelecida a estrutura de gestão e de produção da empresa?

8. Como a empresa lida com a concorrência? Há alguma política específica em relação a isso?

9. Como a empresa estabelece a relação com seus fornecedores?

10. Como a empresa lida em relação um concorrente da empresa no mercado onde está inserida que apresente produtos substitutos aos da empresa? \_\_\_\_\_

11. Qual o diferencial que a empresa cita que a faz estar à frente de seus concorrentes?

12. Como a empresa lida com a entrada de novas empresas do mesmo setor no mercado? A empresa vê isso como uma ameaça? \_\_\_\_\_

13. Como é estabelecida a relação da empresa com seus clientes? Eles têm peso muito alto na adoção de políticas para o aumento dos lucros da empresa? \_\_\_\_\_

**C) Fatos que ocorreram com a crise iniciada em 2008.**

1. De que forma a empresa foi atingida pela crise econômica iniciada em 2008? \_\_\_\_\_

2. Como a empresa se estabeleceu durante a crise econômica? \_\_\_\_\_

3. Quais mudanças foram necessárias para a empresa se adaptar à forma como a economia mundial está atualmente? \_\_\_\_\_

4. Houve uma mudança em relação aos clientes da empresa devido à crise? \_\_\_\_\_