

# **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VANTAGENS COMPETITIVAS EM INDÚSTRIAS DE TRÊS LAGOAS – MS**

ENTREPRENEURIAL STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGES IN FACTORIES OF  
TRÊS LAGOAS

---

---

Clézio Antonio **LARA**

Aluno do Programa de mestrado em Gestão Empresarial do Uni – FACEF  
Bolsista da CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior  
Docente e Coordenador do Curso de Administração da AEMS – Faculdades Integradas de Três Lagoas  
administracao@aems.com.br

Teresinha Covas **LISBOA**

Doutora pela Universidade do Mackenzie  
Docente do Programa de mestrado em Gestão Empresarial do Uni- FACEF  
tcl@tcl.com.br

## **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo analisar a estratégia do benefício fiscal como oportunidade de negócios para as indústrias no município de Três Lagoas. A cidade teve a competência de atrair indústrias para se instalarem em seu território mediante a estratégia estadual de isenção tributária, que concede descontos de impostos, além de dar incentivos fiscais e econômicos. Os gerentes e proprietários das indústrias de diversas localidades do país visualizaram o benefício fiscal como uma oportunidade de negócios, pois é uma questão de estratégia com o objetivo de gerar vantagens competitivas em seu mercado específico. A Estratégia Empresarial é discutida de início, a seguir discute-se sobre vantagem competitiva, que é um desempenho superior frente aos concorrentes. Os resultados foram considerados satisfatórios e a estratégia de isenção tributária possibilitou uma grande oportunidade de negócios para a instalação de indústrias no município de Três Lagoas.

**Palavras-chave:** Estratégia Empresarial – Vantagens Competitivas – Oportunidades de Negócios.

## **Abstract**

This work aims at analyzing the tax exemption strategy as a business opportunity for factories in the town of Três Lagoas, state of Mato Grosso do Sul. The city has attracted many factories, which established themselves in its area due to the state's tax exemption strategy. Managers and owners of factories from several parts of Brazil have seen the tax exemption benefit as a business opportunity because it is a strategic matter with the objective of creating competitive advantages in their specific markets. First, the article discusses entrepreneurial strategy. Second, the competitive advantage compared to that of competitors, is analyzed. The results were considered satisfactory for the factories that have established themselves in the town: despite some difficulties, several companies have successfully created competitive advantages in the regional market, offering good future perspectives for the town's economy.

**Key-words:** Business Strategy – Competitive Advantages – Business Opportunities.

## Introdução

O objeto de estudo deste trabalho é a Estratégia Empresarial e pretende-se analisar dentro da linha de pesquisa em Administração e Desenvolvimento Regional, a instalação de indústrias como oportunidade de negócios no município de Três Lagoas - MS.

O universo da pesquisa é a cidade de Três Lagoas – MS em que, após o ano de 1997, os administradores municipais decidiram, estrategicamente, convidar os proprietários de empresas de outras regiões, para instalarem as suas unidades no Pólo Industrial do Município, oferecendo uma série de vantagens e benefícios fiscais. De 1997 a 2004, vinte e duas empresas, de diversos setores se instalaram no município, sendo estas empresas o objeto de estudo.

Os benefícios fiscais existem em todo o Estado de Mato Grosso do Sul e a lei que os concede é a de nº 1239 de 18/12/1991, regulamentada pela lei complementar nº 93, denominada *MS Empreender*, que tem como objetivo o desenvolvimento do estado e seus municípios, e que versa sobre isenção de impostos para as empresas que se instalarem em qualquer cidade do Estado de Mato Grosso do Sul, com descontos de até 67% dos principais impostos estaduais, por um período de tempo determinado; além de uma série de outras vantagens, tais como: doação de terrenos, incentivos municipais e outros.

A partir da lei em vigor, o próximo passo foi convidar os proprietários e dirigentes das indústrias para se instalarem em uma cidade do interior de Mato Grosso do Sul, com uma população de 80 mil habitantes, localizada na mesorregião geográfica leste do Estado de Mato Grosso do Sul à beira do rio Paraná e divisa com o Estado de São Paulo. Para que isto se tornasse viável, a administração municipal, do período 1997 a 2000, estabeleceu uma série de objetivos para atrair investimentos na região. Isto foi possível, também pelo empenho da Câmara de Vereadores da época, que aprovou a Lei Municipal 1429, o que possibilitou uma série de ações para que estas indústrias se instalassem no município. Conforme Biscaro (1999, p.6):

A administração de Três Lagoas (MS) desenvolve projetos de um terminal para agilizar o fluxo de cargas entre hidrovias, ferrovia que corta a cidade, (ligando São Paulo e Bolívia) e rodovias que vão até São Paulo, Campo Grande, Corumbá e cidades do Paraná e Goiás. Três Lagoas oferece isenção de Imposto (IPTU) e Impostos sobre Serviços (ISS) por cinco anos, além de doar terrenos em seu distrito industrial.

O processo trouxe um avanço significativo para o desenvolvimento econômico na região, com a instalação de mais de vinte indústrias de diversos setores (têxteis, agroindustriais, alimentos, plásticos, papéis, calçados, quadros, fiações etc.). Com este processo, houve mudanças significativas na cidade, pois mudou a economia local, que antes era baseada na pecuária extensiva, comércio local e funcionalismo público; aumentou o número de empregos e a renda per capita, o que possibilitou avanços significativos na economia da região.

Entretanto, além dos benefícios fiscais, que permitiram uma economia de impostos significativa, as indústrias que se instalaram em Três Lagoas, podem dispor de outras oportunidades, pois Três Lagoas está localizada numa área estratégica, e que pode assegurar a vitória e sucesso das empresas não só pelo benefício fiscal, mas por diversos outros fatores interessantes, tais como: a) infra-estrutura logística, que permite o escoamento da produção por ferrovias, hidrovias e rodovias; b) abundância de energia, conta com uma hidrelétrica, uma termoelétrica e terminal de gás natural; c) acesso ao principal mercado consumidor do país, e; d) mão-de-obra abundante etc.

Os gerentes e proprietários das indústrias que se instalaram no município de Três Lagoas, mediante o benefício fiscal, após 1997, estão diante de uma questão de estratégia empresarial, pois a implantação correta das estratégias pode assegurar a eficiência das indústrias, garantindo vantagens competitivas sustentáveis, contribuindo para um cenário futuro positivo, pois há vários fatores que podem influenciar o mercado de Três Lagoas. Por

este motivo, o estudo deste processo de industrialização, na cidade de Três Lagoas, após 1997, justifica-se, pois pouco se sabe sobre a instalação destas indústrias, qual tipologia de estratégia é encontrada neste mercado e se as estratégias que estão sendo implantadas estão diferenciando a empresa em seu mercado, se estão obtendo vantagens competitivas e sucesso na fixação da empresa na região por um longo período de tempo, configurando um cenário positivo.

O processo de industrialização da cidade de Três Lagoas iniciou-se após o ano de 1997 e transformou a economia local da cidade que, antes era exclusivamente voltada para a pecuária, funcionalismo público e comércio local, passando a ter como principal atrativo o benefício fiscal, com isenção dos principais impostos estaduais e municipais, e que atualmente, pouco se sabe como está a implantação destas indústrias, devido à falta de estudo neste sentido, sobre qual tipo de estratégias é marcante nas indústrias de Três Lagoas, e se estes benefícios estão proporcionando oportunidades de negócios para que se adquira uma vantagem competitiva sustentável nestas empresas. A pergunta formulada, neste trabalho, é:

A isenção tributária, estratégia governamental para atrair indústrias possibilitou uma oportunidade de negócios o suficiente para uma vantagem competitiva sustentável, permitindo que estas indústrias se fixem no município de Três Lagoas -MS?

## 1 Referencial Teórico

### 1.1 As estratégias e as empresas

A estratégia tem sido objeto de estudo de vários autores desde os primórdios tempos, e deriva literalmente da palavra *Strategos*, com origem na Idade Antiga, especificamente na Grécia.

*Strategos* referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando do exército). Posteriormente passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia o seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C), passou a significar habilidades gerenciais

(administração, liderança, oratória, poder). E ao tempo de Alexandre (330 a.C), referia-se a habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global (QUINN apud MINTZBERG; QUINN, 2001 p. 20).

A mesma origem é proposta por Robert (1998, p. 31), “a palavra estratégia é de origem militar, deriva do termo grego, *strategia* que significa o escritório do general”. Com o passar do tempo passou a assumir algumas variações, abrangendo outras áreas como a arte ou habilidade de usar estratégias na política, nos negócios, nas seduções ou similar. E também por Ansoff (1992), quando comenta que a origem do termo estratégia reside na atividade militar, no qual se refere a um conceito amplo e vagamente definido de uma campanha militar para aplicar forças de larga escala contra um inimigo.

Grave e Mendes (2001) concordam com a origem da palavra *Strategos*, que representa, naquela época, de um modo estrito, um general em comando de exército, pois a desmembrando temos estratos que significa exército e ag, conduzir. Para a estratégia se efetivar, era preciso alguém responsável pelo seu público, escolhido no meio da sociedade e que possuísse competências estratégicas, disposto a assumir a frente do exército, podendo assumir outras funções, em tempos de paz, no governo, cívicas e políticas, e com habilidades psicológicas e comportamentais, liderança e capacidade de se sobrepôr à oposição. Temos, então, a estratégia como: uma ordem superior, uma medida de ação e um meio de comandar.

Consideramos que a estratégia é uma medida de ação que leva a empresa à vitória perante os desafios do ambiente, altamente complexo e dinâmico. A estratégia é vital para todas as organizações e pessoas, pois uma falta de estratégia ou uma estratégia errada pode levar a empresa a ser destruída pela concorrência. A estratégia conduz a empresa para uma vantagem competitiva, que é um diferencial que esta possui sobre os seus concorrentes. A formação da estratégia depende de vários aspectos, mas o que adotamos, nesta

pesquisa, é aquela que se busca uma oportunidades de negócios, visando superar a concorrência e levando a empresa ao sucesso.

O conceito de estratégia é eclético, e às vezes, não fornece uma definição precisa, pois depende da situação e do ambiente externo e interno. A estratégia teve vários autores, mas para os efeitos desta pesquisa, tomaremos como base a conceituação de estratégia de Mintzberg (2001), que a define, de forma generalist, em cinco definições: um plano, um padrão, um pretexto, uma perspectiva e uma posição. E é usada, de acordo com Aaker (2001), para adquirir uma vantagem competitiva sustentável, de acordo com Robert (1998) e Zaccarelli (2003), para vencer os concorrentes e conduzir a empresa ao sucesso.

## 1.2 A estratégia e as organizações

Ansoff (1964) é um dos primeiros autores de Administração a falar em estratégia. Quando escreve sobre o planejamento como uma prática de ferramenta gerencial, enfatiza que a finalidade de qualquer empresa é converter os recursos físicos, humanos e financeiros em bons produtos e serviços, e afirma que a empresa tem dois problemas: o operacional e o **estratégico**. O problema operacional corresponde apenas à metade do problema da empresa e está relacionado com as operações diárias; já o estratégico se refere à ligação da empresa com o seu ambiente e tem como questão relevante verificar se os produtos estão bem em seus mercados ou se há diferentes produtos e mercados que oferecem melhores resultados. O problema operacional lida com questões do dia-a-dia, como: competição, preço, qualidade e marketing efetivo, ou seja, visa maximizar a lucratividade destes recursos, com decisões gerenciais ligadas aos problemas diários da empresa. O problema estratégico relaciona-se com o ambiente externo à empresa e se preocupa com questões do tipo: Que negócios a empresa deveria atuar? Quais os produtos que ela deveria parar de produzir? Como alocar os recursos entre o velho e o novo? Sempre respondendo a estas questões e verificando se os

produtos estão bem em seus mercados e se a firma está fazendo o melhor possível com os investimentos. Naquele período, Ansoff já se preocupava com as mudanças na economia, tecnologia e negócios, principalmente a saturação rápida dos produtos que tiveram seus ciclos de vida encurtados devido às inovações ocorridas após a segunda guerra mundial.

Um dos grandes autores sobre Estratégia, Michael Porter, surge na década de 70 e 80, e conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 21), “Porter entra no início dos anos 70 e ganha importância depois de 1980, dominando toda a literatura e prática da administração estratégica. Esta fase constitui a busca sistemática entre condições internas e externas”.

Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), fazem um comentário sobre a produção científica da estratégia no Brasil, apontando os principais estudiosos de estratégia brasileiros e ainda destaca a importância de Michael Porter para a área de Estratégia.

Para Porter (1986), a essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência, e cabe à empresa posicionar e vencer esta concorrência, maximizando os pontos fortes, minimizando os pontos fracos, aproveitando as oportunidades do mercado e estar atenta às ameaças deste mercado. Porém, há uma estrutura de cinco forças do ambiente que são de fundamental pressão competitiva e proporciona uma base para a estratégia da empresa. Estas forças são: ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores da empresa, poder de barganha dos clientes da empresa, ameaça de produtos substitutos e intensa rivalidade entre empresas concorrentes. Para Zaccarelli (2003, p. 73), “Estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio; preparação para obter vantagens nas interações”. A estratégia não é um problema de lógica, pois esta lida com resultados previsíveis, já o problema estratégico lida com oponentes com reações imprevisíveis, e é preciso dedicar tempo ao problema

estratégico, pois há um jogo competitivo bastante realista, sendo a busca de sua essência: a competição, e verificar o que os concorrentes já fizeram e o que farão. A empresa que não dedicar tempo e atenção para isto pode pagar caro (ZACCARELLI, 2003).

Porém, para os efeitos desta pesquisa, tomamos como base a conceituação da estratégia proposta por Mintzberg, que aumenta o conceito para cinco definições.

A estratégia como um plano é algum tipo de curso de ação, consistente, engendrado, uma diretriz ou um conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação. Na área militar, por exemplo, temos um plano de guerra. Na área de administração, temos um plano integrado com a finalidade de assegurar que os objetivos dos empreendimentos sejam alcançados. Aqui, a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, intencional, com planos formais em que se buscam os objetivos pré-determinados, e com a finalidade de estabelecer direções para a organização. “Estratégia é um plano ou algo equivalente, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali” (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL 2000, p. 17).

A estratégia como um pretexto pode ser como um truque, ou seja, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente. É aplicada com a finalidade de confundir, iludir o concorrente, seja através de uma comunicação com uma mensagem falsa para enganá-lo. “O garoto poderá usar a cerca do seu quintal, onde seu Doberman aguarda os intrusos. Da mesma forma, uma empresa talvez ameace expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente” (MINTZBERG, apud MINTZBERG; QUINN, 2001, p.27).

A estratégia, como um padrão, é uma consistência do comportamento ao longo do tempo. Ela significa olhar o comportamento passado (realizado), ao contrário da estratégia como plano olhando a empresa para frente. Quando a empresa tem um curso de ação com resultados satisfatórios, a

tendência natural é incorporá-lo ao comportamento da empresa, um exemplo clássico disto é o caso de Henry Ford com o carro somente da cor preta. A diferença entre o plano e o padrão é que estes são emergentes, vão surgindo sem intenção, enquanto que, no plano são deliberados ou propositais. A estratégia como padrão leva em conta o comportamento e as ações de sucesso durante o processo decisório da organização. “A estratégia é um padrão, isto é, consistência de comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 17).

A estratégia de posição é a localização de determinados produtos em determinados mercados, sendo uma maneira de colocar a organização no ambiente, tornando-se a força de medição entre a organização e o ambiente interno e externo. Neste caso, a organização busca um posicionamento que lhe dá condições de defender a sua posição dentro do segmento, aqui há uma análise do ambiente, suas oportunidades e ameaças, e tem a finalidade de encontrar uma posição no ambiente para que proteja ou tire o máximo proveito da competição. “*Estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados*” (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL 2000, p. 19).

A estratégia, como perspectiva, é a maneira fundamental de uma organização se movimentar, olhando para dentro da organização, dentro da cabeça dos estrategistas e da visão da organização, podendo ser vista como um conceito análogo à personalidade do indivíduo. É o modo como a organização se percebe dentro do mercado, tem relação com a cultura, ideologia e percepção interna, com comprometimentos distintos e integrados à maneira de agir e reagir, assemelhando-se ao seu caráter. “*A estratégia é uma perspectiva, o seu conteúdo não tem apenas a posição escolhida, mas uma maneira enraizada de ver o mundo*” (MINTZBERG apud MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 30).

### 1.2.1 Tipos de Estratégia de Diferenciação

Mintzberg (2001) propõe um detalhamento maior dos tipos de estratégias; Carneiro, Cavalcanti e Silva (1998) comentam, ao fazerem uma análise crítica da tipologia de Porter, e analisarem estes cinco tipos de estratégia de Mintzberg:

A estratégia de diferenciação pelo preço é cobrar o preço mais baixo, pois se os demais atributos do produto forem iguais, ou não muito diferentes, os consumidores preferirão o produto que tiver o preço mais baixo; já a estratégia de diferenciação por imagem é quando utilizamos o marketing para disfarçar uma diferenciação quando ela não existe, e cria-se uma imagem que torna o produto ou serviço distinto dos demais, que pode ser criada através da propaganda ou técnicas de promoção do produto, tais como: embalagem mais bonita e apresentação ou inclusão de detalhes que vão melhorar o produto tornando-o mais atraente. A estratégia de diferenciação por suporte é oferecer algo a mais junto com o seu produto ou serviço, que está relacionado à ampliação do nível de serviços, tais como: assistência técnica, prazo de entrega maior, financiamento, crédito especial, entrega em 24 horas, atendimento pós-venda, ou outros produtos complementares. A estratégia de diferenciação por qualidade é oferecer um determinado produto superior que pode ser através de uma maior confiabilidade do produto, maior durabilidade e desempenho superior. A qualidade percebida pode ser em nível de preço e custo ou a um preço alto, mas também com um custo alto e que atenda aos quesitos: confiança, desempenho e durabilidade (MINTZBERG apud MINTZBERG; QUINN, 2001).

A diferenciação por *Design* é a oferta de produto que seja realmente diferente do desenho industrial dominante no mercado, com características distintas dos concorrentes. A diferença entre a diferenciação por qualidade é que esta busca efetivamente fazer algo diferente e, não simplesmente o melhor, o que a estratégia da qualidade procura, talvez o melhor sentido aqui seria o de inovar o produto (MINTZBERG apud MINTZBERG; QUINN, 2001).

A estratégia de não diferenciação é muito utilizada e se baseia no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, à medida que o mercado oferece espaço e a empresa se especializa em imitar os lançamentos dos concorrentes, uma vez que seja o espaço de um determinado mercado sem a habilidade ou vontade para diferenciar o que faz. O campo fica livre para os imitadores. Esta estratégia consiste em não ter qualquer base para ser diferente em seu mercado (MINTZBERG apud MINTZBERG; QUINN, 2001).

### 1.3 A vantagem competitiva

A vantagem competitiva é um desempenho superior que a empresa tem perante aos seus concorrentes, sendo algo específico da empresa, dentro dos seus recursos, em que ela se destaca dos demais, passando esta vantagem para seus clientes, com o objetivo de fidelizá-lo. A empresa que possui uma vantagem competitiva se destaca no seu mercado específico, seja através do produto, do preço, da distribuição, da qualidade, do atendimento, do suporte ou outros fatores que agregam valor ao produto. Com isto, a empresa consegue lucros suficientes para se sustentar neste mercado, e assim procurar novas oportunidades e novas vantagens competitivas (VASCONCELOS; BRITO, 2004).

Vasconcelos e Brito (2004), ao fazerem uma análise sobre vantagem competitiva, oferecendo uma definição constitutiva e operacional, comentam que esta é ligada a questões do tipo: Como as empresas atuam? Por que as empresas são diferentes? Qual a função central corporativa das organizações multidimensionais? O que determina o sucesso e o fracasso na competição internacional? A noção de vantagem competitiva tem suas raízes na prática gerencial e de consultoria, com a *Teoria da Visão baseada em Recursos* (RBV) e as teorias de posicionamento de Porter, como arcabouço e sustentação das mesmas, e pode surgir a partir destes dois conceitos.

O conceito de vantagem competitiva ainda não tem uma definição precisa e não há um consenso, porém está ligado a um desempenho superior das empresas.

Barney (1991, p. 102) por exemplo, afirma que uma empresa tem uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não é implementada simultaneamente, por nenhum dos seus concorrentes atuais ou potenciais. O desempenho superior seria uma consequência, um resultado provável dessa estratégia, influenciada também pelos custos em adquirir os recursos necessários (VASCONCELOS; BRITO, 2004, p. 52).

Ansoff (1965) apud VASCONCELOS e BRITO (2004) define como uma vantagem de perceber, pró-ativamente as tendências do mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função desta antecipação, e dá o exemplo da *General Motors*, na década de 1920, que observou que no mercado norte americano, havia uma demanda para carros luxuosos, ao contrário da Ford (líder de mercado, na produção de veículos de custo baixo). A concepção de vantagem competitiva, como antecipação de oportunidades e vantagem de ser o pioneiro é uma das definições mais utilizadas na atualidade.

A vantagem competitiva aqui passa a ocupar um papel central no campo da estratégia com o planejamento e a liderança, exercendo um mecanismo para alcançá-la. Conforme Schot 1998, apud VASCONCELOS e BRITO, 2004, p. 54 “o processo de gestão estratégica torna-se gestão da vantagem competitiva, ou seja, o processo de criar, desenvolver e manter vantagens competitivas”.

De acordo com Porter (1989, p. 2) “A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa”. A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando o todo da empresa, e sim, as inúmeras atividades distintas que ela executa, desde o projeto, produção, marketing, entrega ou suporte para o produto e a vantagem competitiva é originária de fatores diversos dentro destas áreas.

A vantagem competitiva é específica de cada empresa; os efeitos que afetam as várias áreas da

empresa e os resultados da empresa combinados com os seus recursos são o que podem ser considerados conforme Besanko et al (2004).

Quando uma empresa (ou unidade de negócios dentro de uma empresa com múltiplas unidades de negócio) auferir uma taxa maior de lucro de outras empresas disputando o mesmo mercado, a empresa possui uma vantagem competitiva neste mercado (BESANKO apud VASCONCELOS; BRITO, 2004, p. 54).

Maximiano (2002) comenta que a vantagem competitiva é aplicada, principalmente, mas não exclusivamente a situações de concorrência. “São fatores que contribuem para que um produto, serviço ou empresa tenha sucesso em relação aos concorrentes” (MAXIMIANO, 2002, p. 394).

Zaccarelli (2003) comenta a vantagem competitiva, enfatizando a importância da concorrência nos dias atuais e que o importante é se sair bem na comparação com os competidores, não interessa se estes forem grandes ou pequenos, o que importa é ser mais eficaz na vantagem custo/benefício, taxa de retorno de investimento, ou análise comparativa de custos, cada um com características peculiares e, às vezes, diferentes, porém com um único objetivo de levar a empresa ao sucesso.

As vantagens competitivas tornaram-se base do pensamento estratégico moderno. As demais técnicas de apoio a decisão são dignas de respeito, porém devem ser relegadas a um segundo plano. Por esta razão é extremamente importante para profissionais e acadêmicos de administração de empresas entender a racionalidade das vantagens competitivas, seu valor e seu uso (ZACCARELLI, 2003 p. 91).

### 1.3.1 Os tipos de vantagem competitiva

Para os efeitos deste trabalho, adotamos os tipos de vantagens competitivas propostos por Zaccarelli (2003), que as distingue em cinco tipos de vantagens e dois tipos de posições privilegiadas, para que a empresa seja eficaz e consiga se diferenciar em seu mercado. Os cinco tipos de vantagem são: vantagem

por ter a preferência dos clientes, vantagem por ter custos internos baixos e preços de vendas normais, vantagem por ter custos externos baixos e preços de vendas normais, vantagem por diferenciação no negócio e vantagem por ter pessoas na empresa com talentos especiais. Os dois tipos de posições privilegiadas são porque a empresa está em um negócio bom em si e por administrar invenções em um monopólio temporário.

A vantagem competitiva, por ter a preferência dos clientes, é o tipo mais importante, refere-se ao produto ser o preferido dos clientes, ao invés da concorrência e por ter condições de mercado. A vantagem competitiva de custos internos baixos e preços de venda normais surge quando os preços de venda são normais ou semelhantes aos concorrentes, porém o custo de fabricação interna são baixos. A vantagem competitiva, por ter custos externos baixos e preços de vendas normais, refere-se a vantagem que a empresa tem sobre os preços pagos pela aquisição de matéria-prima, frete para recebimento, entrega de mercadoria e armazenagem tanto da matéria-prima quanto do produto acabado (ZACCARELLI, 2003).

Para Zaccarelli (2003), a vantagem competitiva por diferenciação no negócio acontece quando uma empresa consegue obter vantagem sobre o seu concorrente, mudando a forma de negociar com os fornecedores e ou distribuidores, sem alterar o produto. As opções são as seguintes: a) mudar o canal de distribuição; b) manter o canal de distribuição atual, mas mudar a forma de atuação; c) manter o canal de distribuição atual, porém integrar interesses de diversas empresas. E a vantagem competitiva pela existência de talentos especiais na empresa acontece quando encontramos na empresa pessoas especiais e competentes, seja nas funções gerenciais ou operacionais, isto em razão delas possuírem uma maior habilidade de perceber oportunidades e implementá-las antes dos concorrentes, ou para sair do negócio quando a rentabilidade tende a cair. Além destes cinco tipos de vantagens competitivas, Zaccarelli (2003) apresenta duas situações que as empresas podem viver, porque evitam a plenitude da competição e

facilitam a empresa alcançar sucesso, a primeira é estar em um bom negócio em si, e a segunda é por administrar invenções em um monopólio temporário.

#### **1.4 O cenário de Três Lagoas antes de 1997**

Para Porter (1989), um cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia ser. O cenário vem concentrado na criação de visões alternativas do meio político, econômico, nacional ou global o qual inclui índices de crescimento econômico, inflação, protecionismo, regulamentação, preços da energia, taxas de juros e outros. Os cenários são uma ferramenta muito útil contra as incertezas e podem ajudar muito os gerentes.

Aaker (2001) afirma que análise de cenário é um veículo para explorar diferentes suposições sobre o futuro e envolve a criação de dois ou três cenários plausíveis. O cenário fornece uma maneira de lidar em ambientes complexos, nos quais muitas tendências e eventos relevantes interagem e se afetam mutuamente. Os cenários ajudam a lidar com a incerteza, e pode ser um importante instrumento para os gerentes de linha.

A grande transformação do cenário de Três Lagoas começou a partir de 1997, com a aplicação da lei e empenho da Administração Municipal, do então prefeito municipal Dr. Issan Fares, que tinha como objetivo a industrialização da cidade, e que a sua administração fosse marcada por atingir este objetivo. No período, mais de vinte empresas se instalaram na cidade, através de uma campanha de Marketing com a distribuição de folders sobre a cidade em todo o país, o que gerou notícias em vários veículos de comunicação em âmbito nacional. Do ponto de vista estratégico, o primeiro passo foi lançar o objetivo, o alvo onde se queria chegar.

Três Lagoas quer, e logo, o segundo lugar ocupado por Dourados, no ranking dos municípios mais industrializados de Mato Grosso do Sul. “Nossa localização é privilegiada. Estamos próximos a grandes centros consumidores como São Paulo, temos energia elétrica abundante, gasoduto, hidrovias,

ferrovia e rodovia”, diz o prefeito Issan Fares. Com toda essa infra-estrutura, a cidade é chave para a transformação do nordeste do estado, o chamado Bolsão, em pólo desenvolvimento (CAVALHEIRO; CORRÊA, 2000, p. 32).

Biscaro (1999), em artigo da *Gazeta Mercantil*, comenta os incentivos e a infra-estrutura que o município possui, por estar localizado em uma área estratégica, próximo de uma hidrovia, e sobre a sua administração:

A administração de Três Lagoas (MS) desenvolve projetos de um terminal para agilizar um fluxo de cargas entre hidrovia e ferrovia (que corta a cidade, ligando São Paulo e Bolívia) e rodovias que vão até São Paulo, Campo Grande, Corumbá e Goiás. Três Lagoas oferece isenção de Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e Imposto sobre Serviços (ISS) por cinco anos, além de doar terrenos em seu distrito industrial (BISCARO, 1999, p. 6).

Esta estratégia para atrair indústria para a cidade foi comentada também por Benjamin Steinbruch, empresário e presidente do *Conselho de Administração da Companhia Siderúrgica Nacional* em 2002, destacando a importância de livrar os empresários da excessiva carga tributária que o Brasil adota, além da burocracia e falta de crédito, demonstrando um descrédito com relação aos empresários que poderiam gerar mais empregos para a população.

A convite de amigos, visitei Três Lagoas. É uma cidade média, no Mato Grosso do Sul, muito simpática [...] que teve a sorte e a competência de atrair nos últimos anos, indústrias de vários setores. As fábricas são empreendimentos de médio porte, com investimentos da ordem de R\$ 30 milhões. Cada um deles abriu em média, cerca de 250 empregos diretos. Ao todo surgiram ali 1.500 novos postos de trabalho. Para uma cidade de aproximadamente 80 mil habitantes, trata-se de um número nada desprezível. Se cada trabalhador tiver quatro dependentes, significa que as fábricas proporcionaram alguma renda para quase 10% da população da cidade (STEINBRUCH, 2002, p. 2).

## 2 Procedimentos metodológicos

Para a realização desta pesquisa, toma-se como base a taxinomia apresentada por Vergara (2000), que pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. A exploratória é a escolhida porque o objeto de estudo é realizado em uma área em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A pesquisa por ser de natureza de sondagem, não comporta hipóteses, que, entretanto poderão surgir durante ou ao término da pesquisa (VERGARA, 2000).

Com relação aos meios de investigação, foram utilizadas as pesquisas bibliográficas, documentais e de campo (MARCONI; LAKATOS, 1996).

A amostra da pesquisa foi composta de 18 empresas, 82% do total de 22 empresas que vieram para Três Lagoas MS, no período de 1997 a 2004, que se instalaram na cidade mediante o benefício fiscal. Não foram utilizadas, nesta pesquisa, as indústrias que já eram de Três Lagoas e receberam o incentivo porque expandiram a sua produção.

Nos meses de novembro e dezembro de 2004, foi realizada a pesquisa junto a dezoito indústrias instaladas em Três Lagoas, mediante o benefício fiscal, os questionários foram entregues pessoalmente aos gerentes responsáveis pela instalação das vinte e duas indústrias de Três Lagoas, e recolhidos após um determinado período, sendo que quatro delas se negaram a responder o questionário e a maior parte delas só devolveram o questionário respondido, após muita insistência do pesquisador o qual entrava em contato direto, ora pessoalmente ora por via telefônica.

Os responsáveis por estas empresas foram informados do objetivo da pesquisa e autorizaram a divulgação dos resultados, porém não permitiram a divulgação do nome das mesmas.

### 3 Resultados e análise

O perfil dos gerentes responsáveis pelas execução das estratégias são: 64% do sexo masculino e 36% do sexo feminino; a média de idade é de 34 anos e 50% têm formação superior.

O perfil das empresas pesquisadas são: 16,% do setor têxtil, 16,5% do setor de confecções / roupa, 11,5% do setor de plástico e embalagens, 11,5% artefatos de papel, 5,5% de confecções cama/ mesa,

5,5% calçados, 5,5% artefatos de madeira, 5,5% de produtos alimentícios, 5,5% de produtos químicos, 5,5% de extração de água mineral, 5,5% de fios e cabos telefônicos.

Com relação às estratégias empresariais, 95% dos entrevistados afirmaram que a vinda para Três Lagoas é um fato de estratégia empresarial e a principal oportunidade de negócios foi o benefício fiscal, conforme Quadro 1.

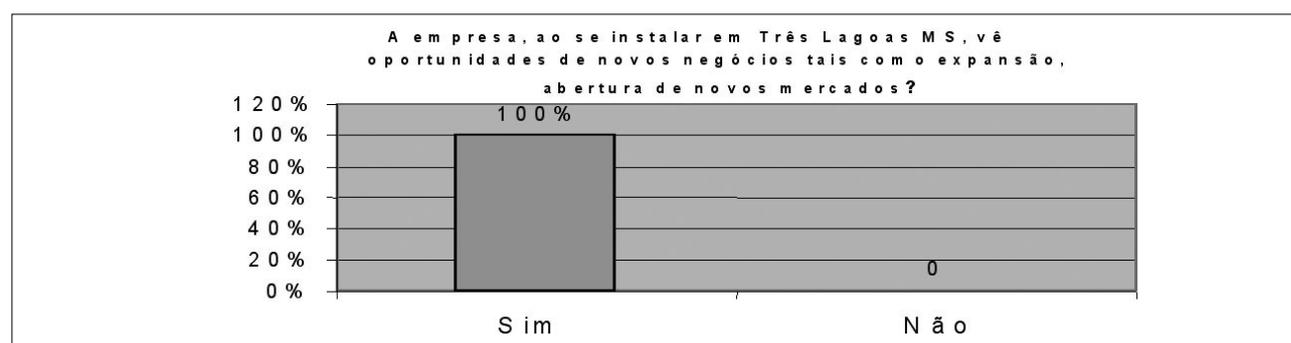
**Quadro 1** – Oportunidades de negócios em Três Lagoas MS

Oportunidades	Escala de importância
Benefício Fiscal	1º
Mão-de-obra em abundância	2º
Infra-estrutura	3º
Energia em abundância	4º
Gás Natural	5º
Ferrovia	6º
Hidrovia	7º

A estratégia está possibilitando uma redução significativa nos custos totais de fabricação do produto e a empresa vê, em 100% delas, oportunidades de novos negócios em Três Lagoas - MS, tais como expansão e abertura de

novos mercados, isto comprova que a empresa precisa da estratégia para a vitória (antigos conceitos militares) e planos para o futuro, um dos conceitos mais atuais da estratégia, conforme os estudos de Robert, na Figura 1.

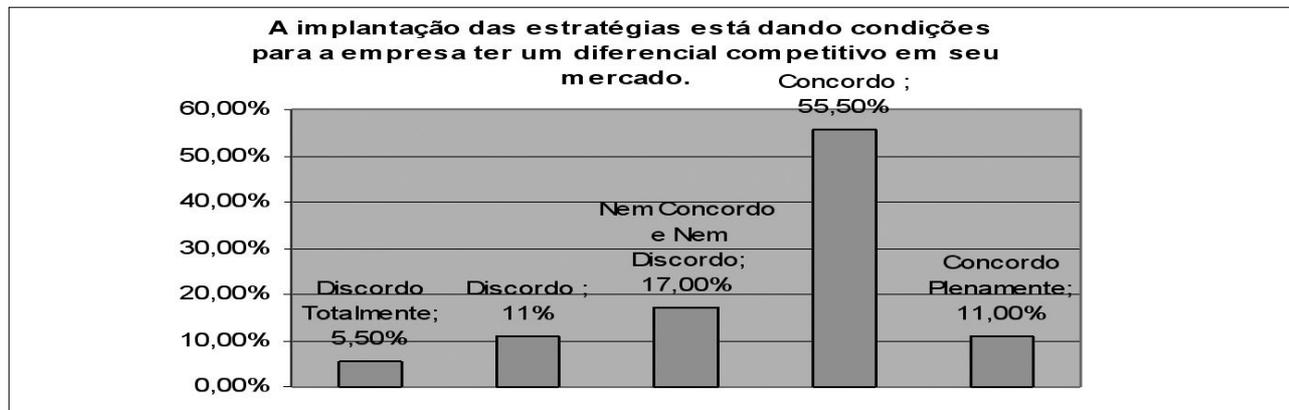
**Figura 1** – A empresa, ao se instalar em Três Lagoas-MS, vê oportunidades de novos negócios, tais como expansão, abertura de novos mercados.



Com relação à questão: *se a estratégia está dando condições para a empresa ter um diferencial*

*competitivo em seu mercado*, chegamos a um valor positivo conforme Figura 2.

**Figura 2** – A implantação das estratégias em Três Lagoas-MS está dando condições para a empresa ter um diferencial competitivo em seu mercado



O objetivo da pergunta seguinte: “Houve mudanças de estratégias que foram planejadas e que não foram implantadas, devido às dificuldades encontradas no mercado de Três Lagoas – MS?”, era comprovar os estudos de Mintzberg, segundo o qual a estratégia é feita artesanalmente, e, às vezes, com mudanças, devido a algum imprevisto do ambiente, e este objetivo foi evidenciado, pois há problemas na implantação da maior parte das indústrias. Em 61,00 %, destas empresas, nem todas as estratégias que

foram formuladas, através de planejamento formal foram implantadas, e algumas sofreram modificações. A principal causa desta dificuldade de implantação está na mão-de-obra qualificada, pois Três Lagoas não tinha uma cultura industrial, e, de repente, as pessoas se viram diante de máquinas, esteiras e outros equipamentos industriais e ainda sofrem o processo de adaptação, o que certamente não estava no planejamento estratégico da empresa.

**Figura 3** – Houve mudanças de estratégias que foram planejadas e que não foram implantadas, devido a dificuldades encontradas no mercado de Três Lagoas- MS



A seguir, procuramos identificar o tipo de estratégia de Mintzberg foi encontrada nas indústrias de Três Lagoas-MS, e chegamos ao índice de 66% à tipologia de preço, em que a maioria das empresas

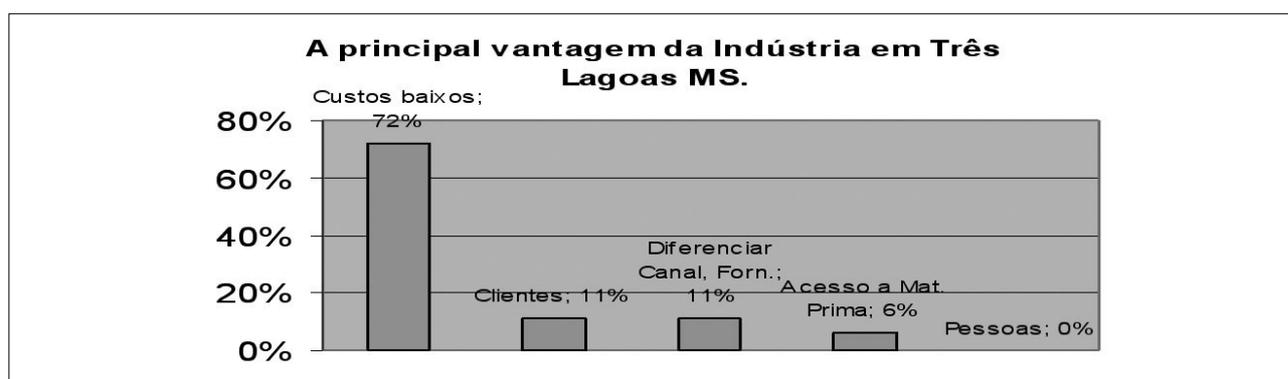
estão em Três Lagoas, em busca de um menor preço para o seu produto; 11% enfatizam a qualidade; 11% o suporte, ou seja; a assistência técnica; 6% se preocupam com a imagem; 6% perseguem a não

diferenciação, não encontrando nenhuma que se preocupa com o *design*. Isto comprova, que segundo os estudos de Mintzberg, a estratégia de diferenciação por preço, é a mais significativa para as indústrias de Três Lagoas.

No próximo passo, ativamos a vantagem competitiva das empresas, e buscamos identificar qual vantagem competitiva, proposta por Zaccarelli,

predominante no mercado de Três Lagoas, e dentro das seis possíveis vantagens competitivas propostas, em 72 % a possibilidade de ter custos internos baixos; 11%, cliente; 11%, a possibilidade de diferenciar seja através do canal de distribuição ou fontes de fornecimento; e 6%, a possibilidade de um acesso à matéria-prima, mais econômica, sendo que a possibilidade de encontrar talentos especiais foi de 0%, conforme Figura 4.

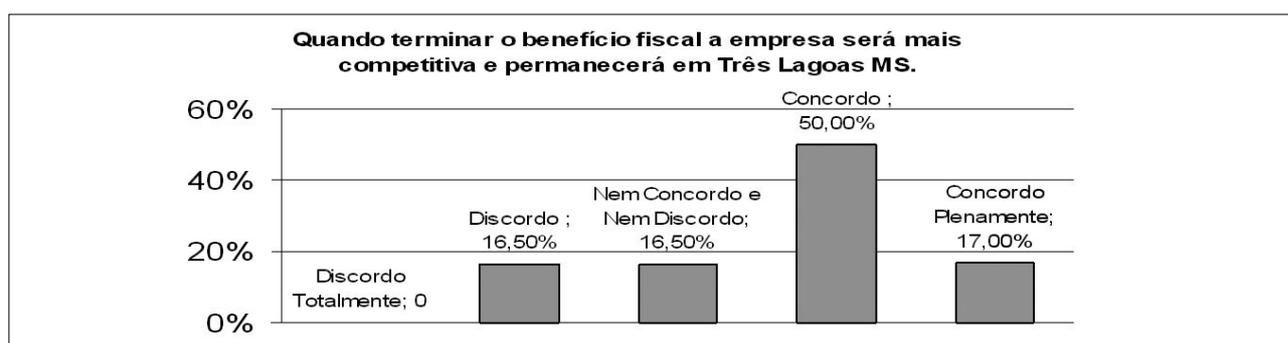
**Figura 4** – Qual a principal vantagem que a implantação da indústria em Três Lagoas pode oferecer para sua empresa



A seguir, indagamos sobre a possibilidade da empresa ser mais competitiva no futuro e se pretende, após o conjunto de vantagens, permanecer em Três Lagoas, e chegamos ao valor de 67% de

respostas positivas (50% concordaram e 17% concordaram plenamente), 16,5% nem concordaram ou discordaram e apenas 16,5% discordaram, conforme Figura 5.

**Figura 5** – Quando terminar o benefício fiscal a empresa será mais competitiva e permanecerá em Três Lagoas – MS



Diante de todas estas oportunidades, a questão referente a esta fase foi a caracterização de três cenários possíveis para as indústrias em Três Lagoas, já que Aaker afirma que o ideal é possuir três cenários, e que estes cenários possuam nomes próprios, Insatisfatório, ou seja, o mais pessimista

possível, Satisfatório, esta situação é otimista; e Altamente Satisfatório com bastante otimismo para Três Lagoas. O resultado foi que 50% foi Satisfatório e 50 % Altamente Satisfatório, demonstrando por parte das indústrias, um cenário positivo.

**Figura 6** – Cenário projetado para Três Lagoas-MS



**Conclusão**

Com relação à instalação de indústrias, no município de Três Lagoas-MS, afirmamos que é uma questão de estratégia empresarial e está contribuindo para o desenvolvimento regional da cidade, e que a maior parte das indústrias está instalada na cidade, devido à visão estratégica dos seus dirigentes e proprietários, projetando um cenário positivo para as suas indústrias. Isto caracteriza o processo de formação de estratégia na Escola Empreendedora de Mintzberg, em que foram elaborados planos da alta administração, para a devida instalação no município, buscando uma posição específica em seu mercado, ou até mesmo, um pretexto para vencer a concorrência, confirmando que o processo de formação da estratégia é eclético, difícil de se conceituar, podendo ser um plano, um padrão, uma perspectiva, uma posição ou um pretexto.

As indústrias que estão em Três Lagoas procuraram uma estratégia diferente dos seus concorrentes, criando algo novo que lhes proporcionasse um diferencial competitivo. Elas simplesmente “não jogaram” com as regras dos seus concorrentes, e sim, criaram um “novo jogo”, em uma outra “arena”, pois saíram de suas cidades, e se instalaram em outro lugar; às vezes, com uma distância substancial, procurando um diferencial competitivo que lhes assegurasse uma vantagem competitiva no seu segmento de mercado. Isto é evidenciado quando 100% das indústrias pesquisadas vêem a possibilidade de expansão para novos negócios e abertura de novos mercados, e quando 65% das empresas confirmam que o benefício fiscal está

propiciando condições da empresa possuir este diferencial em seu mercado específico.

É importante salientar que houve um número substancial de mudanças de estratégias, que foram modificadas, ou que surgirão outros tipos. Concluimos que o processo de formação da estratégia requer arte e habilidade por parte do estrategista, e que esta pode mudar, de acordo com o meio ambiente externo; exigindo do estrategista: criação, pensamento, ação, aprendizado e equilíbrio, afinal a estratégia não é um problema de lógica em que o resultado final é previsível.

As indústrias que estão se instalando em Três Lagoas estão em busca da estratégia de diferenciação de preço, com esforços no sentido de reduzir os custos de fabricação para ter um preço competitivo, e assim, destacarem-se no mercado. A estratégia é proposta por Mintzberg, em que a empresa se distingue em seu mercado por ter preços melhores e competitivos e que está sendo alcançada em 66% das indústrias pesquisadas.

A estratégia conduz a empresa a uma diferenciação, e pode se chamar de vantagem competitiva, que é um desempenho superior aos seus concorrentes, e em Três Lagoas, além das indústrias estarem em uma posição privilegiada, devido ao benefício fiscal, a principal vantagem competitiva de Zaccarelli encontrada é a vantagem por ter custos internos baixos, pois 72% das indústrias estão buscando uma vantagem na produção dos seus produtos, e obtendo êxito, o que nos leva a crer que as tendências são as indústrias se fixarem na região, mesmo que o benefício termine.

É possível, também, que as indústrias se fixem no município, pois o cenário para o futuro do município, que foi instrumento de análise de todas as indústrias, em 50% das indústrias pesquisadas foi Altamente Satisfatório e 50% Satisfatório, sinalizando que os gerentes e proprietários acreditam que o cenário para os próximos cinco anos, em Três Lagoas, será positivo.

Diante do exposto, concluímos que a estratégia de isenção tributária, que atraiu indústrias para o município de Três Lagoas, possibilitou uma grande oportunidade de negócios para as mesmas alcançarem as suas estratégias, e em sua maior parte, estão alcançando eficácia na sua instalação, gerando vantagens competitivas sustentáveis, principalmente com relação ao custo de produção, principal estratégia de diferenciação encontrada. A tendência natural é que com o aprendizado dos operários e esforços contínuos pode-se reduzir ainda mais estes custos, fazendo com que as indústrias realmente se fixem no município de Três Lagoas.

## Referências

- AAKER, D. **Administração estratégia de mercado**. 5. ed. Rio Grande do Sul: Bookmam, 2001.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- \_\_\_\_\_. **Planning as a practical management Toll**, Financial Executive, June, 1964: 34-37.
- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração Brasileira**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 48-62, abr./jun. 2004.
- BISCARO, F. Os negócios que as águas do rio trazem. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 3 mar. 1999. Oportunidades, p.6.
- CARNEIRO, J. M. T; CAVALVANTI, M. A. F. D; SILVA J. F. Porter Revisado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 7-30, set. /dez. 1997.
- CAVALEIRO, A. L.; CORRÊA, H. Três Lagoas conduz a mudança do bolsão. **Balanco anual**, Campo Grande, p. 32-34, 2000.
- GRAVE, P, S.; MENDES, A.A. Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da Grécia como uma medida administrativa atual e criação de valor ou em busca do elo perdido? **Anais da ENANPAD/2001**, Campinas/SP, 16 a 19 de setembro.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MINTZBERG, H.; QUIN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MILES, Raymond E. ;SNOW, Charles C. **Fit, failure & the hall of fame: how companies succeed or fail**. New York: The Free Press, 1994.
- NOGUEIRA, A. R. R. ; MOREIRA P. C .A., Alinhamento estratégia e a construção do futuro: um estudo exploratório. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 103-125, Maio/Ago. 1998.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROBERT, M. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam seus concorrentes**. São Paulo: Negócio, 1998.
- STEINBRUCH, B. Alegria em Três Lagoas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 16 abr. 2002. Folha Dinheiro, p.2.

VASCONCELOS, F. C. ; BRITO, L. A. L.  
Vantagem competitiva: o construto e a métrica.  
**Revista de Administração Brasileira**, São Paulo,  
v. 44, n. 2, p. 51-63, abr. /jun. 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de  
pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo:  
Atlas, 2000.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas  
empresas**, São Paulo: Saraiva, 2003.