



O PARADIGMA ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE JOIAS DE GUAPORÉ – RS

 José Roberto da Silva Soveral¹  Ana Claudia Machado Padilha²  Thais Muraro Simionato³

Resumo

Objetivo do estudo: Este estudo objetivou compreender como a estrutura da indústria e a conduta da organização empresarial influenciam o desempenho das empresas que integram a indústria de joias de Guaporé-RS.

Método: Realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa, caracterizando-se como um estudo de casos múltiplos. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro estruturado, elaborado a partir de categorias de análise que emergiram da revisão de literatura.

Originalidade: Trata-se de um estudo inédito da aplicação do modelo teórico ECD à indústria de joias de Guaporé-RS.

Principais resultados: Como principal resultado, destaca-se que na percepção dos participantes do estudo, a estrutura da indústria de joias de Guaporé tem influência sobre a conduta de seus integrantes e esta, por sua vez, tem influenciado o desempenho das empresas e da indústria como um todo. Foi possível compreender como os processos de escolha e implementação da estratégia adotada são realizados, além de identificar as influências na definição da maneira como competir e os resultados obtidos a partir dessas escolhas.

Contribuições teóricas/metodológicas: A proposta teórica do modelo ECD, por não ter sido aplicada neste setor, amplia o entendimento da complexidade do comportamento dos atores da indústria, o entendimento das estratégias que as empresas utilizam e, especialmente, o desempenho que elas alcançam a partir de sua atuação em cenários de extrema competição.

Contribuições sociais/de gestão: Decorre dos dados obtidos junto à indústria estudada, uma vez que poderá ampliar o conhecimento dos participantes e possibilitar a projeção de cenários futuros, fortalecendo a indústria como um todo.

Palavras-chave: competitividade, estratégia, estrutura-conduta-desempenho, indústria de joias

THE STRUCTURE-CONDUCT-PERFORMANCE PARADIGM: A STUDY IN THE JEWELRY INDUSTRY COMPANIES IN GUAPORÉ - RS

Abstract

Objective of the study: This study aimed to understand how the structure of the industry and the conduct of the business organization influence the performance of companies that composes the jewelry industry in Guaporé-RS.

Methodology: The authors carried out an exploratory research, with a qualitative and quantitative approach, characterized as a study of multiple cases. A structured script was used as a data collection instrument, elaborated from analysis categories that emerged from the literature review.

Originality: This is an unprecedented study of the application of the ECD theoretical model to the jewelry industry in Guaporé-RS.

Main results: As a main result, the authors highlight that, in the perception of the study participants, the structure of the jewelry industry in Guaporé has an influence on the conduct of its members and this, in turn, has influenced the performance of companies and the industry as a whole. It was possible to understand how the processes of choice and implementation of the adopted strategy are carried out, in

addition to identifying the influences on the definition of how to compete and the results obtained from these choices.

Theoretical / methodological contributions: As the ECD model has not been applied in this sector, his theoretical proposal broadens the understanding of the complexity of the behavior of industry actors, the understanding of the strategies that companies use and, especially, the performance they achieve from their performance in scenarios of extreme competition.

Social / management contributions: It results from the data obtained from the studied industry, since it will be able to expand the knowledge of the participants and enable the projection of future scenarios, strengthening the industry as a whole.

Keywords: competitiveness, strategy, structure-conduct-performance, jewelry industry

EL PARADIGMA ESTRUCTURA-CONDUCTA-DESEMPEÑO: UN ESTUDIO EN EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE JOYERÍA EN GUAPORÉ – RS

Resumen

Objetivo del estudio: Este estudio tuvo como objetivo comprender cómo la estructura de la industria y la conducta de la organización empresarial influyen en el desempeño de las empresas que componen la industria de la joyería en Guaporé-RS.

Método: Se realizó una investigación exploratoria, con enfoque cualitativo y cuantitativo, caracterizada como un estudio de casos múltiples. Se utilizó como instrumento de recolección de datos un guión estructurado, elaborado a partir de categorías de análisis que surgieron de la revisión de la literatura.

Originalidad: Este es un estudio inédito de la aplicación del modelo teórico ECD a la industria de la joyería en Guaporé-RS.

Principales resultados: Como principal resultado, se destaca que en la percepción de los participantes del estudio, la estructura de la industria joyera en Guaporé influye en la conducta de sus integrantes y esta, a su vez, ha influido en el desempeño de las empresas y la industria en su conjunto. Fue posible comprender cómo se llevaron a cabo los procesos de selección e implementación de la estrategia adoptada, además de identificar las influencias en la definición de la forma de competir y los resultados obtenidos a partir de estas selecciones.

Aportes teóricos/metodológicos: La propuesta teórica del modelo ECD, al no haber sido aplicado en este sector, amplía la comprensión de la complejidad del comportamiento de los actores de la industria, la comprensión de las estrategias que utilizan las empresas y, en especial, el desempeño logran a partir de su desempeño en escenarios de competición extrema.

Aportes sociales/de gestión: Se deriva de los datos obtenidos de la industria estudiada, ya que podrá ampliar el conocimiento de los participantes y posibilitar la proyección de escenarios futuros, fortaleciendo a la industria en su conjunto.

Palabras claves: competitividad, estrategia, estructura-conducta-desempenho, industria joyera.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Soveral, J. R. S., Padilha, A. C. M., & Simionato, T. M. (2023). O paradigma Estrutura-Conducta-Desempenho: um estudo nas empresas das indústrias de jóias de Guaporé - RS. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 22(1), 1-35, e21113. <https://doi.org/10.5585/2023.21113>

(ABNT – NBR 6023/2018)

SOVERAL, José Roberto da Silva; PADILHA, Ana Claudia Machado; SIMIONATO, Thais Muraro. O paradigma Estrutura-Conducta-Desempenho: um estudo nas empresas das indústrias de jóias de Guaporé - RS. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 22, n. 1, p. 1-35, 2023. <https://doi.org/10.5585/2023.21113>

¹ Gestor de Riscos Corporativos / Mestre em Administração (UPF) – Passo Fundo, RS - Brasil

² Doutora / Universidade de Passo Fundo / Passo Fundo, RS – Brasil - anapadilha@upf.br

³ Mestre em Administração (UPF) / Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) / Porto Alegre, RS - Brazil

Introdução

A partir da intensificação da concorrência nos mercados internacionais, o termo competitividade tem sido incorporado no discurso político de países avançados e em desenvolvimento (Sirikrai & Tang, 2006) e, sobremaneira, nas decisões estratégicas das empresas que perseguem melhorias nestes padrões que impactam diretamente na competitividade de uma indústria como um todo. Para fins conceituais, o termo “indústria” é utilizado para expressar uma concentração de organizações de um mesmo ramo de atividade, em que a soma das participações de cada empresa delimita o tamanho do referido mercado (Bain, 1956, 1959; Porter, 1991; Pindyck & Rubinfeld, 1994).

Na busca pela vantagem competitiva e por um melhor posicionamento, as organizações podem lançar mão de diferentes estratégias explicadas pelas competitivas, cooperativas e coepetitivas. As estratégias competitivas são utilizadas para defender-se das ameaças e influenciar o equilíbrio da indústria em seu favor (Nielsen, 1988; Porter, 2004; Hitt et al., 2008; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010); as estratégias cooperativas permitem o alcance de objetivos comuns que, isoladamente, seriam difíceis ou impossíveis de serem alcançados ao promover a troca de conhecimento e experiência entre as empresas parceiras (Axelrod, 1984; Nielsen, 1988; Hamel, Doz & Prahalad, 1989; Das & Teng, 2000; Jap & Anderson, 2007); e, em determinados casos, quando a cooperação é adotada com a intenção de competir, emergem as estratégias de coepetição, as quais oferecem uma alternativa para competir em dada indústria ao somar esforços associativos com outras que encontram a mesma dificuldade, ou seja, a tônica é cooperar para competir (Nalebuff & Brandenburger, 1996; Dagnino & Padula, 2002; Wegner, Alievi & Begnis, 2015).

A pertinência de modelos teóricos que expliquem a complexidade e funcionamento das indústrias e as relações entre seus integrantes tem ganhado espaço crescente na academia. Dentre as possibilidades, emerge o modelo *Structure-Conduct-Performance (SCP)*, ou Estrutura-Condução-Desempenho (ECD), com raízes na Economia Industrial, parte do pressuposto de que a condução das organizações é condicionada pelos parâmetros estruturais, tornando possível identificar como os fatores estruturais são responsáveis pelas escolhas estratégicas das organizações que, por sua vez, influencia o desempenho dos participantes da indústria (Mason, 1939; Bain, 1956, 1959; Scherer & Ross, 1990).

Evidências encontradas na literatura apontam para a aplicabilidade do Modelo ECD em diferentes contextos, tais como a de bebidas e alimentos na Indonésia (Setiawan, Emvalomatis & Oude Lansink, 2013), no mercado de eletricidade da China (Kening et al., 2020), no setor bancário na América Latina (Hordones & Sanvincente, 2020), o impacto da estrutura de mercado e da participação de mercado no desempenho dos bancos islâmicos (Asl, Rashidi & Ghorbani, 2021), determinação da organização econômica dos produtores de mel associados à Associação de Agricultores de Santa Maria - APISMAR (RS) (Marion Filho & Coelho Junior, 2015), identificação e análise de como as variáveis da condução empresarial afetaram os resultados e consolidam o processo de expansão agrícola no Uruguai (Saldías, 2011), entre outros. Tais evidências respaldam-se no argumento da flexibilidade da abordagem

do Modelo ECD que propicia um conjunto de elementos que podem ser adaptados e replicados em outros contextos de análise e, especialmente, contribuir potencialmente na análise empírica de diferentes indústrias caracterizadas como complexadas e de difícil compreensão.

Nesse contexto, insere-se o município de Guaporé, localizado no estado do Rio Grande do Sul (RS), que desponta no cenário nacional como segundo maior polo de produção de folheados e jóias, *ranking* liderado pelo município de Limeira no Estado de São Paulo (Alberton, 2011; Zambon & Anunciação, 2014), com produtos comercializados no mercado interno e externo. A indústria é integrada por mais de 200 empresas classificadas como pequenas, médias e de grande porte e que atuam em diferentes etapas do processo produtivo (Prefeitura Municipal de Guaporé, 2015).

Percebe-se que a indústria de jóias de Guaporé, provavelmente, apresenta uma complexidade na sua estrutura e, observando o fato de que muitos compradores e vendedores interagem nesse mesmo ambiente, supõe-se condicionados por esta estrutura, a qual compõem, e adotando condutas que acabam por impactar em seu desempenho (Alberton, 2011; Padilha; Gallon; Mattos, 2012; Zambon; Anunciação, 2014).

Diante desse cenário, respaldando-se em uma perspectiva histórica, observa-se que, com a evolução dos processos produtivos, muito em razão do desenvolvimento tecnológico, a indústria de jóias cresceu e tornou-se popular, ao mesmo passo em que jóias e bijuterias passaram a fazer parte da confecção do visual das pessoas, não significando mais apenas um símbolo de poder, passando a ser objeto utilizado como uma forma de incremento visual e tornando-se um artigo de moda (Rocha; Benutti; Menezes, 2015).

Considerando a diversidade de empresas, os produtos específicos e os mercados atendidos, esta pesquisa tem o interesse particular de compreender como a estrutura da indústria e a conduta da organização empresarial influenciam o desempenho das empresas que integram a indústria de jóias em Guaporé-RS.

Argumenta-se que a indústria de jóias de Guaporé-RS é integrada por uma diversidade de empresas concorrentes que produzem produtos semelhantes ou substitutos para mercados idênticos, sendo este aspecto um fator que influencia as condutas e, por consequência, o desempenho de cada uma delas, passando a ter uma considerável participação no cotidiano da população e no crescimento e no desenvolvimento econômico das regiões, geração de emprego e renda.

Não somente isso e, reportando-se aos estudos encontrados sobre a indústria de jóias de Guaporé, argumenta-se que a proposta teórica do Modelo ECD tem uma contribuição interessante, especialmente por não ter sido aplicado neste setor, ampliando o entendimento da complexidade do comportamento dos atores da indústria, o entendimento das estratégias que as empresas utilizam e, especialmente, o desempenho que elas alcançam a partir de sua atuação em cenários de extrema competição.

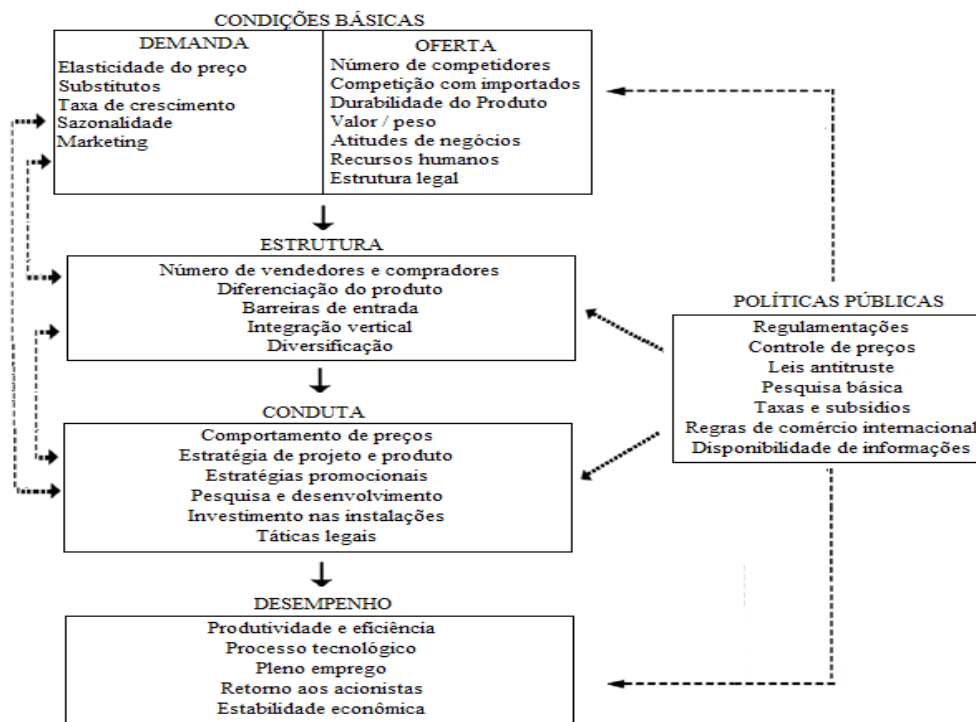
O Modelo Estrutura-Condução-Desempenho

Nos anos de 1930, economistas centraram esforços no entendimento da relação entre a indústria em que uma empresa está inserida, seu comportamento e desempenho, resultando na proposição do modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) (Barney & Hesterly, 2011). Este Modelo parte da proposição básica de que cada indústria possui características específicas condicionantes das decisões de cada firma, relativas ao processo de concorrência, que, por sua vez, influencia o desempenho delas. Diante disso, as empresas buscam estratégias em resposta às condições de mercado, que alteram suas cadeias de valores, na intenção de impactar positivamente nos seus lucros (Ralston et al., 2015).

Na literatura da gestão organizacional, o modelo ECD tem sido utilizado para conceber estratégias para empresas, comparando suas condutas no ambiente de negócios. Seu princípio é a ligação de desempenho de uma empresa às suas condutas que, por sua vez, dependem da estrutura da indústria (Figueirêdo Junior, Meuwissen & Oude Lansink, 2014). Avanços nas variações do ECD ajudaram a explicar os efeitos causais e secundários do modelo (Figura 1), apresentando interrelações entre as dimensões estrutura (E), condução (C) e desempenho (D) ao se reportar às condições básicas de funcionamento de uma economia.

Figura 1

Modelo E-C-D



Fonte: Adaptado por Mattos (2007) de Scherer & Ross (1990).

Com relação ao Modelo ECD (Figura 1) proposto por Scherer e Ross (1990) e adaptado por Mattos (2007), algumas ponderações merecem destaque no que se refere ao entendimento e implicações, quais sejam:

- a) As condições básicas são explicadas pela demanda (elasticidade de preços, produtos substitutos, taxa de crescimento, sazonalidade e marketing) e pela oferta (número de competidores, atitudes nos negócios, recursos humanos, entre outros), as quais influenciam a estrutura de uma determinada indústria (Porter, 1991, 2004).
- b) A estrutura, por sua vez, é integrada pelas cinco forças competitivas que definem a organização de uma determinada indústria, influenciando a conduta dos participantes (Porter, 1991, 2004), sendo estas características estáveis em um curto espaço de tempo e que sofrem alterações no longo prazo em razão da dinâmica das relações industriais (Mason, 1939; Bain, 1956; Scherer & Ross, 1990). A análise das condições de concorrência de mercado consiste nas medidas de concentração (quotas de mercado de cada fornecedor), diferenciação do produto (homogeneidade dos produtos que estão sendo negociados) e as barreiras à entrada e à saída (Lennartz, Haffner & Oxley, 2012).
- c) A conduta relaciona-se às ações que as firmas adotam para competir em uma dada indústria (Scherer & Ross, 1990). Trata-se das estratégias que visam a sobrevivência e, ocasionalmente, aumentar a participação na indústria em que atuam a fim de obter vantagem competitiva (Porter, 1991, 2004). Em determinados momentos, pode levar as firmas a colaborarem entre si, utilizando-se de estratégias cooperativas ou estratégias cooepitivas (Axelrod, 1984; Nielsen, 1988; Achrol, 1997; Dagnino & Padula, 2002).
- d) O desempenho, por sua vez, sofre influência da conduta que pode ser de natureza social, ambiental ou econômica (Abreu, 2001), possível de ser mensurado a partir dos índices de emprego, produtividade e eficiência, progresso tecnológico e, ainda, por meio de receitas, custos e valor adicionado local (Figueirêdo Junior et al., 2014; Figueirêdo Junior et al., 2016), passível de ser alterado mediante intervenções sobre a estrutura de mercado e sobre a conduta das firmas, funcionando como um elemento importante na definição de políticas públicas (Lucinda & Azevedo, 2011).
- e) Quanto às políticas públicas, elas exercem pressão na estrutura e na conduta por meio de regulamentações, controle de preços, pesquisa e subsídios, dentre outros, utilizando principalmente leis e normas que condicionam a indústria e, conseqüentemente, influenciam a conduta das organizações que necessitam adaptar-se para atender às exigências do Estado (Scherer & Ross, 1990).
- f) Reportando-se ao desempenho, é pertinente observar que ele é influenciado pelas estratégias adotadas que definem a conduta das firmas que, por sua vez, é influenciada pela estrutura da indústria.

g) Nessa dinâmica, a estrutura liga-se ao comportamento, à condução e ao desempenho das organizações inseridas em uma determinada indústria (Setiawan et al., 2013). O equilíbrio leva à maximização dos lucros, dado que a definição de preços de uma firma impacta na definição de preços das demais, assim como, o custo de uma influencia os custos das outras firmas, e dessa forma, o desempenho de todos os participantes (Setiawan et al., 2013).

Ressalta-se que as firmas têm autonomia para traçar sua condução por meio de um leque de estratégias, as quais são determinadas pela estrutura de mercado em que a empresa se insere (Lucinda & Azevedo, 2011), ou seja, a estrutura da indústria tem influência na competição entre as firmas e nas escolhas das estratégias (Porter, 2004).

É relevante identificar as características estruturais básicas das indústrias que são determinantes do conjunto de forças competitivas e, dessa forma, da rentabilidade da referida indústria (Porter, 2004). Assim, a estrutura industrial terá forte influência quanto à determinação das regras competitivas do jogo, considerando, ainda, as forças externas que pressionam todas as firmas em uma indústria.

Na análise da concorrência da indústria, Porter (2004) delimita cinco forças, quais sejam: ameaça de novos entrantes (barreiras de entrada existentes e do conjunto de reação que o novo concorrente irá encontrar), intensidade da rivalidade entre as empresas (grau de concorrência em uma indústria), ameaça de produtos substitutos (reduzem os retornos em uma indústria), poder de negociação dos compradores (poucos compradores e muitos fornecedores) e poder de barganha dos fornecedores (poucos fornecedores e muitos compradores).

Outra dimensão que integra o modelo ECD refere-se às condutas das organizações (Scherer & Ross, 1990), explicadas pelas estratégias organizacionais. No caso das estratégias competitivas, elas cumprem o papel de orientar a organização em cenários em que os concorrentes competem de forma mais agressiva (Tabela 1).

Tabela 1

Estratégias competitivas

ESTRATÉGIA	TIPOS	DESCRIÇÃO
NÍVEL DE NEGÓCIOS	Liderança em custos	Produção de bens e serviços a um menor custo do que o dos concorrentes. Produtos e serviços padronizados que visam a atingir um segmento amplo de mercado.
	Diferenciação	Produção de bens e serviços que sejam diferenciados na percepção dos clientes. Ênfase em características diferenciadas em detrimento do baixo custo.
	Liderança em custos focada	Semelhante à estratégia de liderança em custo. A diferença é o escopo competitivo: uma abrange todo o mercado e, a outra, apenas um segmento estreito.
	Diferenciação focalizada	Semelhante à estratégia de diferenciação. A diferença é o escopo competitivo: uma abrange todo o mercado e, a outra, apenas um segmento estreito.
	Integrada de liderança em custos/diferenciação	Produção de bens ou serviços relativamente diferenciados a um custo mais baixo.
NÍVEL CORPORATIVO	Diversificação relacionada	Quando o novo negócio implementado pela empresa possui ligação com o negócio principal.
	Diversificação não relacionada	Quando o novo negócio não possui relação com o negócio principal.

Fonte: Padilha, Gallon & Mattos (2012, p.41).

Além das utilização de estratégias motivadas pela competição, as estratégias cooperativas (Tabela 2) são opções interessantes em determinadas circunstâncias, geralmente adotadas em cenários que dificultam a competição isoladamente (Axelrod, 1984; Nielsen, 1988; Das & Teng, 2000).

Tabela 2

Estratégias Cooperativas

ESTRATÉGIA	TIPOS	DESCRIÇÃO
COOPERAÇÃO NO NÍVEL DE NEGÓCIOS	Alianças estratégicas complementares	As empresas compartilham alguns de seus recursos e capacitações de formas complementares, com a finalidade de desenvolver vantagens competitivas
	Estratégia de reação à concorrência	Utiliza alianças estratégicas para atacar e reagir a ataques de rivais concorrentes
	Estratégia de redução das incertezas	Usadas em mercados novos ou de ciclos rápidos e na criação de novos produtos e tecnologias para proteger a empresa contra riscos e incertezas
	Estratégia de redução da concorrência	Em um conluio, duas ou mais empresas cooperam para aumentar os preços acima do nível totalmente competitivo
COOPERAÇÃO NO NÍVEL CORPORATIVO	Aliança estratégica de diversificação	As empresas compartilham recursos e capacitações para alcançar mercados e/ou produtos diferentes
	Alianças sinérgicas	Empresas compartilham recursos e capacitações para diversificar ambas as empresas participantes da aliança em um negócio novo de forma sinérgica
COOPERAÇÃO INTERNACIONAL		Empresas, com sede em países diferentes associam alguns de seus recursos e capacitações, a fim de gerar vantagem competitiva
REDE DE COOPERAÇÃO		Várias empresas concordam em formar várias parcerias para atingir os objetivos compartilhados

Fonte: Padilha et al. (2012, p.44).

Ampliando a discussão, insere-se a coopetição, uma alternativa para competir ao ser possível estabelecer uma relação vantajosa entre competidores, em que existe a cooperação e a competição simultaneamente. Trata-se de uma relação complexa devido às lógicas fundamentalmente contraditórias de interação da concorrência e da cooperação (Nalebuff & Brandenburger, 1996; Bengtsson & Kock, 2000; Dagnino & Padula, 2002; Chin, Chan & Lam, 2008).

E, por fim, o desempenho, ele pode ser alcançado por meio da produtividade e da eficiência, do progresso tecnológico, do pleno emprego, do retorno aos acionistas e da estabilidade econômica (Scherer & Ross, 1990), não deixando de considerar o papel da conduta no quadro de análise.

Procedimentos metodológicos

Para alcançar o objetivo delimitado, foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, de casos múltiplos (Yin, 2005), realizada em empresas que integram a indústria de jóias no município de Guaporé-RS.

Para um melhor entendimento, as etapas percorridas no desenvolvimento da pesquisa são detalhadas da seguinte forma:

- a) Etapa 1 – definição, planejamento e preparação da pesquisa: a partir da formulação do objetivo que norteou o desenvolvimento desta pesquisa, buscou-se, através de uma revisão

de literatura, elementos teóricos que subsidiasse o roteiro de entrevista. A seleção das empresas que seriam pesquisadas encerrou esta etapa;

- b) Etapa 2 – coleta e análise dos dados: após a caracterização da indústria de jóias de Guaporé, se deu início a esta segunda etapa, na qual foi realizado um pré-teste para validar o instrumento de pesquisa, que, logo após referendado, foi aplicado às empresas selecionadas para o estudo. O pré-teste foi aplicado em uma empresa, e identificou-se que algumas questões não levavam ao objetivo do estudo como era esperado. Por exemplo, buscou-se identificar a utilização dos indicadores econômico-financeiros, mas, como o acesso às demonstrações contábeis se mostrou difícil, este questionamento foi excluído. Assim, procedeu-se à adequação do instrumento de coleta de dados e o teste foi aplicado em outra empresa. Após a identificação das questões que ainda não contemplavam o objetivo, procedeu-se novos ajustes, chegando, enfim, à versão final do instrumento que foi aplicado às demais empresas selecionadas para o estudo;
- c) Etapa 3 – análise conjunta e conclusão: ao analisar os casos estudados, buscou-se identificar as estratégias adotadas pelas empresas participantes da indústria de jóias de Guaporé, escolhidas para a pesquisa. Depois, avaliou-se seu desempenho econômico, a partir da análise dos indicadores econômico-financeiros. Por fim, procurou-se compreender a relação entre as estratégias adotadas e o desempenho econômico das empresas.

A organização do procedimento da pesquisa em etapas possibilitou que o processo todo fosse desenvolvido de maneira harmoniosa e voltado, invariavelmente, para cumprir com o objetivo proposto.

Destaca-se que foram identificadas 220 empresas que se dedicam às diferentes etapas do processo produtivo das jóias (Secretaria Municipal de Indústria e Comércio do Município de Guaporé, 2015). Optou-se por estudar as empresas de grande porte, respaldando-se nos critérios de classificação da Secretaria da Indústria e Comércio de Guaporé (SMIC, 2015), o que totalizou 46. Após a definição do estrato de pesquisa realizou-se a definição dos critérios de escolha, quais sejam: (a) serem empresas representativas da indústria de jóias de Guaporé, (b) serem de grande porte, (c) tempo de atuação na indústria, (d) acesso e disponibilidade dos gestores em participar da coleta de dados, (e) conhecimento prévio do tema proposto, (f) localização das empresas e, (g) interesse dos respondentes em participar da pesquisa.

Finalizada esta etapa, chegou-se a um número de oito empresas que se dispuseram a participar das entrevistas, observando que o importante não é a amostra, mas a sim, a intenção do pesquisador considerar quantos casos são necessários para alcançar o objetivo da pesquisa (Yin, 2005). Quanto ao instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário integrado por 29 perguntas abertas e 68 perguntas fechadas, elaborado a partir da revisão da literatura com a delimitação de categorias de análise e variáveis. As entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2017, mediante

agendamento de horário e local. Com o intuito de preservar o anonimato dos pesquisados e das empresas, utilizou-se códigos de identificação (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8).

Em se tratando de análise, nas questões qualitativas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2010), a qual ofereceu elementos que qualificaram as vivências do sujeito e compreensão das suas percepções sobre o objeto de estudo e seus fenômenos (modelo ECD). Para a análise das questões quantitativas com o uso da escala Likert de cinco pontos (1= muito pouco; 2= pouco; 3= médio; 4= muito; 5= muitíssimo), procedeu-se ao cálculo da média ponderada e do desvio padrão para identificar as respostas mais relevantes.

Apresentação e discussão dos resultados

A indústria de Gemas, Joias e Afins é constituída por 23 mil empresas, gerando 81 mil empregos distribuídos em atividades que incluem a extração de minérios, metais preciosos e gemas; lapidação de gemas, fabricação de artefatos de ourivesaria, joalheria e bijuterias; e, empresas que se dedicam à comercialização de joias e relógios (MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA, 2015). A China destaca-se como principal comprador dos produtos, além dos Estados Unidos, países da América Latina, Rússia, Alemanha e França.

O município de Guaporé, localiza-se na Serra Gaúcha, com distância de aproximadamente 200km de Porto Alegre, capital do estado. A instalação da primeira fábrica de joias deu-se no ano de 1908, dois anos após a chegada da família Pasquali no município que explorou seu espírito empreendedor e conhecimento na prestação de serviço de ourivesaria, inaugurando a empresa Pasli, dando início a fabricação de joias no município.

A partir dessa iniciativa pioneira, a indústria de joias local desenvolveu-se, consolidando-se no cenário nacional como o segundo maior polo de joias, sendo que o mais representativo no Brasil localiza-se no município de Limeira, estado de São Paulo. Guaporé se destaca pelo turismo de compras em razão da concentração de empresas que dedicam-se à fabricação de joias, bem como, a fabricação de *lingeries* que também impulsiona os setores de comércio e serviços, contribuindo para o crescimento econômico e para o desenvolvimento do município e da região.

Caracterização das Empresas Pesquisadas

A partir da coleta dos dados nas empresas de grande porte que abrigam etapas de *design*, modelagem, fundição e lapidação das joias, o esforço centra-se numa breve apresentação das empresas pesquisadas (Tabela 3).

Tabela 3*Caracterização das empresas*

Empresa	Tempo de atuação (em anos)	Nº de funcionários	Mercado		Verticalização da produção
			Nacional (em %)	Internacional (em %)	
E1	18	24	35	65	Não
E2	21	38	100	0	Sim
E3	22	70	90	10	Sim
E4	26	75	5	95	Sim
E5	10	10	90	10	Não
E6	15	45	100	-	Não
E7	31	60	100	-	Sim
E8	29	105	30	70	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dentre os aspectos pertinentes de serem considerados (Tabela 3), o tempo de atuação supera 15 anos, denotando acúmulo de experiência, sobrevivência em períodos de crise econômica e, especialmente, a consolidação das marcas dos produtos. A inserção de máquinas e equipamentos modernos e a preferência por dedicar-se às últimas etapas da produção da joia como fundição e lapidação, contribui para manutenção de um quadro funcional relativamente reduzido. Com relação ao destino da produção, a estratégia privilegia o mercado interno e externo, com exceção da E6 e E7 que não exportam seus produtos, chamando atenção as empresas E4 e E8 com o maior volume exportado que pode estar atrelado ao tempo de atuação.

Por tratar-se empresas com tempo significativo de atuação, elemento importante na análise relaciona-se às decisões de investimento financeiro em áreas estratégicas (Tabela 4). Apenas uma empresa não respondeu a este bloco de questões por não ter realizado investimentos significativos nos últimos cinco anos.

Tabela 4*Áreas prioritárias para investimento nos últimos cinco anos*

Áreas	Grau de prioridade para investimentos		
	Nº de respondentes	Média ponderada	Desvio Padrão
Aquisição de novos equipamentos	7	3,29	1,25
Atualização tecnológica	7	3,00	0,82
Marketing e propaganda	7	3,00	1,53
Capacitação de recursos humanos	7	2,86	0,90
Ampliação da capacidade produtiva	7	2,71	1,11
Amortizações	7	2,29	1,25
P&D	7	1,86	1,46
Aquisição de unidades produtivas	7	1,57	0,98
Certificações (ISO)	7	1,29	0,49
Aquisição/fusão de empresas	7	1,29	0,49

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em uma avaliação geral, nota-se que aquisição de novos equipamentos, atualização tecnológica (evitar acidentes de trabalho e reduzir desperdícios) e marketing e propaganda (divulgar a marca e diferenciar os produtos dos concorrentes) são áreas prioritárias para investimentos. Por outro lado, foram considerados pouco prioritários aspectos como aquisição de unidades produtivas, certificações (ISO) e aquisição/fusão de empresas.

Dessa forma, os dados coletados revelam uma postura cautelosa de investimentos por parte dos decisores que é motivada pelas incertezas que a política econômica apresenta no país, bem como a manutenção equilibrada de fluxo de caixa e, quando realizados, privilegiam o atendimento de demandas que decorrem na manutenção ou ampliação da competitividade no negócio frente ao mercado.

A estrutura da indústria de jóias

Dentre os elementos que influenciam a estrutura de uma indústria, as condições básicas de oferta e demanda (Porter, 1991, 2004) apresentam este potencial. Os dados apontaram que as empresas buscam privilegiar a atuação em apenas um mercado, com maior tendência para a comercialização interna. Essa opção de atuar apenas no mercado nacional contribui para as decisões e planejamento e reduz a complexidade e variáveis envolvidas no processo, uma vez que, a atuação no mercado internacional, demanda o monitoramento de tendências do câmbio, preferências de consumidores, custos de produção mais competitivos, acesso à tecnologias de produção, entre outros. A estratégia de dedicar considerável parte da produção ao mercado interno é entendida pela maioria dos pesquisados como uma maneira segura de atuação, apesar da influência das decisões econômicas do governo e da crescente concorrência com os produtos asiáticos.

Chamou atenção a percepção dos entrevistados sobre as tendências futuras da indústria de jóias. Segundo eles, existem indicativos de estagnação ou contração, inexistindo uma perspectiva de crescimento no curto prazo em razão de uma diversidade de fatores.

A concorrência dos produtos asiáticos no mercado nacional ocorre, em grande medida, no fator preço praticado e custo de produção. Indiferente de outros tipos de produtos originários desses países que são comercializados internamente, os entrevistados apontaram a baixa tributação, custo de mão de obra e desenvolvimento tecnológico destes países. O entrevistado da empresa E2 mencionou: “*os asiáticos possuem melhor tecnologia e equipamentos, mas a tributação é o maior problema [...] eles pagam poucos tributos em seus países, enquanto que no Brasil, a tributação é muito alta*”.

Há uma pressão exercida pelos produtos substitutos produzidos nesses países, mas ressaltam que a qualidade das jóias e dos folheados tem melhorado muito ultimamente, o que também começa a se tornar um problema. Algumas empresas começaram a importar parte do catálogo, pois o custo de aquisição já é menor que o custo para produzir aqui no Brasil.

No que diz respeito aos principais concorrentes, há uma divisão entre as empresas que têm preferência por competir internamente e as que trabalham mais no mercado externo. As empresas que

competem mais dentro do país veem como concorrentes outras empresas de Guaporé e as empresas localizadas no município de Limeira, no Estado de São Paulo, conhecido como maior polo da indústria de jóias no país. Para as empresas exportadoras, os principais concorrentes são oriundos dos países asiáticos em especial, com destaque para a China. Quanto aos produtos, todas as linhas têm concorrência em nível muito semelhante.

Relativamente a essa mesma discussão, buscou-se identificar os principais clientes e, novamente, notou-se uma diferença na sua localização. Para as empresas atuantes no mercado nacional, a venda ocorre no país todo, com destaque para o Estado de São Paulo, onde se localiza a maioria dos compradores. As empresas exportadoras têm clientes no mundo todo, com maior volume de vendas para Estados Unidos da América, Mercosul e China, apesar da força competitiva dos chineses. De comum, pode-se perceber que as vendas são, em sua maioria, para distribuidores. As vendas locais visam apenas a atender o turismo de compras do Município de Guaporé e dar maior visibilidade à marca.

Por fim, os principais fornecedores localizam-se no Estado de São Paulo ou possuem representações em Guaporé. Algumas empresas têm importado semi jóias da China, quando o custo é mais conveniente com os objetivos da empresa. Para os que possuem produção verticalizada, há aquisição de todos materiais; para os que dão preferência a manter apenas a ourivesaria, a compra se dá do produto acabado, ou fundido, além do ouro, obviamente, para o processo do banho.

Na sequência, indagou-se a respeito da verticalização da produção, sendo que a maioria dos respondentes não vê vantagem em trabalhar com a produção verticalizada, pois entendem que o custo é maior e exige grandes investimentos em estrutura. Contudo, são unânimes em manter a última etapa do processo produtivo, a ourivesaria. Assim, cresce o número de terceirização da maior parte do processo, como citou o gestor da empresa E1: *“para ter todas as etapas, necessitaria ter o triplo da estrutura atual. Entendo que as empresas que trabalham todas as etapas tendem a sentir de maneira mais aguda os efeitos da crise”*.

Aos que preferem trabalhar com a produção verticalizada, a motivação se dá pela busca de melhor qualidade e controle, de acordo com relatou o respondente responsável pela empresa E3, que é vantagem *“devido a um melhor controle de qualidade, terceirizados, apesar de menor custo, não permitem que se tenha um controle de qualidade adequado”*.

Análise da concorrência na indústria

Dentre as cinco forças que pressionam a concorrência em uma indústria, uma delas relaciona-se ao poder de barganha dos fornecedores. Ressalta-se que, quanto menor o número de fornecedores, maior será a pressão exercida nos preços e impacto no desempenho de uma indústria (Porter, 2004). Fatores como a importância dos clientes na composição de suas vendas, produtos substitutos satisfatórios e baixo custo de mudança, podem reduzir essa influência (Porter, 2004; Mintzberg et al., 2006; Hitt et al., 2008; Mangretta, 2012). Na indústria estudada, a entrada de produtos substitutos

exportados pelos países asiáticos contribui para a redução do poder de barganha dos fornecedores, havendo pouco espaço para negociação.

Os preços não são considerados uma força dos fornecedores pois, de acordo com os entrevistados eles estão ajustados, impossibilitando a ampliação de vantagem do fornecedor nesse quesito. As condições de pagamento não se configuram como uma força dos fornecedores, já que os compradores preferem o pagamento à vista ou com prazo reduzido. Apesar do pequeno número de fornecedores, identificou-se que eles não possuem significativo poder de barganha, visto tratar-se de uma indústria que apresenta um certo grau de estabilidade. Apesar do aparente baixo custo de mudança, as empresas demonstram segurança ao negociar com seus fornecedores tradicionais, percebendo-os como parceiros que contribuem para a competitividade.

Outra força que pressiona a concorrência é o poder de barganha dos clientes. Essa força é intensificada quando concorrentes oferecem produtos com pouca diferenciação, ou quando os produtos substitutos oferecem qualidade semelhante com preço menor (Porter, 2004; Mintzberg et al., 2006; Hitt et al., 2008, Mangretta, 2012). Os entrevistados entendem que a indústria apresenta pouca diferenciação, o que possibilita aos clientes comparar preços de vendedores diferentes. Essa situação se agrava com a importação crescente dos produtos chineses com preços baixos.

A negociação por melhores preços e, conseqüentemente, melhores prazos, é a maior pressão exercida pelos clientes. Prazos mais longos forçam a empresa a manter maior caixa, influenciando seu planejamento financeiro. O gestor da empresa E1 mencionou: “*o poder de barganha dos clientes se dá mais na pressão por melhores preços e condições de pagamento, contudo, sem redução do padrão de qualidade que já estamos acostumados*”.

Identificou-se que não há um custo de mudança elevado para o cliente, o que facilita a troca de fornecedor, evidenciando a necessidade de sua fidelização. Os pesquisados entendem que os clientes mais tradicionais não trocam facilmente de fornecedor, criando um vínculo que mantém duradouras as relações de negociação e garantia das vendas.

A ameaça de novos entrantes em uma indústria também é uma força que impacta na competitividade das empresas estabelecidas. Dependendo do setor, algumas barreiras podem dificultar ou bloquear a entrada de novos integrantes, tais como, as economias de escala, diferenciação do produto, acesso aos canais de distribuição, custo de mudança, alto investimento inicial e política governamental (Porter, 2004; Mintzberg et al., 2006; Hitt et al., 2008; Barney & Hesterly, 2011).

Os dados revelaram que as barreiras mais importantes são as de ordem de política governamental, especialmente pela identificação de uma diversidade de normas e leis ambientais que dificultam a instalação e operação de novas empresas, criando um custo que torna a indústria pouco atrativa. O entrevistado da empresa E1 mencionou: “*trata-se de uma indústria onde o ambiente de negócios cria uma dificuldade grande para os novos entrantes. São muitos concorrentes e muitas leis e exigências de órgãos reguladores que tornam os processos complexos. Assim, entrantes não ponderam*

a decisão de investir”. Além disso, observou-se a existência de normas que tornam o processo de entrada demasiado burocrático, demorado e caro.

Outra barreira citada por quatro pesquisados é o alto investimento inicial, visto que a indústria encontra-se em um estágio tecnológico avançado e os equipamentos são onerosos. Em algumas circunstâncias, essa barreira é atenuada pela possibilidade de terceirização de parte do processo produtivo, optando por manter apenas a última etapa, a ourivesaria, como observado em boa parte das empresas estabelecidas nesta indústria.

A fidelidade à marca é uma barreira que apresenta cada vez menos força. Existe uma tendência crescente dos clientes barganhar condições de pagamento e preço, atributos definidores da compra. Portanto, se o novo entrante tem a possibilidade de trabalhar com preços baixos e proporcionar prazos longos, é possível que tenha maior probabilidade de se estabelecer no longo prazo.

A competitividade já existente, acirrada principalmente pelas empresas de grande porte que já estão estabelecidas e que possuem marcas consolidadas, é tida como uma barreira que impede a entrada, ao menos, de grandes empresas. Além disso, têm-se os altos custos variáveis.

Também foram investigadas as possíveis barreiras que dificultam a competitividade no mercado internacional. Percebeu-se que as empresas exportadoras encontram maior dificuldade de competir devido ao preço dos produtos oriundos dos países asiáticos. As empresas que competem somente internamente também percebem que essa pressão por preços baixos influencia as decisões ao longo do tempo.

Outra força que pressiona a estrutura da indústria em análise é a ameaça de produtos substitutos (Porter, 2004). Nessa análise, a pressão ocorre na opção de outros produtos com preços inferiores, influenciando a escolha dos clientes, pressionando as empresas pesquisadas a reduzirem o preço que, por sua vez, impacta na lucratividade da indústria como um todo.

Como produto substituto, foi mencionado pelos pesquisados a bijuteria que não possui valor agregado como a joia. Como estratégia de defesa, algumas empresas utilizam pedras sintéticas com o objetivo de reduzir custos e melhorar a competitividade frente aos rivais. Questão importante observada refere-se ao fato de que a qualidade apresentada pelos substitutos está melhorando gradativamente, sem que os preços se modifiquem na mesma proporção, oferecendo uma relação custo/benefício maior aos compradores. Contudo, os entrevistados apontaram que o produto substituto bijuterias não oferece garantia e apresentam qualidade inferior. A empresa E2 declarou: *“bijuterias são produtos substitutos que tiram alguns clientes, mas, como não oferecem a mesma estrutura e garantias, normalmente o cliente retorna em torno de um ano depois”*.

A última das cinco forças competitivas analisada é a rivalidade entre as empresas da indústria. A intensidade é o que impulsiona a formulação da estratégia, tal qual sugere o modelo ECD, em que a estrutura influencia a conduta que, neste caso, influencia as escolhas estratégicas. Nesse quesito, quatro pesquisados posicionaram a concorrência no mesmo nível de sua empresa, enquanto que as outras quatro, percebem-na em um nível mais elevado. Isso ocorre em razão da semelhança da qualidade e

diversidade de produtos, o que mantem a concorrência no mesmo nível. Quanto ao nível de rivalidade percebido, os dados indicaram uma posição entre médio e elevado, justificado pelo equilíbrio entre a indústria de Guaporé, de Limeira e parte das empresas estrangeiras, com mais agressividade a indústria asiática. Para o pesquisado da empresa E6: *“Além de estar instalado em um polo de joias no Estado, temos outro grande em São Paulo e, não somente isso, muitas empresas importam grandes volumes”*. Em resposta à rivalidade entre os concorrentes, foi investigada a formação de parcerias e sua importância em um cenário permeado pela competição.

O estabelecimento de parcerias se dá, principalmente, para aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores, melhorar a qualidade do produto, adquirir conhecimento, tecnologias e desenvolvimento de pesquisas. Os pesquisados mencionaram que, apesar da existência de um Arranjo Produtivo Local (APL), as empresas não buscam parcerias com concorrentes, preferindo concorrer isoladamente, privilegiando o bom relacionamento com fornecedores e clientes (troca de informações para melhorar a competitividade) em detrimento dos concorrentes. A seguir é apresentado o resumo dos aspectos que configuram a estrutura de joias de Guaporé (Tabela 5).

Tabela 5

Resumo dos aspectos que configuram a estrutura da indústria de jóias de Guaporé

Estrutura	Dimensões/Aspectos observados	Fatores	Nível médio de importância
	Concorrência de produtos asiáticos		Fator preço
		Fator custo	4,29
		Fator qualidade	3,29
Barreiras à entrada novos concorrentes		Políticas públicas	4,25
		Concorrência	3,88
		Custo do investimento inicial	3,63
		Custos variáveis no processo produtivo	3,50
		Ambiente de negócios	3,50
Barreiras mercado internacional		Concorrência da Ásia	4,71
		Diversidade do produto ofertado	3,57
		Restrições do mercado importador	3,57
		Produto sem valor agregado	3,29
		Qualidade do produto	3,14
Produtos substitutos		Melhores preços	3,88
		Melhor logística de distribuição	3,13
		Igual ou melhor qualidade	2,75
		Baixos custos de mudança	2,75
Rivalidade entre os concorrentes		Aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores	2,88
		Melhoria na qualidade do produto	2,88
		Aquisição de conhecimento, tecnologias e desenvolvimento de pesquisas	2,75
		Acesso ao mercado interno e externo	2,63
		Aumentar o poder de barganha junto aos clientes	2,63
		Ampliar a distribuição no mercado interno	2,38
		Aumentar a competitividade da indústria nacional	2,25
		Criar barreiras para novos entrantes na indústria	2,13
Poder barganha fornecedores		Melhor qualidade dos produtos	4,00
		Melhores preços	3,38
		Melhores condições de pagamento	3,88
Poder barganha clientes		Melhores condições de pagamento	4,13
		Melhores preços	4,00
		Melhor qualidade dos produtos	3,13
		Melhor imagem da empresa	3,00
		Melhor distribuição	2,75
		Melhor publicidade	2,25

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A próxima análise centra-se na conduta das empresas que integram a indústria de jóias de Guaporé.

A conduta da indústria de jóias

A conduta relaciona-se às ações que as firmas podem adotar a partir da estrutura estabelecida para competir em uma determinada indústria (Scherer & Ross, 1990). A primeira categoria analisada relaciona-se à administração geral das empresas, buscando identificar como os pesquisados percebem suas vantagens competitivas frente aos concorrentes (Tabela 6).

Tabela 6

Vantagens competitivas em relação aos concorrentes

Aspectos observados	Vantagens		
	Nº de respondentes	Média ponderada	Desvio padrão
Imagem	8	4,50	0,53
Experiência na indústria	8	4,38	0,52
Qualidade dos insumos (matéria-prima)	8	4,00	0,53
Clima favorável à produção sem interrupção	8	4,00	0,53
Qualidade da mão-de-obra	8	3,75	0,89
Logística e distribuição do produto (infraestrutura)	8	3,75	0,71
Custo de produção	8	3,75	0,71
Infraestrutura para exportação	8	3,63	1,30
Burocracia na exportação	8	3,63	1,51
Qualidade diferenciada do produto	8	3,63	0,92
Mercado interno	8	3,50	1,31
Número de concorrentes no mercado externo	8	3,38	1,19
Custo da mão-de-obra	8	3,38	0,52
Juros altos e elevada carga tributária	8	3,25	1,39
Política de incentivo à produção	8	3,13	1,13
Preços do mercado internacional	8	3,00	1,41
Número de concorrentes no mercado interno	8	3,00	1,77
Política de incentivo à exportação	8	2,25	1,04
Concorrência asiática	8	2,13	1,46
Ambiente cooperativo entre as empresas da indústria	8	1,88	0,83

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com relação às vantagens competitivas, a imagem da empresa é considerada a mais importante. Em segundo lugar, a experiência na indústria de jóias, fruto de muitos anos de desenvolvimento do processo produtivo e de aperfeiçoamento da estratégia, tem possibilitado a continuidade do negócio. A qualidade dos insumos apresenta-se como uma vantagem, confirmando o pressuposto de que uma boa relação com fornecedores impacta na garantia de entrega de materiais de qualidade que resulta num produto final diferenciado, uma das condições para competir frente à impossibilidade de competir com preços semelhantes aos da concorrência asiática e dos produtos substitutos. A ininterrupta produção é outro fator mencionado pelos pesquisados, pois, o fácil acesso aos insumos de produção, mão de obra, variações climáticas e outros fatores que poderiam impactar na produção em larga escala, são aspectos que tornam a empresa mais competitiva.

Aspecto também pesquisado foi a influência dos *stakeholders* na definição da estratégia, nessa análise, constatou-se que a tomada de decisão relacionada à definição da estratégia empresarial é de responsabilidade dos proprietários, sendo influenciada por forças externas relacionadas às políticas governamentais e econômicas.

Com relação à mudança da capacidade produtiva nos últimos cinco anos, uma entre oito pesquisadas optou por manter a mesma capacidade produtiva. Dentre as mudanças, identificou-se a expansão da capacidade produtiva, diversificação e terceirização. Como resultados dessas estratégias,

os pesquisados relataram que o investimento em equipamentos permitiu a atualização constante de produtos e processos alinhados à inovação contínua, além da ampliação da infraestrutura de produção que demandou contratação de mais funcionários. A empresa que reduziu a capacidade produtiva foi motivada pela crescente participação da China e à recessão nos Estados Unidos, país onde possui outros negócios.

Seguindo a análise da conduta das empresas da indústria de joias de Guaporé, o próximo passo inclui a definição e implementação das estratégias. Os dados revelaram que é o proprietário quem define a estratégia da empresa, sendo que em quatro das oito pesquisadas, ele é assessorado por uma equipe administrativa. O pesquisado da empresa E2 revelou: “*O proprietário é quem dá a palavra final. Contudo, conta com o auxílio e a opinião dos funcionários da área administrativa*”. A partir das respostas, percebe-se a ausência da formalização da estratégia que se alinha com a ausência de planejamento estratégico formal, excetuando-se uma que mantém área específica encarregada da administração estratégia que desenvolve e implementa o plano estratégico formal.

Em complemento à estratégia, também foi identificado o posicionamento estratégico. A maioria dos pesquisados entendem que possuem um bom posicionamento estratégico, justificado por percepções relacionadas à fidelização dos clientes, à força da marca, à diversificação do *portfólio* e às inovações que seguem tendências da moda.

Quanto à tipologia de estratégia adotada, todos os pesquisados mencionaram as competitivas em detrimento das cooperativas e cooepetivas. Os dados evidenciaram que, apesar da existência de um Arranjo Produtivo Local (APL), não existem resultados objetivos e as empresas acabam competindo isoladamente. Talvez, essa postura de atuar individualmente em uma indústria com padrões significativos de competitividade, configure-se como um entrave na ampliação de vantagens competitivas individuais e coletivas.

Na estratégia de liderança em custos, as empresas que possuem produção verticalizada, a etapa do *design* é considerada como determinante para a composição do custo final do produto ao definir quais os materiais utilizados na produção, o nível de complexidade do processo produtivo, e o tempo exigido de mão de obra. O maior influenciador é a competição com os produtos chineses, além dos produtos substitutos que, por sua vez, também concorrem no quesito preço baixo que alcançam boa fatia do mercado consumidor das joias de Guaporé.

Para atender às expectativas do mercado, as empresas também lançam mão da estratégia de diferenciação. A crescente influência da mídia e a oferta de produtos importados que pressionam as empresas de joias de Guaporé, têm forçado, em grande medida, a busca por rápidas respostas para permanecerem no mercado.

Quanto à estratégia de diversificação, ela é entendida como uma exigência da indústria de joias, pois as tendências mudam rapidamente, tornando a busca por produtos diferentes e que proporcionem um valor agregado maior ao cliente, uma constante no dia a dia empresarial. O *design* é visto como uma

das principais etapas do processo produtivo, demandando agilidade para acompanhar as tendências da indústria e inovar frente aos concorrentes.

Com relação à implementação da estratégia, as respostas foram diversas, sendo possível identificar aspectos convergentes. O pesquisado da empresa E2 mencionou: “*a implementação se dá a partir do estabelecimento da estratégia, em conversas com os funcionários, para que eles entendam os objetivos da empresa*”. O pesquisado da empresa E3 evidenciou: “*as peças que são elaboradas no design tem seu custo calculado e, caso não tenham um custo de acordo com a estratégia da empresa, são descartadas ou retornam para o design para adequação. Contudo, a diferenciação nunca é deixada de lado. Busca-se um equilíbrio entre custo e diferenciação*”.

Esse processo torna-se mais preciso nas empresas que adotam a produção verticalizada ao controlarem e acompanharem o desenvolvimento de cada peça e coleção *in loco*. Para as que optam por manter somente a última etapa do processo produtivo, torna-se premente o desenvolvimento de afinidade com fornecedores para influenciar, controlar e definir modelos.

Outro aspecto importante a ser abordado é P&D, que pode ter significado na definição da estratégia adotada. Nesse sentido, todos os respondentes afirmaram que o desenvolvimento de novos processos e, principalmente, de novos produtos existe, porém, de maneira informal. A pesquisa por novos produtos ocorre por meio da visualização das tendências e das necessidades apresentadas pelos clientes, bem como pelo contato com os fornecedores, que apontam quais são os novos produtos que a indústria está desenvolvendo. A partir disso, as empresas buscam adaptar a produção o mais rapidamente possível, para poder acompanhar as tendências e não perder espaço, mantendo-se competitivas. Há uma atenção, também, para os meios de comunicação em massa, como a televisão, que muitas vezes acabam por lançar modas que são rapidamente absorvidas pelos clientes da indústria de jóias.

A inovação em processos e equipamentos parte muito dos fornecedores, que acabam influenciando os investimentos das empresas para manterem-se atualizadas. Há ainda de se considerar a pressão sofrida pelos órgãos governamentais, por meio dos regulamentos, especialmente de ordem ambiental, pois se trata de uma indústria que utiliza muitos produtos químicos no processo produtivo.

Ao serem questionados sobre qual tipo de pesquisa é realizado na empresa, os entrevistados citaram a diferenciação do produto, o reaproveitamento de resíduos, a redução de custos operacionais, reaproveitamento de água e a minimização dos impactos ambientais do processo produtivo como áreas prioritárias. Percebe-se que não há uma área específica da empresa para pesquisa e desenvolvimento, de acordo com os entrevistados, seja de produtos ou processos.

O processo produtivo, muitas vezes, é definido a partir da escolha da estratégia que a empresa irá seguir. Por isso, a forma como a empresa opera deve estar alinhada com o mesmos propósitos e objetivos. Por outro lado, algumas limitações podem influenciar a definição da estratégia, por exemplo, a dificuldade de acesso a determinados materiais ou a falta de mão de obra qualificada, dentre outros, o que pode comprometer a qualidade do produto final e os resultados pretendidos pelos gestores.

Nesse sentido, para iniciar a abordagem, foi questionado quanto à dificuldade de acesso a matérias-primas e insumos por parte das empresas participantes da indústria de jóias de Guaporé (Tabela 7).

Tabela 7

Dificuldades na aquisição e acesso à matérias-primas

Aspectos observados	Grau da Dificuldade		
	Nº de respondentes	Média Ponderada	Desvio padrão
Barreiras tributárias	8	4,50	0,53
Altas taxas de juros/variação cambial	8	4,25	1,39
Burocracia na importação	8	3,50	1,31
Infraestrutura das estradas	8	3,25	1,58
Custo do frete	8	2,63	1,06
Custo de armazenagem	8	1,63	0,52
Barreiras sanitárias	8	1,38	1,06

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Uma reclamação recorrente dos participantes em diversas respostas no decorrer desta pesquisa, a carga tributária a que estão expostas as empresas da indústria de jóias, parece criar dificuldades que prejudicam a competitividade, mesmo antes do início do processo produtivo, quando ainda se está em busca dos materiais necessários à produção. A tributação é vista como um custo muito oneroso, que impacta de maneira expressiva na composição do custo do produto acabado e, conseqüentemente, na formação do preço de venda.

Dentro desse contexto, como a liderança em custos é uma das principais estratégias utilizadas pelas empresas, a tributação prejudica a busca por vantagem competitiva, criando uma barreira difícil de ser modificada no curto prazo. Na competição internacional, esta barreira se agrava por exigir esforço maior das empresas da indústria de jóias de Guaporé.

Em se tratando de competir com empresas estrangeiras, em especial de países asiáticos, as altas taxas de juros e a variação cambial têm sido percebidas pelos entrevistados, como um problema que dificulta a aquisição de materiais para a produção, isso porque algumas matérias-primas são importadas, e, por isso, podem ter seus preços oscilando de acordo com a variação do valor das moedas estrangeiras, o dólar e o euro, que são utilizadas na negociação. A burocracia enfrentada na importação é outra barreira que pode prejudicar a aquisição de materiais, causando demora no recebimento e elevando os custos com logística.

Apesar de não existir uma política de qualidade formalizada nas empresas participantes deste estudo, todos afirmaram manter algum controle de qualidade na produção. Este é uma necessidade para, ao menos, manter o mesmo nível dos demais competidores. Há alguma pressão por parte de órgãos governamentais, por exemplo, no que diz respeito ao controle da utilização e do tratamento da água

utilizada na produção, dentre outras normatizações, que, se não forem cumpridas podem implicar sanções financeiras (Tabela 8).

Tabela 8

Nível de preocupação com o controle de qualidade

Aspectos observados	Nível de Controle de Qualidade		
	Nº de respondentes	Média	Desvio padrão
Produto final	8	4,75	0,46
Matéria-prima	8	4,50	0,53
Insumos	8	4,25	0,71
Ruídos	8	4,25	1,04
Água	8	4,00	1,07
Emissões atmosféricas	8	4,00	1,31
Efluentes líquidos	8	3,50	1,60
Resíduos sólidos	8	3,25	1,91

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os dados indicam uma significativa preocupação com a qualidade, o que implica no rigoroso controle do produto final. Isso corrobora com o entendimento de que o produto entregue ao cliente deve manter níveis aceitáveis de qualidade, decorrendo em melhoria da imagem, visibilidade e valor agregado que é explicado pela diferenciação. O meio ambiente é uma preocupação constante para todas as pesquisadas, especialmente a utilização de recursos naturais e à destinação de resíduos, seja pela exigência legal ou imagem institucional.

Assim como foi questionado quanto às dificuldades no acesso às matérias-primas, a distribuição do produto acabado também foi alvo de interesse deste estudo sendo que o que parece mais preocupar os entrevistados também são as barreiras tributárias. Novamente, pode-se concluir que a tributação seja um empecilho maior ao competir no mercado externo, devido à diferença de carga tributária a que as empresas nacionais e estrangeiras estão expostas. A variação cambial é benéfica quando a moeda nacional desvaloriza em relação à moeda estrangeira utilizada na negociação. Contudo, o inverso também é válido. Portanto, o que mais preocupa é a falta de uma política mais concreta por parte do governo, conforme citado em respostas a outros questionamentos, já que a empresa não consegue ter muita certeza dos ganhos que poderá obter. A burocracia encontrada no processo de exportação, além de elevar os custos logísticos, torna mais longo o prazo de entrega, o que implica uma redução da competitividade em relação às empresas estrangeiras.

O *marketing* é uma área de considerável importância nas empresas e, ao tratar de estratégia deve ser considerado tema imprescindível. Ao dar início à discussão de como é tratado o *marketing* nas empresas integrantes da indústria de jóias de Guaporé, na concepção dos participantes deste estudo, foi questionado quanto ao grau de exigência dos clientes, na busca por compreender como ele influencia na definição da estratégia (Tabela 9).

Tabela 9*Grau de exigência dos clients*

Aspectos observados	Grau de exigência		
	Nº de respondentes	Média ponderada	Desvio padrão
Preço	8	4,50	0,53
Cumprimento do prazo de entrega	8	4,50	0,53
Qualidade do produto	8	4,50	0,76

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Evidencia-se um equilíbrio entre as opções disponibilizadas aos respondentes, além de transparecer um alto nível de exigência, em que preço, prazo de entrega e qualidade do produto têm peso igual e demandam das empresas integrantes da indústria de jóias de Guaporé um esforço consideravelmente grande para se atender aos clientes. Pode-se supor que, por existir na referida indústria um bom número de empresas e, ainda, o polo de Limeira no Estado e São Paulo, e com uma entrada cada vez maior de concorrentes estrangeiros, com destaque para as empresas chinesas, o cliente dispõe de muitas opções de compra, o que o leva a manter alto o nível de exigência.

Da mesma forma, procurou-se questionar quanto ao impacto das reclamações dos clientes da indústria de jóias sendo que, na percepção dos entrevistados, estas parecem ter maior impacto nos preços praticados, juntamente com o prazo de entrega. A qualidade foi pouco lembrada neste questionamento. Deste modo, entende-se que pode existir a percepção de que o nível de qualidade já está de acordo com as perspectivas dos clientes e suficiente para manter a competitividade.

Ao questionar a competitividade no mercado internacional, os respondentes que comercializam neste mercado afirmaram que a tendência é continuar a busca por melhores preços e os concorrentes passarem a trabalhar com produtos que têm maior valor agregado. Ainda nesta discussão, percebe-se que os entrevistados compreendem que os substitutos estão melhorando de qualidade sem que os preços se elevem tanto, tornando-se mais competitivos e as empresas chinesas, que sempre trabalharam apenas com preços muito baixos, agora passam a investir mais na qualidade dos produtos, modificando, de certa forma, a maneira como competem. Assim, as empresas estão procurando adequar-se a este cenário.

Contudo, ao se questionar como as empresas integrantes da indústria de jóias de Guaporé estão competindo internacionalmente, todos os sete entrevistados que responderam opinaram que há atuação individual na comercialização, confirmando a prática de adotar apenas estratégias competitivas.

A seção seguinte aborda o desempenho na indústria de jóias de Guaporé, a partir da percepção das empresas participantes deste estudo.

O desempenho da indústria de jóias

O desempenho em uma indústria tanto pode ser medido individualmente, como da indústria como um todo. Alguns fatores podem ser considerados como medida de desempenho, sendo que

diferentes modelos podem utilizar diferentes medidas. O presente estudo buscou, no modelo sugerido por Scherer e Ross (1990) e adaptado por Mattos (2007), os parâmetros que podem ser considerados como medida de desempenho na indústria de jóias de Guaporé.

Nesse sentido, dando início à análise das respostas obtidas, no que diz respeito à produtividade e à eficiência, observou-se que, de um modo geral, o desempenho é acompanhado por meio de indicadores de desempenho econômicos e financeiros. Há um cuidado por parte da maioria das empresas respondentes quanto ao resultado econômico e à situação financeira da empresa. De outra forma, não existem medidas específicas para acompanhar a produtividade da empresa, de acordo com os respondentes. A maioria afirmou que esse acompanhamento se dá, principalmente, por meio da observação da produção total e, quando esta apresenta redução, são tomadas medidas que visem, ao menos, a recuperar a produção anterior. O entrevistado da empresa E8 apontou “*que a produtividade é medida individualmente, por setor, através da utilização de planilhas*”.

Outra observação pertinente é quanto à utilização da capacidade produtiva, que apresenta certa ociosidade no momento, devido à oscilação da demanda. O motivo principal apontado é a crise econômica e a concorrência de empresas asiáticas.

Com relação à política de investimento em inovação, buscou-se identificar como ocorre o desenvolvimento de novos produtos e processos. De acordo com os respondentes, a inovação se dá muito mais por exigência da própria indústria, tanto no que diz respeito a produtos como a processos. Identificou-se que a pressão por inovação de produtos se dá por parte dos clientes, que, nesta indústria, buscam novidades e acompanham tendências da moda. Em razão disso, a empresa precisa dar uma resposta rápida e o processo de *design* tem função muito importante nesta atividade, necessitando reagir rapidamente, pois, como indicou o respondente da empresa E8, “*a moda se altera muito rápido, o cliente busca algo novo e logo muda novamente, assim, se não produzir logo, perde a oportunidade*”.

Diante desse contexto, as empresas ficam atentas às novidades, também, através de mídias como a internet, em *sites* e *blogs* especializados que mantêm atualizações constantes e podem indicar uma oportunidade de lançar um produto novo, muito rapidamente, impactando no desempenho da empresa. Ainda, os processos são atualizados, principalmente, por meio de fornecedores que mantêm as empresas informadas quanto às novidades em equipamentos necessários para a produção dos novos produtos. Subentende-se que essa busca por manter-se atualizado, na opinião dos participantes deste estudo, é importante no sentido de que mantém a empresa competitiva e impacta no desempenho em toda a indústria de jóias de Guaporé.

Com relação a utilização da mão de obra, observou-se que as empresas não possuem um controle específico de ociosidade de mão de obra, mas acompanham os níveis de produção mensal e, a partir desses controles, tomam decisões de produção. Foi relatado que a maioria dos funcionários das empresas participantes do estudo possuem larga experiência e a produção não tem oscilado por conta da mão de obra, mas por exigências da indústria.

Nesse sentido, o comprometimento dos funcionários parece de importância para atender à produção que a empresa pretende manter, de acordo com o objetivo para cada momento. O respondente da empresa E7 afirmou que “*em períodos em que existiria ociosidade, a ordem é produzir produtos de maior saída, para pronta-entrega e venda na loja da empresa*”. Subentende-se que a produção tem sido definida mais pela influência da indústria do que pela pretensão da própria empresa.

Dando sequência ao entendimento do desempenho da indústria de jóias de Guaporé, foi questionado quanto ao desperdício de materiais utilizados na produção, em que se constatou que a perda de materiais é mínima, ocorrendo raramente e em pequenas quantidades. Esse fato ocorre devido ao grande controle e acompanhamento que existe junto ao processo produtivo, com a utilização de planilhas e gráficos que visam a mensurar e a corrigir o mais rapidamente possível qualquer equívoco na produção. O principal motivo citado por todos os respondentes desta pesquisa foi o alto custo dos materiais, que faz com que qualquer desperdício além do aceitável implique em elevadas perdas para a empresa.

Também, observou-se que os estoques de materiais mantidos pelas empresas não são grandes, justamente para reduzir o investimento necessário neste ativo, exigindo menos recursos financeiros das empresas e melhorando, inclusive, a segurança com que trabalham.

Ao se questionar quanto ao lucro obtido, se o mesmo estaria de acordo com os objetivos dos proprietários, de um modo geral, notou-se que todos buscam maximizar os resultados. Contudo, a maioria dos entrevistados percebe que o momento econômico não está favorável fazendo com que as metas não sejam plenamente atingidas. Assim, há a necessidade de se adequar os objetivos à realidade em que a indústria se encontra e trabalhar para buscar melhorar o desempenho sempre. Dois dos respondentes manifestaram-se de maneira pessimista, não vislumbrando uma melhora no cenário em curto prazo.

Como forma de controle dos resultados, foram citados os relatórios contábeis como fonte de informação, que permitem ter maior clareza quanto ao lucro obtido em relação ao esforço realizado. O respondente da empresa E8 afirmou que “*tem um cuidado especial com o ativo circulante, pois trata-se de contas que podem se transformar em dinheiro mais rapidamente*”, com especial atenção aos estoques, pois entende que não devem manter-se muito altos. Todos entendem que o investimento realizado já está amortizado e a estrutura está consolidada. Assim, os lucros proporcionados pelas empresas encontram-se de acordo com o investimento. Também, percebeu-se que, na opinião dos participantes do estudo, o momento da economia do país tem prejudicado os resultados de maneira significativa.

A estabilidade econômica da própria indústria, especificamente, e da economia, de um modo geral, foi abordada, ao que se observou a opinião dos respondentes é que há uma oscilação muito grande no momento, fazendo com que não exista muitas certezas. Assim, parece um período em que a busca por sobrevivência na indústria seja o mais importante. Entendem os respondentes que os governos têm criado dificuldades para as empresas, tornando maior o custo de produção, principalmente pelo aumento de tributos, prejudicando de maneira significativa a competitividade da indústria em relação às empresas asiáticas. Trata-se de um momento de cautela portanto, é necessário ter muita atenção nas decisões

tomadas para não colocar em risco a continuidade da empresa, principalmente aquelas que enfrentam mais a concorrência internacional.

Observam-se que as respostas obtidas em dois fatos estão de acordo com a teoria abordada neste estudo: o primeiro, a influência de um fator externo, ou seja, as políticas públicas que têm impactado na condução, a tomada de decisão, e no resultado, aumentando o custo e prejudicando o resultado da indústria. Em um segundo momento, percebe-se que a condução, ou as estratégias adotadas, tem sido influenciadora, significativamente, no resultado das empresas.

Na seção seguinte serão resumidos os resultados obtidos neste estudo, possibilitando uma visão ampla e confirmando que o modelo ECD proposto por Scherer e Ross (1990), é eficiente para explicar o funcionamento da indústria.

Sistematização dos dados empíricos à luz do Modelo ECD na indústria de jóias de Guaporé

Parece claro que o modelo ECD tem a capacidade de explicar o funcionamento da indústria de jóias de Guaporé e as relações existentes entre os participantes. Trata-se de um ambiente complexo em que existe uma competitividade que pode ser considerada alta, exigindo das empresas cuidado na escolha das estratégias para competir.

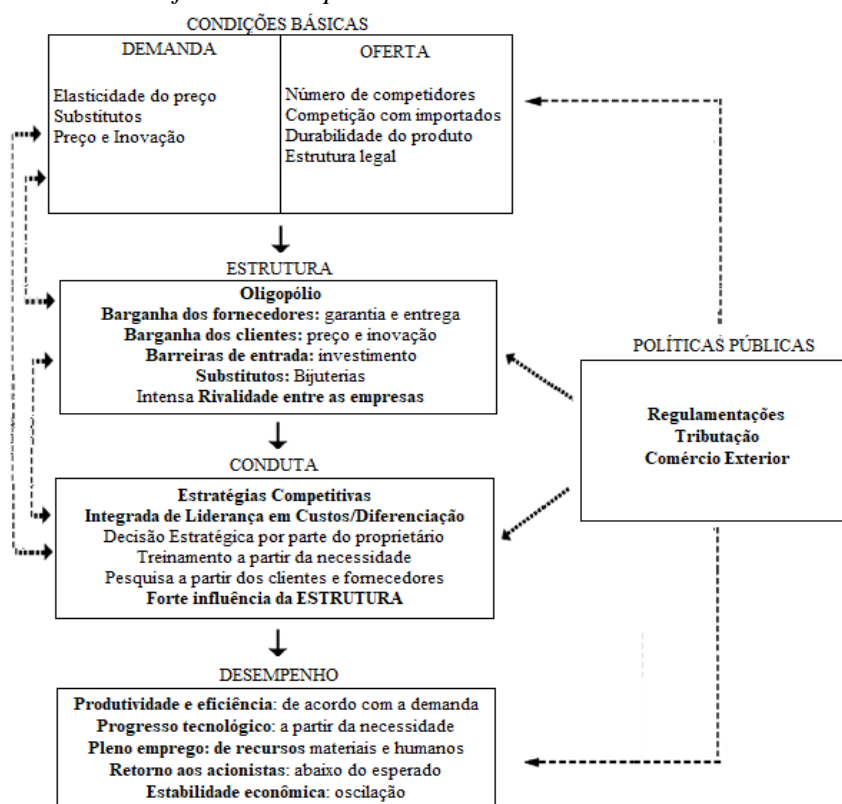
Quanto à estrutura, pode ser definida como uma indústria com considerável número de empresas, além de existir a competição com concorrentes do polo de Limeira e da Ásia, chineses principalmente, certo poder de barganha por parte de clientes e fornecedores, produtos substitutos que influenciam as decisões de compra e ameaça de novos entrantes facilitada pela terceirização de parte do processo produtivo, caracterização um ambiente de intensa rivalidade entre os participantes.

No caso da condução, essa pressão por parte dos clientes por preço e inovação pode ser entendida como influenciadora da escolha por parte das empresas pela estratégia a nível de negócios integrada de custos e diversificação. O mesmo pode-se dizer da rivalidade encontrada na indústria que acaba por impactar no processo de tomada de decisão.

O desempenho obtido pelas empresas e da indústria como um todo tem sido influenciado, portanto, pela estrutura caracterizada por de um ambiente competitivo e pela condução preferencialmente de competição por parte dos participantes (Figura 2).

Figura 2

Modelo ECD na indústria de jóias de Guaporé



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Scherer e Ross (1990).

Entendendo a complexidade inerente à indústria de jóias de Guaporé e, especialmente às empresas pesquisadas que dedicam-se à fabricação, os dados expressados na Figura 2 contribuem para um melhor entendimento da dinâmica do funcionamento dessa indústria, bem como do comportamento dos seus integrantes.

Considerações finais

A indústria de jóias de Guaporé, a partir da observação dos resultados encontrados neste estudo, pode ser considerada de ampla competitividade, cujas empresas inseridas encontram muitos concorrentes no setor, lidando com competidores da indústria de jóias de Limeira, no Estado de São Paulo, considerada o maior polo nacional, bem como a crescente participação de empresas asiáticas.

Dessa forma, seria imprudente supor que uma empresa inserida nessa indústria poderia sobreviver sem a utilização de alguma estratégia, mesmo que de maneira informal, sem planejamento estratégico propriamente dito. Isso leva ao entendimento de que empresas de menor porte não consigam competir no mesmo nível que as maiores, existindo a entrada e a saída na indústria. Portanto, a opção por estudar empresas de grande porte permitiu compreender de maneira mais adequada como esses processos de escolha e implementação da estratégia adotada são realizados. Ainda, foi possível

identificar as influências na definição da maneira como competir e os resultados obtidos a partir da conduta dessas escolhas.

Ao escolher o campo de estudos da competitividade, uma série de constructos teóricos estavam disponíveis para a aplicação desta pesquisa. A definição pelo modelo ECD, contudo, mostrou-se adequada, pois o que está previsto na teoria se confirmou a partir dos resultados empíricos obtidos. Realmente, a estrutura da indústria de jóias de Guaporé tem influenciado as escolhas dos integrantes, como foi possível perceber pela opção de uma estratégia integrada de custos e diferenciação por parte de todos os respondentes, como uma reação ao ambiente em que estão inseridos. Por sua vez, o desempenho sofre influência da conduta das empresas, como se pôde constatar. Ainda, as políticas públicas, como um fator externo, impactam tanto na conduta quanto no desempenho. Dessa forma, é possível concluir que o modelo ECD foi uma escolha assertiva que proporcionou respostas que o estudo se propôs a buscar, a partir da definição do objetivo, foi alcançado a partir da discussão dos resultados empíricos apresentados. Adicionalmente, ressalta-se que as conclusões limitam-se na percepção dos participantes da pesquisa que, sobremaneira, os resultados não podem ser generalizados, apesar de apontarem para o que parece ser a realidade da indústria, objeto de análise deste estudo.

Assim, pode-se concluir que a estrutura da indústria de jóias de Guaporé é composta por um número considerável de empresas que competem entre si e enfrentam a concorrência de empresas de outras indústrias de jóias, implicando um ambiente competitivo, em que cada decisão deve ser ponderada e as consequências impactam nos resultados e nos objetivos. A sobrevivência em um cenário como este só é possível a partir da escolha e implementação de estratégias possíveis, que torne viável o negócio e amplie os ganhos.

Observa-se que há demanda por inovação constante de produto, pois se trata, também, de moda, e esta muda rapidamente e sofre significativa influência da mídia. No que diz respeito à oferta, nota-se que existe uma variedade ampla de produtos, pois são muitos modelos diferentes e, com constante inovação. O preço deve estar de acordo com o praticado na indústria sob pena de reduzir a competitividade da empresa, prejudicando os resultados.

Nesse sentido, percebeu-se que o cliente barganha muito o preço e a diversidade do produto, justificando as condições de oferta, havendo uma certa pressão por prazo de pagamento também, mas menos intensa. Ao se observar o poder de barganha dos fornecedores, apesar de grande quantidade de empresas com quem podem negociar, não parece haver pressão por melhores preços. Talvez pelo fato de que a maioria das empresas trabalhe com pagamento à vista, sem a necessidade de prazos estendidos. Também, nota-se uma certa estabilidade nas relações com os fornecedores, devido ao vínculo criado no longo tempo de atuação.

As barreiras de entrada a novos competidores mostram-se de uma força maior ao tratar das políticas públicas, devido ao grande número de normatizações, principalmente, de ordem ambiental. Mas o que chama a atenção é o investimento inicial em equipamentos, já que implica valores considerados altos e com prazo de retorno longo. Contudo, a terceirização de parte do processo

produtivo pode amenizar essa barreira, facilitando a entrada de novas empresas. Observou-se que as empresas integrantes da indústria têm uma tendência a também utilizar a terceirização para reduzir os custos de produção, de certa forma com isso incentivando a utilização de parceiros e modificando a estrutura, de forma que facilita a entrada de novos competidores. Portanto, ao mesmo tempo em que buscam ser mais competitivos, tornam a indústria mais competitiva como um todo, podendo prejudicar os resultados individuais.

Quanto aos produtos substitutos, as bijuterias merecem um certo destaque, já que, em alguns momentos impactam nas vendas das empresas fabricantes de jóias, o que não chega a ser um problema considerado muito relevante. Os consumidores de jóias o fazem pela qualidade e pela garantia que o produto oferece. Logo, esses substitutos não podem copiar. E, como os preços parecem ajustados, também não seria um fator de decisão de compra para os clientes.

De um modo geral, ao observar as cinco forças competitivas de Porter (1991, 2004), a rivalidade existente entre as empresas integrantes da indústria de jóias de Guaporé pode ser considerada alta, em um cenário em que a concorrência tem se tornado mais acirrada, principalmente pela crescente participação de empresas asiáticas, que possuem menor custo de produção e menor carga tributária. Essa competitividade toda parece forçar as empresas a tomarem decisões mais reativas do que proativas, pois não há muito tempo para pensar em como modificar o cenário, sendo mais urgente adaptar-se às pressões impostas pela indústria.

A pressão externa exercida pelos governos, principalmente através da tributação, tem influência significativa na indústria de jóias de Guaporé, como observado neste estudo. Uma das principais reclamações é a diferença da carga tributária a que as empresas locais estão expostas em relação à tributação que incide sobre as empresas asiáticas. Esse fator torna o custo de produção mais alto e tem impacto considerável de maneira negativa na competitividade dos participantes da pesquisa.

Ao observar a administração das empresas, constatou-se que o poder está centralizado nas mãos dos proprietários, embora exista participação da equipe administrativa. A falta de um planejamento estratégico formalizado pode prejudicar, de certa forma, o posicionamento estratégico dos participantes da indústria, pois leva a crer que as decisões são de curto prazo. A escolha por uma estratégia integrada de custos e diferenciação, a conduta adotada, parece ser consenso das grandes empresas da indústria de jóias de Guaporé e uma imposição da estrutura, comprovando empiricamente a teoria sugerida pelo modelo ECD de Scherer e Ross (1990).

Ao se observar o desempenho das empresas integrantes da indústria de jóias de Guaporé, constatou-se um cuidado maior com a produtividade e a eficiência, talvez por existir a percepção de que a manutenção do nível de produção adequado impacte nos resultados da empresa.

O lucro obtido pelas empresas está abaixo da expectativa ideal, pois se trata de um período considerado de crise. Em um cenário ideal, os lucros e a rentabilidade apresentariam melhores índices, segundo informado pelos respondentes. Contudo, os empresários entendem que, diante do atual

contexto, a lucratividade tem se apresentado de acordo com o momento e as metas têm sido ajustadas para não gerar uma expectativa que dificilmente seria atingida.

E, ao se tratar do cenário econômico em que as empresas estão inseridas, a percepção é de uma instabilidade que não permite às empresas o desempenho desejado. O principal influenciador nesse aspecto é o governo, principalmente, por meio do aumento da carga tributária, com impacto no custo de produção.

A definição pelo modelo ECD mostrou-se adequada para análise da indústria estudada, pois o que está previsto na teoria se confirmou com base nos resultados empíricos obtidos. Desse modo, a estrutura da indústria de jóias de Guaporé tem influenciado as escolhas dos integrantes, como foi possível perceber pela opção de uma estratégia integrada de custos e diferenciação por parte de todos os respondentes, como uma reação ao ambiente em que estão inseridos. Por sua vez, o desempenho sofre influência da conduta das empresas, como se pôde constatar. Ainda, as políticas públicas, como um fator externo, impactam tanto na conduta quanto no desempenho.

Como limitações desta pesquisa, quanto aos aspectos metodológicos deve-se citar a amostra obtida para a realização da pesquisa que, por ser não probabilística não oferece as mesmas condições de generalização e de confiabilidade dos resultados que uma amostra probabilística ofereceria. Contudo, por se tratar de uma indústria cujas empresas integrantes apresentam características semelhantes, os resultados obtidos podem apresentar uma certa tendência. Outro fator limitante foi o difícil acesso às demonstrações contábeis, que seriam objeto de estudo ao se avaliar o desempenho econômico das empresas, mas acabou sendo descartado, pois não seriam disponibilizadas pelas empresas, por questões de privacidade.

Foi possível perceber que novos estudos são indicados como forma de ampliar a compreensão da indústria de jóias de Guaporé, ou mesmo do modelo ECD. Ao se reportar ao modelo ECD, uma sugestão pertinente é a realização de um estudo que busque mensurar a concentração da indústria de jóias de Guaporé, com o objetivo de identificar quão forte é a concorrência entre as empresas integrantes da indústria, a partir de um índice que possibilite medir a concentração.

Referências

- Abreu, M. S. C. (2001). *Modelo de avaliação da estratégia ambiental: uma ferramenta para a tomada de decisão*. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Achrol, R. S. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25: 56-71.

<https://doi.org/10.1177/0092070397251006>

- Alberton, J. R. (2011). *Benefícios de custos em empresas participantes de arranjos produtivos locais: um estudo em empresas do arranjo produtivo local de joias e folheados de Guaporé-RS*. Dissertação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Rio Grande do Sul.
- Asl, M. G.; Rashidi, M. M. & Ghorbani, A. (2021). Empirical evaluation of structure-conduct-performance paradigm as applied to the Iranian Islamic banking system. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 15:759-787.
<https://doi.org/10.1108/IMEFM-12-2020-0622>
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Penguin Books.
- Bain, J. S. (1956) *Barriers to new competition*. Cambridge, Massachusetts (EUA): Harvard University Press.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial organization*. University of California: Berkeley.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). Coopetition in business networks - to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29: 411-426.
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- Chin, K. S.; Chan, B. L. & Lam, P. K. (2008) Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108: 437-454.
<https://doi.org/10.1108/02635570810868326>
- Dagnino, G.B. & Padula, G. (2002) *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*. Article presented at Second Annual Conferencd of European Academy of Management, *Stockholm*, Sweden.
- Das, T. K. & TenG, B. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26: 31-61. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00037-9)
- Figueirêdo Junior, H. S.; Meuwissen M. P. M. & Oude Lansink, A. G. J. M. (2014) Integrating structure, conduct and performance into value chain analysis. *Journal on Chain and Network Science*, 14: 21-30. <https://doi.org/10.3920/JCNS2014.0231>

- Figueirêdo Junior, H. S.; Meuwissen, M. P. M.; Amaral Filho, J. & Oude Lansink, A. G. J.M. (2016) evaluating strategies for honey value chains in brazil using a value chain structure-conduct-performance (SCP) framework. *International Food and Agribusiness Management Review*, 19: 225-250.
- Hamel, G.; Doz, Y. L. & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, 133-139.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Hordones, C. & Sanvicente, A. Z. (2020). Structure, market power, and profitability: evidence from the banking sector in Latin America. *Revista Contabilidade e Finanças*, 32(85), p. 126-142. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010490>
- Jap, S. D. & Anderson, E. (2007). Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: movement across stages and performance. *Management Science*, 53: 260-275. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0610>
- Kening, C., Qu, H., Ma, Q., Luo, Z. & Wenjun, Z. (2021). Design of China's electricity market evaluation indicators based on SCP model. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 657(1), 01-06.
- Lennartz, C.; Haffner M. & Oxley, M. (2012). Competition between social and market renting: a theoretical application of the structure-conduct-performance paradigm. *Journal of Housing and the Built Environment*, 27: 453–471. <https://doi.org/10.1007/s10901-012-9276-7>
- Lucinda, C. R. & Azevedo, P. F. (2011) Organização Industrial. In: Pinho, D. V.; Vasconcellos, M. A. S. & Toneto JR. R. (Org.) *Manual de Economia*, São Paulo: Saraiva.
- Mangretta, J. (2012). Understanding michael porter: the essential guide to competition and strategy. *Harvard Business Review Press*.
- Marion Filho, P. J.; Coelho Junior, J. C. (2015). A organização econômica dos produtores de mel associados à APISMAR (RS): uma avaliação a partir do modelo ECD. *Redes Online*, 20: 234-251.

- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *American Economic Review*, 29: 64-71.
- Mattos, P. (2007). *Análise das Dinâmicas Econômica, Social e Ambiental da Carcinicultura no Estado do Rio Grande do Norte*. Dissertação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Ministério De Minas E Energia (MMI). (2015). *Anuário Estatístico do Setor de Transformação de Não-Metálicos*. Recuperado em fevereiro, 2017, de <http://www.mme.gov.br/web/guest/secretarias/geologia-mineracao-e-transformacao-mineral/publicacoes/anuario-estatistico-do-setor-metalurgico-e-do-setor-de-transformacao-de-nao-metalicos>
- Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Nalebuff, B. J. & Brandenburger, A. M. (1996). *Co-operação*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Nielsen, R. P. (1988) Cooperative strategy. *Strategic Management Journal*, 9: 475-492. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090507>
- Padilha, A. C. M.; Gallon, C. & Mattos, P. (2012). Fatores condicionantes da implementação de estratégias competitivas e cooperativas: o caso das indústrias de jóias de Guaporé – RS. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 11: 34-69.
- Paula, B. F. (2018). *Aplicação do Modelo Estrutura-Condução-Desempenho na indústria processadora de soja brasileira no período de 2007 a 2017*. Dissertação (Graduação em Economia) – Universidade Federal de Uberlândia.
- Pindyck, R. S. & Rubinfeld, D. L. (1994) *Microeconomia*. Rio de Janeiro: Makron.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Prefeitura Municipal De Guaporé (PMG). (s.d.). *A cidade. História do município*. Recuperado em 27 de setembro, 2015, de <http://www.guapore.rs.gov.br/?p=cidade>.
- Ralston, P. M.; Blackhurst, J.; Cantor, D. E. & Crum, M.R. (2015). A structure–conduct–performance perspective of how strategic supply chain integration affects firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 51: 47-64.
- Rocha, S. C.; Benutti, M. A.; Menezes, M. S. (2015). Adornos Contemporâneos: seus significados no âmbito da joia, bijuteria e ornamento corporal. *Moda Palavra E-Periódico*, 45:139-157.
- Saldías, R. N. (2011). *Análise da relação conduta-desempenho das grandes empresas agrícolas na expansão da produção de grãos no Uruguai*. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - UFRGS, Porto Alegre.
- Scherer, F. M. & Ross, D. (1990). *Industrial market structure and economic performance*. Boston: Houghton Mifflin.
- Secretaria Municipal De Indústria E Comércio (SMIC). (2015). *Dados do Município de Guaporé* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida em 14 de dezembro, 2015, de smic@guapore.rs.gov.br.
- Setiawan, M.; Emvalomatis, G. & Oude Lansink A. (2013). Structure, conduct, and performance: evidence from the Indonesian food and beverages industry. *Empirical Economics*, 45: 149-1165.
- Sirikrai, S. B. & Tang, J. C. S. (2006). Industrial competitiveness analysis: using the analytic hierarchy process. *Journal of High Technology Management Research*, 17: 71-83.
- Wegner, D.; Alievi, R. M. & Begnis, H. S. M. (2015). The life cycle of small-firm networks: an evaluation of brazilian business networks. *Brazilian Administration Review*, 12: 39-62.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zambon, A. & Anunciação, P. (2014). Inteligência competitiva: percepções de valor no setor da bijuteria. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13: 41-60.