

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores

**O PARADIGMA ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO E AS ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS EXTRATORAS DO SETOR
MINERAL DE GEMAS E JÓIAS**

**STRUCTURE-CONDUCT-PERFORMANCE PARADIGM AND COMPETITIVE
STRATEGIES: ANALYSIS ON EXTRACTORS COMPANIES IN THE MINING
SECTOR OF GEMS AND JEWELRY**

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, Gabriela Schumacher Ratkiewicz, Jordana Marques Kneipp,
Pascoal José Marion Filho, Clandia Maffini Gomes e Matheus Koehler Zanella

RESUMO

O artigo teve como objetivo identificar as estratégias e a estrutura organizacional das empresas de extração de gemas de Ametista do Sul / RS. Utiliza-se como base teórica na análise o modelo estrutura-conduta-desempenho (ECD) e as estratégias competitivas de Porter (1980) e de Mintzberg (1988). O estudo é descritivo, os dados foram coletados por meio de questionário semi-estruturado e observação direta em sete empresas escolhidas por conveniência. A produção com custos mais baixos é a que mais se destaca entre as estratégias competitivas de Porter. A tipologia de Mintzberg, qualidade do produto, é considerada pelas empresas como diferencial competitivo.

Palavras-chave: estrutura-conduta-desempenho (ECD), estratégias, Ametista.

ABSTRACT

The study aimed to identify strategies and organizational structure of gems extractors companies from Ametista do Sul / RS. It is used as theoretical basis, in this analysis, the structure-conduct-performance (SCP) and Porter (1980) and Mintzberg (1988) competitive strategies. In this descriptive study, data were collected through semi-structured survey and direct observation in seven companies chosen for convenience. Production at lower costs is the one that stands out among the competitive strategies of Porter. Mintzberg's typology, product quality, is considered by companies as a competitive differential.

Keywords: structure-conduct-performance (SCP), strategies, Ametista.

1 INTRODUÇÃO

No cenário mundial de pedras preciosas, o Brasil é considerado um dos principais produtores, fornecendo uma grande quantidade de gemas. Nesse fator, o país é líder entre nove províncias gemológicas, colaborando com cerca de 60% das gemas de cor comercializadas mundialmente (BRANCO, 2009). A Província Gemológica Brasileira tem se destacado pela sua qualidade, variedade e dimensões dos minerais e também pela extensão territorial da produção, pois quase todos os estados têm depósitos e exploram algum tipo de mineral-gema ou material gemológico.

Dentro desse contexto, o Estado do Rio Grande do Sul é privilegiado pela ocorrência dos “maiores depósitos mundiais” de geodos de ágata e de ametista (JUCHEM e BRUM, 1998), que movimentou o valor de US\$ 13.807.000,00 no primeiro trimestre de 2008, o que representa, aproximadamente, 25% do total das exportações brasileiras desses minerais (APEX, 1998).

O setor de gemas e metais preciosos no Rio Grande do Sul é explorado principalmente em Ametista do Sul. A extração de gemas é realizada na sua maioria por garimpeiros e pequenas empresas de mineração concorrendo com quase todos os estados brasileiros.

Segundo Duarte *et al.* (2009), o município de Ametista do Sul, devido ao grande volume e à qualidade da ametista, tornou-se um grande exportador para o mercado internacional. No entanto, grande parte das empresas exporta o material gemológico para ser beneficiado no exterior, desvalorizando as peças. Porém, muitas vezes elas voltam ao Brasil para serem comercializadas com um alto valor agregado devido ao design e a tecnologia empregada, expondo as empresas locais à concorrência internacional.

Considerando a importância e a potencialidade da extração de gemas no estado do Rio Grande do Sul, o presente artigo tem como objetivo identificar as estratégias e a organização das empresas de extração de gemas de Ametista do Sul / RS.

O trabalho está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. Apresenta-se na segunda seção os referenciais teóricos do estudo, o modelo ECD e as estratégias competitivas de Porter (1980) e de Mintzberg (1988). Na seqüência, discorre-se sobre o método de desenvolvimento do estudo, e, na quarta seção, identificam-se as estratégias das empresas de Ametista do Sul/RS. Por fim, na quinta seção, apresentam-se as conclusões da pesquisa.

2 REFERÊNCIAL CONCEITUAL

2.1 O Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho

O paradigma estrutura-conduta-desempenho é oriundo da Organização Industrial e teve como trabalho pioneiro o estudo de Edward S. Mason¹, em 1939, que sugeriu a existência de uma relação de efeito da estrutura de mercado para a conduta das empresas e desta para o desempenho. Mais tarde, esta abordagem foi revista por Bain (1956), iniciando a formalização teórica do paradigma ECD.

O modelo ECD tem como principal vantagem incluir os elementos-chave que definem a avaliação da vantagem competitiva, incorporando, segundo Ferguson e Ferguson (1994), relacionamentos causais entre a estrutura de mercado, a conduta das empresas e seu desempenho econômico. Para Scherer e Ross (1990), a concepção do modelo tem como princípio básico que o desempenho de uma empresa é reflexo de suas práticas competitivas ou

¹ MASON, E.S. Price and production policies of large-scale enterprise. *American Economic Review*. 29, Mar. p.61-74, 1939.

padrões de conduta, que, por sua vez, dependem da estrutura de mercado em que a empresa está inserida.

A estrutura de mercado é denominada como o conjunto de características existentes que determinam as relações entre compradores e vendedores, tanto estabelecidos quanto os potenciais, representados respectivamente pelos agentes presentes e pelos agentes desejosos a entrar neste mercado. Deste modo, exercem influência sobre a intensidade de competição e precificação do mercado. Dentro de tais características, os aspectos principais referentes à estrutura de mercado são o grau de concentração de ofertantes e demandantes, diferenciação do produto e as barreiras à entrada (BAIN e QUALLS, 1987).

A conduta, por sua vez, depende da estrutura de mercado e traduz-se pelo comportamento e ações tomadas pelos agentes econômicos, estando relacionada às estratégias de preço, pesquisa e inovação, produto e propaganda, táticas legais e acordos, investimentos, entre outras práticas exercidas pelos ofertantes. Com base numa dada estrutura de mercado, as firmas buscarão as melhores ações possíveis para a obtenção de lucro, podendo agir nas mais diversas formas, seja entrar numa competição agressiva, “guerra de preços” ou cooperar em maximizar o lucro conjunto da indústria.

A relação de dependência entre estrutura e conduta não age de forma unívoca, visto que alguns tipos de conduta mais agressiva podem resultar em mudanças imediatas na estrutura de mercados das indústrias (SCHERER e ROSS, 1990). Neste contexto, podem se incluir as estratégias de fusão e aquisição, tanto de concorrentes, como com seus fornecedores ou com empresas consumidoras de seus produtos, privando os concorrentes de obterem matérias-primas ou de vender seus produtos (BAIN e QUALLS, 1987). Estas estratégias podem modificar o poder de mercado destas empresas, ou seja, a capacidade de praticar preços acima de seus custos marginais (ou médios) por um período significativo. Isso causaria impactos na lucratividade da indústria e no bem estar do consumidor, de modo que afetaria seu desempenho.

No entanto, o desempenho da indústria depende da conduta das empresas (suas estratégias, práticas e mecanismos) e abrange as variáveis eficiência alocativa e produtiva, progresso técnico, qualidade do produto, lucros e avanços tecnológicos.

Além das condições básicas, as políticas governamentais (taxas e subsídios, regras de comércio internacional, incentivos fiscais, etc.) podem influenciar a estrutura, a conduta e o desempenho da indústria. Um sistema legal pode afetar o número de firmas no mercado, podendo exigir um monopólio estatal ou até mesmo incentivar a entrada de empresas alterando a estrutura de mercado. Alterações na taxa de juros ou mudanças na política cambial, por exemplo, podem alterar os investimentos das indústrias, modificando a conduta das firmas. Desta forma, o desempenho acaba sendo também influenciado pelas políticas públicas, tanto indiretamente, com a mudança na conduta, como diretamente, por políticas macroeconômicas que influenciam o lucro.

Contudo, adota-se o modelo adaptado de Carlton e Perloff (1994) demonstrado na Figura 1.

Vários estudos já foram realizados com base no paradigma ECD. Scherer (1996) destaca uma falha de interpretação do modelo ECD a respeito do fluxo numa única direção, ou seja, da estrutura de mercado para conduta e, em seguida, para o desempenho. Acrescenta que os efeitos de feedbacks são igualmente significantes. Porter (1981) também destaca a existência de feedbacks internos dando dinamismo ao modelo ECD.

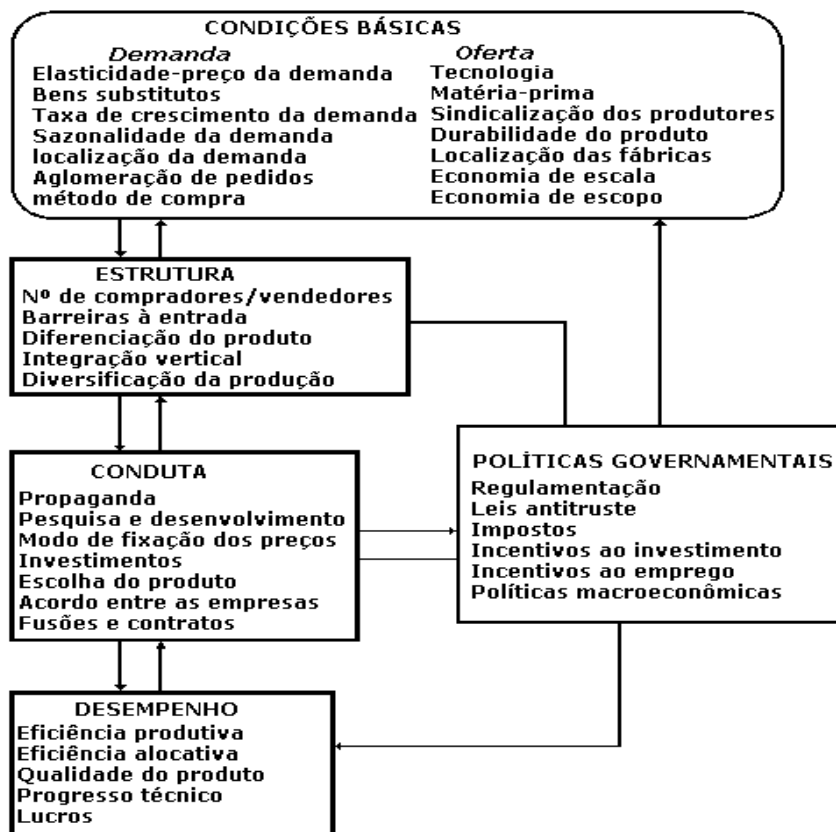


Figura 1. Relações entre estrutura, conduta e desempenho

Fonte: Adaptada de Carlton e Perloff (1990, p.4).

No entanto, é necessário definir precisamente qual é a extensão da indústria e de mercado, no qual será estudado, antes de iniciar este processo de análise. Corre-se o risco de não analisar o correto processo de competição dos mercados ao não considerar a existência de bens substitutos próximos, ou a extensão geográfica onde opera a competição e sua demanda, levando a subestimação, ou superestimação, dos parâmetros observados (CARLTON e PERLOFF, 2000).

Desta forma, ao serem analisadas as estratégias competitivas do modelo ECD, ou seja, a conduta, efetuou-se uma ampliação de tipologias na tentativa de tipificar quais são as estratégias competitivas segundo os modelos de Porter (1980) e de Mintzberg (1988) adotadas pelas empresas.

2.2 Tipologias estratégicas

A posição de uma empresa na indústria é determinada pelo seu desempenho e, no pensamento estratégico contemporâneo, é fundamental a noção de que ela deve ter uma vantagem sobre seus concorrentes. Para Porter (1989), a vantagem competitiva é a base do desempenho superior de uma empresa em mercados competitivos. E a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável numa indústria.

Porter (1986) salienta que os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança no custo, diferenciação e enfoque, conforme representa a Figura 2.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ALVO COMPETITIVO	Âmbito de toda a indústria	Liderança de Custo	Diferenciação
	Um único segmento	Enfoque	

Figura 2. As três estratégias genéricas

Nota Fonte: Porter, 1986, p. 53.

Enquanto as estratégias de liderança no custo e diferenciação buscam estabelecer vantagens competitivas em um limite amplo de segmentos industriais, a estratégia de enfoque visa a uma vantagem, em custo ou diferenciação, num segmento estreito.

Mintzberg (1988) entende que a maioria das tipologias estratégicas explicitadas são falhas, seja por focarem de forma muito estreita em alguns tipos especiais de estratégias, seja por proporem agregações arbitrárias. Através de uma concepção nova, o autor destaca que uma empresa distingue-se das outras no mercado competitivo no momento em que consegue diferenciar suas ofertas de alguma maneira.

A diferenciação por preço destaca que, se os demais atributos do produto/serviço forem iguais, ou não muito diferentes aos dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo.

Uma empresa pode também diferenciar seu produto através da sua imagem, ou seja, desenvolvendo uma imagem que torne seu produto distinto dos demais. Isso pode ser obtido por meio de técnicas de promoção, de propaganda, isto é, inclusão de detalhes que o tornam mais atrativo para alguns clientes.

Outra forma de diferenciar o produto de uma empresa é oferecer algo mais junto com o mesmo. Mintzberg (1988) classifica essa estratégia de diferenciação por suporte ou diferenciação periférica. Ela pode ser realizada pela ampliação do nível de serviços agregados ao produto, como, por exemplo, prazo de entrega menor, financiamento à venda e assistência técnica, pré e pós-venda.

As características do produto que o tornam melhor que os dos concorrentes relaciona-se a diferenciação por qualidade. No entanto, este tipo de diferenciação não torna o produto fundamentalmente diferente, mas, apenas, melhor. Neste sentido, o produto possui confiabilidade inicial, maior durabilidade em longo prazo, e ou desempenho superior (MINTZBERG, 1988).

Com relação à diferenciação baseada em design, esta se caracteriza por oferecer algo que seja realmente diferente, ou seja, que se destaque do “design dominante”, oferecendo, assim, características únicas. O(s) produto(s) de uma empresa diferenciado(s) por design deve(m) apresentar característica(s) distinta(s) dos produtos concorrentes, que substituam esses, não por atributos ligados à qualidade, e sim por serem diferentes.

Ainda segundo Mintzberg (1988), a estratégia de não-diferenciação caracteriza-se por acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing, caso haja espaço suficiente no mercado para produtos concorrentes.

3 MÉTODO DO ESTUDO

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é de caráter descritivo. Para Gil (2002), o estudo descritivo possui como principal objetivo descrever as características de um fenômeno ou população, ou ainda, estabelecer relações entre variáveis. Entre as pesquisas descritivas destaca-se aquela que objetiva estudar as características de um grupo. Dessa forma, a pesquisa possui natureza descritiva que visa identificar, descrever e analisar as estratégias e a organização das empresas de extração de gemas de Ametista do Sul /RS.

Corroborando Vergara (2006), a pesquisa pode ser classificada em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Dessa forma, no que se refere a este estudo, a pesquisa quanto aos fins caracteriza-se como exploratória e descritiva.

Para o desenvolvimento da pesquisa utilizou-se o método de multicaso. Para Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Nesse sentido, o estudo buscou analisar as estratégias e a organização das empresas de extração de gemas de Ametista do Sul /RS.

O estudo possui como unidade de análise as empresas que extraem gemas de Ametista do Sul. A extração de pedras preciosas em Ametista do Sul é realizada por garimpeiros e empresas de mineração. De acordo com o IBGM (2010), estima-se que, aproximadamente, 80% das pedras brasileiras, em volume, tenham como destino final as exportações, tanto em bruto, incluindo tanto espécimes de coleção, como lapidadas.

3.2 Procedimentos para coleta e análise de dados

Foram escolhidas por conveniência sete empresas pertencentes ao Distrito Industrial, denominada para fins de estudo como Empresa Ametista, Empresa Cristal, Empresa Citrino, Empresa Quartzo, Empresa Esmeralda, Empresa Rubi e Empresa Brilhante.

Os dados foram coletados através de questionário semi-estruturado, com os responsáveis pelas organizações e de observação direta em visita in loco analisadas.

A coleta de dados foi realizada através do modelo analítico conceitual Carlton e Perloff (1990), que se relaciona o modelo ECD à competitividade. Desta forma, ao serem analisadas as estratégias competitivas do modelo ECD, ou seja, a conduta, efetuou-se uma ampliação de tipologias na tentativa de tipificar quais são as estratégias competitivas adotadas pelas empresas segundo os modelos de Porter (1980) e de Mintzberg (1988).

Os critérios para a interpretação dos dados referem-se à análise das evidências. Para o estudo de caso, Yin (2001) destaca que o objetivo final da análise é o de tratar as evidências de forma adequada para se obter conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas. Assim, os dados serão interpretados com base nos pressupostos teóricos, comparando os dados empíricos com padrões previstos, sendo apresentados de acordo com as categorias evidenciadas na Figura 1, que se encontra na página 3 deste estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente serão apresentadas as características das empresas pesquisadas, conforme Tabela 1, com os dados relativos a uma média das empresas no setor nos últimos cinco anos e a seguir a discussão dos resultados.

Tabela 1:
Caracterização das Empresas (estrutura)

Empresa	Ano de Fundação	Origem do Capital	Produção Média Anual	Faturamento Médio Anual	Número de Funcionários	Responsável pelas Informações
Ametista	1990	Privado	48 toneladas	R\$ 96.250,00	3	Sócio-gerente
Cristal	1998	Privado	6 toneladas	R\$ 60.000,00	6	Proprietário
Citrino	2004	Privado	25,9 toneladas	R\$ 226.000,00	6	Proprietário
Quartzo	2000	Privado	16 toneladas	R\$ 45.000,00	5	Gerente
Esmeralda	2001	Privado	40 toneladas	Não informado	2	Sócio-gerente
Rubi	2006	Privado	25 toneladas	R\$ 118.000,00	2	Sócio-gerente
Brilhante	2007	Privado	4 toneladas	R\$ 25.400,00	6	Proprietário

Fonte: dados da pesquisa de campo

4.1 Escassez e Diferença de preços.

De acordo com Porter (1998), alguns fatores competitivos podem influenciar a competência e rentabilidade de uma empresa por um período. Um desses fatores é a escassez de matéria-prima, que é de suma importância para o funcionamento de uma indústria. As empresas pesquisadas foram questionadas quanto ao nível de escassez de matéria-prima e ficaram bem divididas nas respostas, enquanto duas disseram ser pequena a escassez, devido à cidade possuir a matéria-prima em abundância como é o caso dos geodos, provenientes da extração nos garimpos. Outras duas empresas disseram ser média a escassez e apenas uma respondeu que seria alta. Duas empresas não responderam, totalizando sete firmas pesquisadas. Entender a estrutura de um setor industrial deve ser o primeiro passo para a análise estratégica, por isso analisar a escassez e diferenças de preços praticadas é relevante para determinar cada força competitiva.

Perguntou-se também se existe uma diferença de preço praticada entre as empresas, as respostas foram na maioria que essa diferença é média, apenas uma empresa disse que a diferença praticada era alta. Segundo Porter (1998), a competição por preços entre indústrias tende a prejudicar todo o setor, pois são instáveis do ponto de vista da rentabilidade. A diminuição de preços é rápida e fácil de ser igualada pelos concorrentes.

Para Mintzberg (1988), uma empresa que oferece um preço mais elevado que o praticado pelos concorrentes deve se diferenciar por oferecer maiores benefícios agregados aos produtos ou serviços. No caso das empresas aqui analisadas ficou claro que a competição por preço não é algo praticado, pois a diferença entre elas, de acordo com a percepção da maioria dos empresários, é média.

Ao analisar o segmento de extração de gemas (geodos) no município de Ametista do Sul no Rio Grande do Sul, observa-se na Figura 3 que em média 58% das empresas possuem como destino de sua produção o mercado interno e 42% possuem como destino da sua produção a exportação.

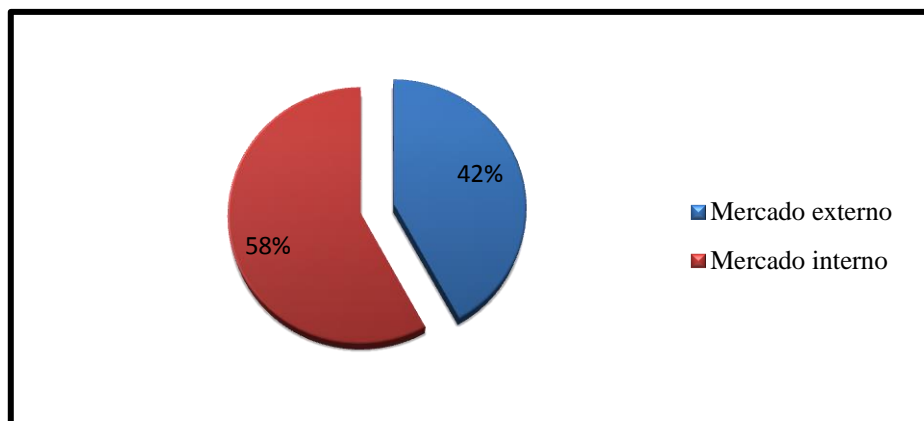


Figura 3. Percentual de empresas que direcionam seus produtos para o mercado interno e externo

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

O percentual de 42% encontrado das empresas que exportam sua produção para o mercado externo, 60% correspondem a países fora do Mercosul. Do percentual de 58% das empresas que possuem sua produção voltada para o mercado interno, as vendas são dentro do Estado do Rio Grande do Sul.

Os principais canais de comercialização no Rio Grande do Sul de pedras (geodos) são as vendas diretas para atacadistas, os quais detêm atualmente 86% das vendas totais de pedras (geodos), seguida da venda através de representantes, que representam 6% das vendas. Ao perguntar se as empresas utilizavam algum tipo de contrato, somente a empresa Citrino utiliza, pois possui parcerias com os garimpeiros.

4.1.1 Barreiras à entrada na indústria de pedras preciosas

Com base nos resultados da pesquisa de campo, constata-se que a principal barreira à entrada nas empresas de extração de pedras preciosas é o valor do investimento inicial. Isto evidencia que as empresas necessitam de capital para se tornarem competitivas.

O alto valor de investimento inicial limita a entrada de novos concorrentes nas indústrias de pedras preciosas, sendo uma grande vantagem para as firmas que já estão no mercado (PORTER, 1998).

A exigência de mão-de-obra especializada na indústria ocupa o segundo lugar como uma importante barreira à entrada, seguido pelo acesso à tecnologia de extração. O conhecimento exigido para extrair pedras e a dificuldade em colocar o produto no mercado ficou em penúltimo e último lugar, respectivamente.

De acordo com Zilber e Lazarini (2008) para enfrentar os desafios impostos pelo mercado, as empresas devem desenvolver sua capacidade de adaptação. Para isso, é importante que a empresa conheça o mercado e seus concorrentes.

4.1.2 Diferenciação do produto e diversificação na extração de pedras preciosas (geodos)

Para as empresas de extração de pedras preciosas a diferenciação do produto não é alta. Atualmente os garimpeiros dividem a sua produção, segundo dados da pesquisa, em Ametista, Quartzo e Citrino. A ametista, em sua maioria é utilizada na fabricação de capelas e lapidação. O Quartzo é utilizado na fabricação de tampo de mesas. Quando a ametista está muito clara, ela passa por um processo de aquecimento (forno), no qual muda sua cor para o amarelo, originando o Citrino. O que difere nestes dois tipos de pedra (Ametista e Citrino) é a sua qualidade e a coloração da pedra extraída.

4.2 A conduta (estratégias competitivas) nas empresas que extraem pedras preciosas (geodos)

De acordo com o paradigma ECD, espera-se que a estrutura das empresas de pedras preciosas determinem as suas condutas (estratégias competitivas). Buscando verificar essa relação, analisou a conduta (estratégias competitivas), no modelo ECD e nas estratégias competitivas de Porter e de Mintzberg.

4.2.1 Gastos em P&D nas empresas que extraem pedras preciosas

Na pesquisa, foi possível verificar que nenhuma das sete (7) empresas analisadas investem em P&D.

4.2.2 Acordos e contratos nas empresas que extraem pedras preciosas

A extração de pedras preciosas depende da quantidade e qualidade disponíveis nos garimpos. Portanto verificou-se que apenas a empresa Rubi possui contrato com outras empresas.

4.2.3 As estratégias competitivas das empresas de pedras preciosas

Para identificar as estratégias da indústria, foi utilizada os modelos de Porter e Mintzberg. Os resultados apresentados (Tabela 2), evidenciaram que as empresas destacam a qualidade do produto com média (4,75) entre as empresas, que está relacionada entre as estratégias apresentadas por Mintzberg e a produção com custo mais baixo com média (4,4) entre as empresas que está relacionada com as estratégias genéricas de Porter.

Tabela 2:
Notas médias atribuídas às estratégias das empresas que extraem pedras preciosas

	Estratégias adotadas	Nota média (1 – 5)
Porter	Produção com o custo mais baixo	4,40
	Produtos diferenciados	3,00
	Produção para nichos específicos	2,25
Mintzberg	Qualidade do produto	4,75
	Oferecer algo diferente em relação ao design	4,25
	Investimentos em propaganda	2,75
	Oferecer serviços agregados como produtos complementares, maior prazo de pagamento e menor prazo de entrega	1,75
	Utilizar as mesmas ações das empresas concorrentes	3,00
	Cobrar um preço mais baixo indiferente do custo de produção	3,70

Fonte: dados da pesquisa de campo

Ao ressaltar a qualidade como o grande diferencial, as empresas Brilhante, Rubi e Quartzo, adotam algum sistema de qualidade, porém nenhuma especificou qual utiliza.

A diferenciação por imagem de Mintzberg, que são os gastos com propaganda, foi destacado somente pela empresa Quartzo como relevante. A diferenciação por preço também não se mostrou representativa.

Para Porter (1989), uma estratégia competitiva tem como finalidade definir de que maneira a empresa irá competir no mercado. Através dos resultados apresentados foi possível

verificar que entre as estratégias apresentadas pelo autor a mais utilizada pelas empresas de extração de gemas é a produção com o custo mais baixo.

Segundo Zilber e Lazarini (2008), a vantagem competitiva refere-se à posição adotada pela empresa em relação aos seus concorrentes e clientes, podendo ser duradoura ou não. O desempenho da indústria pode confirmar se a estratégia adotada está se mostrando bem sucedida.

4.3 O desempenho das empresas que extraem gemas

De acordo com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) o mercado de pedras preciosas está em expansão, existe um crescente reconhecimento sobre a qualidade e beleza das gemas brasileiras fazendo com a exportação seja cada vez maior.

No Brasil há uma crescente utilização de gemas, as jóias feitas somente com ouro estão perdendo espaço para as peças que utilizam pedras. O aumento do preço do ouro e a lapidação diferenciada das gemas são responsáveis por esse aumento (IBGM, 2012).

A pesquisa realizada também avaliou o desempenho das sete empresas pesquisadas que extraem pedras preciosas em Ametista do Sul no Rio Grande do Sul. O indicador de desempenho utilizado foi a lucratividade. O resultado constata que no ano de 2011 houve um aumento de lucratividade, de acordo com a Figura 4.

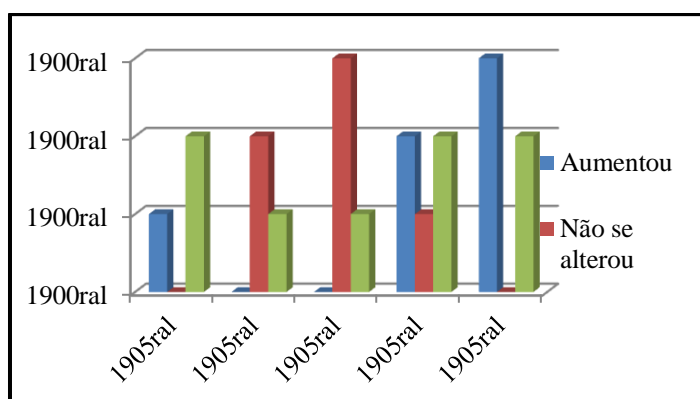


Figura 4. Número de empresas que aumentaram, reduziram ou não se alteraram a lucratividade nos últimos cinco anos

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

4.4 As políticas governamentais

Ao analisar os dados da pesquisa de campo, Tabela 3, constata-se que nas empresas que extraem pedras, o principal efeito das políticas governamentais está relacionado às restrições de crédito e taxas de juros, seguido da política de estímulo a importação de máquinas. Cabe ressaltar que a política cambial ficou em terceiro lugar de acordo com as respostas dos entrevistados.

As políticas públicas devem proporcionar maior competitividade para a indústria. Com a restrição de crédito e alta taxa de juros, o país dificulta o investimento nas empresas e conseqüentemente sua competitividade com empresas de outros países.

A política de estímulo a importação de máquinas, segundo quesito que recebeu a maior nota entre os entrevistados, é um importante incentivo para a indústria. Com juros baixos a importação de máquinas se torna viável e assim, aumenta a possibilidade de inovação e competitividade das empresas de extração de gemas brasileiras.

Tabela 3:
Efeito sentido pelas empresas na implantação de políticas governamentais

Políticas governamentais	Notas Médias (0-10)
Mudança na alíquota de impostos sobre o produto	4
Política de estímulo as exportações	4
Restrição de crédito e taxas de juros	7,7
Política de estímulo a importação de maquinas	4,3
Alterações na política cambial	4
Mudanças nas regulamentações de normas técnicas	4

Fonte: Dados da pesquisa de campo

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi identificar as estratégias e a organização das empresas de extração de gemas de Ametista do Sul / RS, utilizou-se o paradigma estrutura-conduta desempenho (ECD), para conhecer a organização das indústrias e para identificar as estratégias competitivas foi utilizado Porter (1980) e Mintzberg (1988).

Constata-se que das empresas que exportam sua produção a maioria é realizada para países fora do Mercosul, como o Continente Europeu e Asiático. As empresas que possuem sua produção voltada para o mercado interno, as vendas são voltadas estrategicamente para o Estado do Rio Grande do Sul, onde os canais de comercialização são as vendas diretas para os atacadistas. Entretanto, a principal barreira de entrada das empresas de extração que podem limitá-las é o valor do investimento inicial.

A conduta das empresas analisadas pode ser justificada pelas características estruturais. Na pesquisa, foi possível verificar que nenhuma das sete (7) empresas analisadas investe em P&D e apenas uma empresa possui contrato com outra empresa.

Para identificar as estratégias da indústria, foram utilizados os modelos de Porter e Mintzberg. Em relação às estratégias competitivas de Porter, a produção com custos mais baixos é a que mais se destaca nas empresas que extraem pedras preciosas. Já nas estratégias apresentadas por Mintzberg se destaca a qualidade dos produtos oferecidos pelos empresários.

Conforme dados da Tabela 2, fica evidente que algumas estratégias ainda não são exploradas pelas empresas pesquisadas no município de Ametista do Sul. O oferecimento de serviços agregados, maior prazo para pagamento e um prazo menor de entrega recebeu nota mínima (1,75) demonstrando a falta de importância dada a uma das estratégias de Mintzberg. Entre as estratégias de Porter, a que recebeu a menor nota (2,25) foi a produção para nichos específicos.

O estudo proporcionou entender mais detalhadamente o setor de gemas, mostrando as ações e os resultados dessas empresas, também nota-se como a não adoção de estratégias claras podem influenciar nos resultados de uma empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____ The contributions of Industrial Organization to strategic management. *Academy of Management Review*, [S.1.], v.6, n.4, p.609-620, 1981.

Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil). Disponível em:

http://www.apexbrasil.com.br/portal/publicacao/engine.wsp?tmp.area=416&tmp.texto=7813&tmp.area_anterior=416&tmp.argumento_pesquisa=gemas&tmp.urlpassada=416_-_gemas. Acesso em: 08 de Fevereiro de 2012.

BAIN, J. **Barriers to New Competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1956. 278p.

BAIN, J. QUALLS, D. **Industrial Organization a Treatise**. Connecticut: Ed. S.B. Bacharach, 1987.

BRANCO, P. **A riqueza brasileira em gemas**. I Seminário sobre design e gemologia de pedras, gemas e Joias do Rio Grande do Sul, 2009

CARLTON, B.; PERLOFF, J. **Modern Industrial Organization**. New York: Harper Collins College Publishers, 1994. 973p.

DUARTE, L. C.; KINDLEIN, W. Jr.; TESMANN, C. S.; SANTOS, P. G. **Potencialidades do Design aplicado a novas utilizações de materiais gemológicos no Rio Grande do Sul**. I Seminário sobre Design e Gemologia de Pedras, Gemas e Joias do Rio Grande do Sul. Soledade, 2009.

FERGUSON, P. R., FERGUSON, G. J. **Industrial economics: issues and perspectives**. London, UK: The Macmillan Press, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HENRIQUES, H. S.; SOARES, M. M. **Políticas e Ações para a Cadeia Produtiva de Gemas e Jóias**. Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM). Brasília: Brisa, 2005.

Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM). Disponível em:

http://www.ibgm.com.br/index_info.php. Acesso em: 20 de Fevereiro de 2012.

JUCHEM, P.L.; BRRUM, T. M. M. **Ágata do Rio Grande do Sul**. Série Difusão Tecnológica, Brasília, n.5, 1998.

MCWILLIAMS, A.; SMART, D. Efficiency v. structure-conduct-performance for strategy research and practice. *Journal of Management*, [S.1.], v.19, n.1, p.63-68, 1993.

MINTZBERG, H. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework**, *Advances in Strategic Management*, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M.E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1998.

SCHERER, F. M. **Industry structure, strategy and public policy**. New York: Harper Collins, 1996.

SCHERER, F. M.; ROSS D. **Industrial market structure and economic performance**. 3.ed. Chicago: Rand McNally & Co, 1990.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZILBER, Moisés Ari; LAZARINI, Luiz Carlos. Estratégias Competitivas na Área de Saúde no Brasil. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 12, n. 1, Jan. \ Mar. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552008000100007&lng=pt.&nrm=iso&tlng=pt. Acessos em: 21 de Fevereiro de 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000100007>.