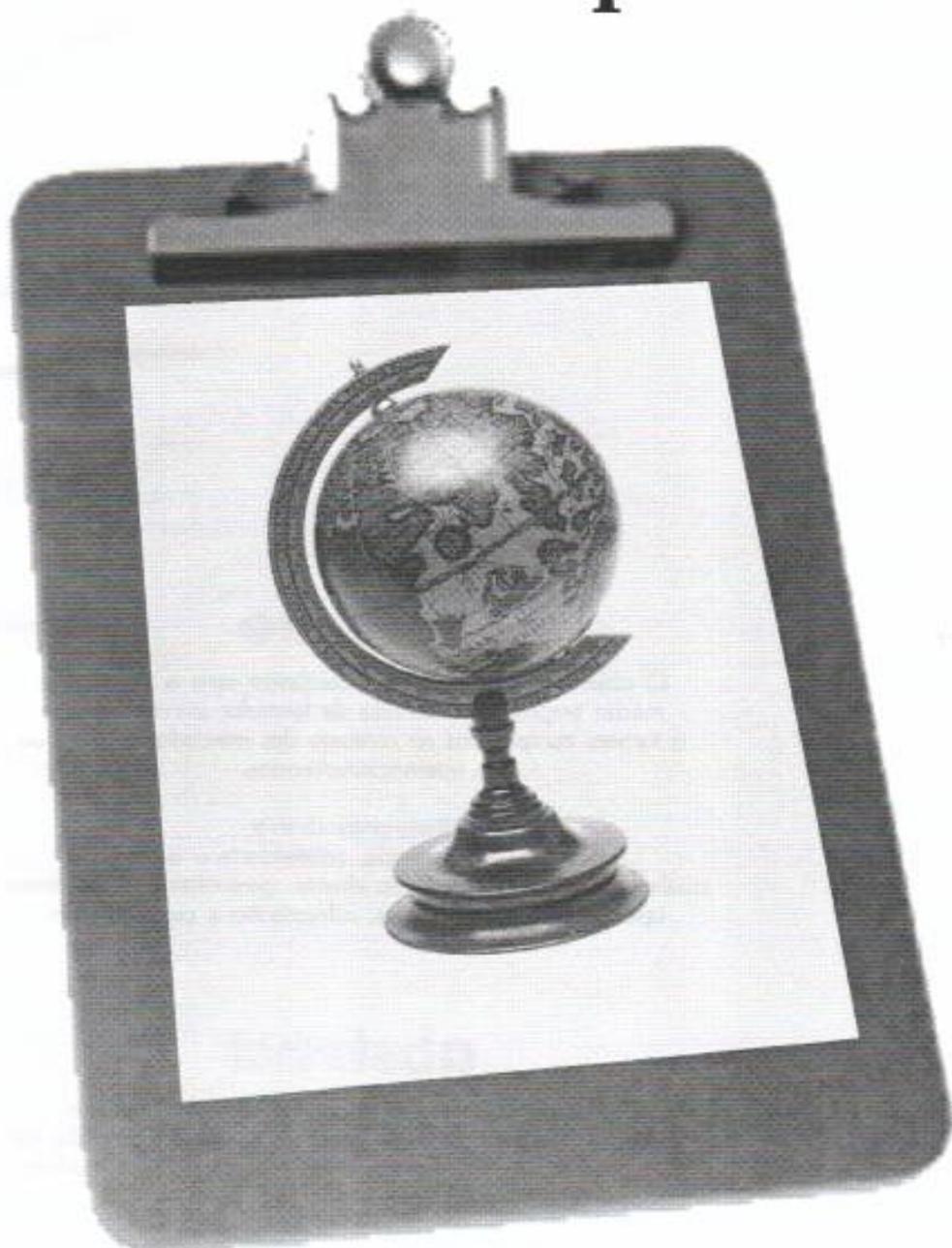


Estratégia competitiva para a pequena e média empresa



Evaldir Tiburski

Professor do Curso de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Regional Integrada do

resumo

O objetivo deste trabalho é colaborar com a pequena e média empresa, no sentido de formular estratégias que a tornem competitiva no contexto dos mercados globais ou internacionalizados.

Palavras chave

Estratégias competitivas, criatividade e inovação, qualidade do atendimento ao cliente, gerenciamento de custos, oportunidades emergentes, informação e conhecimento.

abstract

The aim of this work is to collaborate with small and medium companies, in formulating strategies which make for them be competitive in the international and global markets.

Key words

Competitive strategies; creativity and innovation, attention paid to the customers, costs management, emerging opportunities, information and knowlwgde.

1. Introdução

A complexidade do cenário competitivo frente à globalização dos mercados está pondo em risco a competitividade das pequenas e médias empresas.

Este artigo objetiva focar as principais estratégias que podem ajudar as pequenas e médias empresas a competir, a sobreviver e a crescer nesse período conturbado, através das estratégias do enfoque e diferenciação. Para competir com sucesso, hoje e no futuro, a organização por modesta que seja, deve ser criativa e inovadora, proporcionar um atendimento de qualidade ao cliente, gerenciar eficazmente seus custos, ampliar seu horizonte de oportunidades, procurando integrar tudo isso com uma eficiente gestão da tecnologia da informação e do conhecimento.

Espera-se que as considerações feitas nesse trabalho possam colaborar para que as pequenas e médias empresas desenvolvam estratégias adequadas para competir e crescer sob a atual óptica de mercados internacionalizados.

2. Estratégias Competitivas Genéricas

O mundo contemporâneo está passando por grandes transformações. As mudanças ocorrem a grande velocidade e a intensidade da concorrência faz com que a palavra "competitividade" seja chave para a sobrevivência das empresas no mercado.

Para falar de estratégias competitivas, buscamos a base conceitual em Michael Porter¹, que dedica o segundo capítulo de seu livro para identificar três estratégias competitivas genéricas viáveis a longo prazo: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A **liderança no custo total** requer construção de instalações para a produção em escala eficiente. Exige a redução de custos diretos de produção pela experiência e um controle rígido dos demais custos e das despesas gerais. Os gastos com P & D (pesquisa e desenvolvimento), assistência técnica, publicidade também devem ser rigorosamente

gerenciados e minimizados. A liderança no custo total, devido à produção em grande escala, que reduz o custo unitário dos produtos, produz para a empresa retornos acima da média, além de defendê-la contra fornecedores poderosos e dotá-la de flexibilidade para enfrentar aumentos nos preços dos insumos.

A estratégia da **diferenciação** está centrada na criação de algo novo, único na indústria, o que também resulta em retornos acima da média devido à conquista da lealdade do cliente, proporcionando menor sensibilidade ao preço. Essa estratégia requer criatividade, habilidade de marketing, engenharia do produto e grande capacidade em pesquisa básica.

A terceira estratégia genérica é **enfocar** determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. A estratégia prevê que a empresa vai atender seu alvo estratégico de maneira mais eficiente que seus concorrentes.

O objetivo das três abordagens genéricas de Michael Porter é criar posições de defesa para as empresas enfrentarem com sucesso as forças competitivas do mercado. Porém, o próprio autor reconhece e aponta riscos para cada uma delas.

A liderança no custo total apresenta, como riscos, a mudança tecnológica, que anula os investimentos ou aprendizados anteriores, e a incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no marketing, em função da atenção demasiadamente centrada na redução de custos.

A diferenciação também apresenta riscos. Devido à grande diferença de preço em relação aos produtos substitutos, os compradores podem sacrificar algumas características de seus produtos ou serviços em troca de grandes economias de custo. Outro fator de risco a considerar nessa estratégia é a imitação, cada vez mais perfeita, por parte dos produtos substitutos, que reduz a percepção do diferencial de preço dos produtos diferenciados.

Como as duas estratégias anteriores, o enfoque também apresenta riscos. O diferencial de custos entre os concorrentes e as empresas que adotaram enfoques se amplia e anula a diferenciação alcançada pelo enfoque. As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado diminuem e os concorrentes encontram

¹PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 49 a 60.

submercados dentro do alvo estratégico, que desfocizam a empresa com estratégia de enfoque.

Pelo que foi analisado, pode-se concluir que as empresas, de acordo com suas características, devem decidir por uma das três estratégias competitivas, a fim de prover sua defesa frente às grandes forças competitivas e criar métodos eficientes para superar seus concorrentes no mercado.

A criatividade é essencial para se encontrar maneiras eficientes de redução de custos, melhoria contínua e qualidade superior.

Se a empresa optar pela estratégia de liderança no custo, terá menores custos e margens de retorno maiores, o que proporcionará maior flexibilidade na negociação com compradores e fornecedores e um poder de fogo maior contra os concorrentes. Se seguir a estratégia da diferenciação, terá custos maiores em pesquisa intensiva, projeto de produto, materiais de alta qualidade e apoio intenso aos consumidores. Esse diferencial maior nos custos será compensado pela lealdade do cliente, o que também resultará em bons retornos sobre o investimento. A opção pela estratégia do enfoque pressupõe que a empresa atinja a diferenciação, através da capacidade de melhor satisfazer as necessidades dos clientes do seu alvo particular estratégico.

A vantagem competitiva quanto à liderança no custo total prevê posição de níveis baixos de custos. A diferenciação centra-se na necessidade do cliente por aquele produto único e a estratégia do enfoque, na qual a empresa atua em um segmento particular de mercado, busca também reduzir custos, mas principalmente atingir a diferenciação através do melhor atendimento das necessidades dos clientes.

3. Adaptação da estratégia Competitiva para a pequena e média empresa

A opção da pequena e média empresa é competir pela diferenciação e pela estratégia do enfoque, já que a liderança de custos implica produzir em larga escala, de forma padronizada, com baixo preço final, que são características das grandes empresas.

Segundo Casarotto Filho², “a globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está pondo em questionamento a competitividade das pequenas empresas”. O mesmo autor evidencia que se a pequena empresa não tiver um bom nicho de mercado local (estratégia de enfoque), dificilmente será competitiva em nível global; mesmo assim, sendo líder num mercado local, não está livre de ser atropelada por uma empresa do exterior em seu próprio mercado. Isso evidencia, com poucas exceções, que as empresas de qualquer dimensão ou setor estão competindo num mercado internacionalizado.

Sem a pretensão de esgotar o tema competitividade, selecionamos alguns aspectos que julgamos de fundamental importância para que as pequenas e médias empresas sobrevivam no mercado, adotando as estratégias de diferenciação e enfoque: criatividade e inovação; qualidade do atendimento ao cliente; gerenciamento eficaz de custos; criação e domínio das oportunidades emergentes e gestão da informação e do conhecimento.

3.1 Criatividade e inovação

“O pensamento criativo está crescendo rapidamente em importância e virá a ter uma posição tão proeminente quanto a finanças, matérias-primas e pessoas. À medida em que todas as organizações forem atingindo um platô de competência, somente melhores conceitos poderão prover a vantagem competitiva”.³

A criatividade é essencial para se encontrar maneiras eficientes de redução de custos, melhoria contínua e qualidade superior. Edward de Bono evidencia que a criatividade não é um talento místico, que algumas pessoas têm e outras podem apenas invejar. Ela pode ser aprendida, praticada e usada por todos.

Cabe à organização prover um clima psicológico favorável à criatividade de seus colaboradores: autonomia e liberdade aos funcionários para inovar, de modo que possam perceber que a empresa está aberta a novas idéias, permitir o erro como fonte de aprendizado, confiar nas pessoas e implantar um sistema de remuneração baseada no desempenho.

A psicologia organizacional explica que não se pode separar a atividade em

¹ DE BONO, Edward. *Criatividade levada a sério – como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral*. São Paulo: Pitagora, 1994. p. 293.

² CASAROTTO FILHO, Nelson, PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 23.

presarial das relações humanas. É preciso conhecer as pessoas, entender que as atitudes aprendidas durante a vida predisponham a determinados comportamentos, ações ou conduta. Amílcar Melendez, engenheiro químico, presidente da Avon Brasil, justifica isso afirmando que: "Se eu tivesse 20 anos, estudaria engenharia de novo por causa do raciocínio lógico, mas escolheria um curso com forte peso em humanas. Para chegar à presidência de uma empresa é preciso ter um interesse genuíno nas pessoas, desenvolvê-las, motivá-las e fazê-las crescer. Unir o conhecimento técnico à característica humana é imprescindível em qualquer atividade empresarial".⁴

A criatividade e a inovação devem fazer parte da cultura organizacional. A cultura nas organizações relaciona-se com o compartilhamento de idéias, conjunto de crenças e valores, forma de perceber, pensar e agir que orientam o comportamento dos integrantes da organização e criam o ambiente próprio à imaginação, criação de novas idéias, que resultam na inovação em processos, produtos e serviços.

A criatividade e a inovação, além da necessidade, é forçosamente um desafio. O futuro é das empresas válidas⁵ ou inovadoras, aquelas que têm perspectiva de continuar existindo e crescendo. Seu objetivo é criar e desenvolver empreendimentos e produtos. Elas não possuem mão-de-obra, mas talentos que são as mesmas pessoas que estão nas companhias tradicionais, mas que nas empresas inovadoras são estimuladas a pensar, criar e são valorizadas e reconhecidas por isso.

3.2 Qualidade do atendimento ao cliente

As pequenas e médias empresas investem na diferenciação para enfrentar a concorrência das grandes organizações, as quais centram sua estratégia competitiva basicamente na liderança e no custo. Para ganhar a preferência dos clientes, as pequenas e médias empresas precisam de preços competitivos, qualidade de produtos e serviços, promoções atraentes que, sem dúvida, são forte arsenal competitivo. Porém, esse arsenal é claramente insuficiente para garantir uma posição de liderança. Investir na qualidade

do atendimento ao cliente é uma arma poderosa para as pequenas e médias empresas enfrentarem a concorrência em qualquer ramo de atividade.

Pesquisas norte-americanas⁶ já comprovaram que 68% das pessoas simplesmente desaparecem de uma empresa por terem sido mal atendidas. O bom atendimento deve fazer parte da filosofia da empresa. A consultora de relacionamento com cliente, Maria Lúcia Zulzke⁷, evidencia que nenhum serviço será eficiente se não houver disposição do próprio empresário para ouvir, receber críticas e estabelecer boas relações com os clientes.

Para garantir a qualidade do atendimento ao cliente, é preciso ouvir. Somente após conhecer as necessidades e reclamações dos clientes, a empresa deve se manifestar. É necessário cumprir rigorosamente os prazos de entrega, proporcionar treinamento aos funcionários, para que dominem o conhecimento técnico dos produtos e forneçam o melhor serviço aos clientes. É importante que os funcionários sejam educados e atendam bem os clientes, independente da cor, raça ou maneira como estão vestidos. Faz parte da estratégia, aprimorar produtos e serviços através da opinião da clientela. Estabelecer políticas para que a equipe resolva os problemas do consumidor, evitando o "jogo de empurra", porque o mais importante é a vontade do consumidor, que está disposto a aceitar pequenos erros, mas não perdoa se eles ocorrem freqüentemente.

Essas soluções simples oferecem bons resultados e custam pouco. É muito mais caro conquistar novos clientes do que manter os atuais. Para avaliar a qualidade do atendimento ao cliente, o melhor termômetro é quando ele indica a empresa para outros. Assim, a empresa pode ter certeza que está ganhando a guerra pela preferência do consumidor.

3.3 Gerenciamento eficaz dos custos

Importante? Por quê? Porque não é novidade que um grande número de pequenos e médios empresários tem prejuízos. Grave é que muitos deles não fazem a mínima idéia disso. O controle e o gerenciamento dos custos podem impedir que os prejuízos se disfarcem de lucro.

Os custos exercem um papel fun-

⁶ REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. Nº 128, Set/1999, p. 68.

⁷ Idem ibidem p. 68.

⁴ JORNAL JUST IN TIME - Publicação dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis, Análise de Sistemas e Comércio Exterior - URI Campus de Frederico Westphalen, Ano I, Nº 2, out/99, p. 4.

⁵ REVISTA EXAME 17/06/98, 3M mais perto de você. Ano 31, nº 13, p. 153 a 160.

⁹ HORNIGREN, Charles T. Introdução à contabilidade gerencial. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998, p. 74.

⁹ HORNIGREN, Charles T. op cit., p. 74.

¹⁰ HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus 1995, p. 26.

¹¹ Idem ibidem p. 01 a 29.

damental na determinação dos preços dos produtos e serviços. O preço final deve ser fixado em patamares adequados que possam prover um resultado econômico satisfatório para a empresa. "Muitos administradores afirmam que fixam os preços com uma margem sobre o custo, isto é, calculam um custo unitário médio e acrescentam uma margem razoável que permita um retorno adequado sobre o investimento"⁹. Outros fatores devem ser considerados além dos custos, como os clientes e o mercado. O cliente pode substituir um produto por outro se os preços estiverem muito altos. O mercado, através do movimento dos concorrentes, que reagem às variações de preços dos rivais, acaba determinando o preço que o consumidor está disposto a pagar por determinado produto ou serviço.

"Quando uma empresa tem pouca influência sobre o preço, geralmente vende a preço de mercado e tenta, controlando os custos, ter lucro em suas operações. Quando uma empresa pode fixar seus próprios preços, usa, em geral, uma combinação de *palpite sagaz* e hábitos misteriosos. Muitas vezes, o primeiro passo é acumular custos e acrescentar a estes uma margem. Este é o preço-meta. Podem-se fazer ajustes posteriores 'à luz das condições de mercado'"⁹.

O ideal seria que todas as empresas pudessem trabalhar com o preço-meta. Teriam retornos sobre o investimento acima da média, em resumo, seriam bem mais lucrativas. Quando possível esta alternativa, não pode ser desperdiçada, porque as empresas estão no mercado para ter lucro. É válida a idéia de que o objetivo principal da empresa é a "plena satisfação do consumidor". Mas ela faz isso com o objetivo implícito de ele voltar sempre para aumentar os resultados da organização.

Quando a empresa tem de operar adequando seus preços ao mercado, o gerenciamento dos custos é ainda mais fundamental. Geralmente as margens ficam cada vez mais apertadas, e quase sempre a alternativa que resta é aumentar o volume de vendas para conseguir remunerar os custos e a taxa de retorno requerida.

Uma discussão profunda sobre gerenciamento de custos e fixação de preços iria além do que se propõe o artigo. A contribuição esperada é que os pequenos e médios empresários cada vez mais se conscientizem da necessidade de criar

estratégias para um melhor gerenciamento de custos, a fim de serem cada vez mais competitivos no cenário econômico atual.

3.4 Criação e domínio das oportunidades emergentes

A criação e domínio das oportunidades emergentes é a marca da competição pelo futuro.

"Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa. A meta não é simplesmente fazer o benchmarking dos produtos e processos de um concorrente e imitar seus métodos, mas desenvolver uma visão independente de quais são as oportunidades de amanhã e como explorá-las. Abrir o caminho é muito mais recompensador do que seguir os outros. Não se pode chegar primeiro ao futuro deixando uma outra empresa abrir o caminho"¹⁰.

O sucesso competitivo de uma empresa depende da sua capacidade de olhar o futuro, avaliar como moldar esse futuro e gerar maior desenvolvimento nos anos e décadas que virão. É preciso tomar cuidado com a energia gasta com a preservação do passado, pois ela deve ser concentrada na criação do futuro. É necessário desenvolver uma visão clara de quais são as oportunidades emergentes e como explorá-las. Novas competências específicas terão de ser criadas, novos conceitos de produtos deverão ser lançados e novas alianças e parcerias precisarão ser formadas. Uma empresa deve chegar primeiro ao futuro, mas precisa chegar lá gastando menos, reestruturando e transformando a organização, reduzindo custos, redesenhando processos e racionalizando sua linha de produtos.

Essa nova visão de estratégia sobre oportunidades emergentes é uma síntese do capítulo I do livro "Competindo pelo futuro"¹¹, onde os autores vêem a competição das empresas além dos mercados existentes, porque competem para criar a estrutura dos setores futuros. Os erros, às vezes inevitáveis, proporcionam a oportunidade de aprender mais até sobre a origem das futuras oportunidades.

O sucesso do Post-it, por exemplo, veio de um erro na formulação química de uma cola na 3M. Ninguém sabia o que fazer com uma cola que não "colava", alguém passou em um papel e o resultado é um dos maiores sucessos de vendas na 3M.

O objetivo de chegar ao futuro primeiro implica, então, imaginar oportunidades emergentes e criá-las. Sair da rotina da reestruturação e ir além dos programas de reengenharia que apenas melhoram o desempenho atual. É buscar as riquezas que o futuro reserva para os que chegarem lá primeiro. Chegar primeiro ao futuro não significa vencer concorrentes que lutam pelo mesmo prêmio. Não existe um único prêmio, mas centenas. Existem tantos prêmios quanto competidores; a imaginação é o fator limitante, imaginar com originalidade o que é possível.

3.5 Gestão da informação e do conhecimento

A opção da pequena e média empresa atuar no mercado pela estratégia do enfoque e diferenciação pressupõe, basicamente, criatividade e inovação; qualidade do atendimento ao cliente; gerenciamento eficaz dos custos; criação e domínio das oportunidades emergentes e uma boa gestão da informação e do conhecimento.

Existe uma tendência ao fortalecimento da pequena e média empresa hoje e, principalmente, no futuro. Porém, estas deverão ser ágeis no processamento e transmissão das informações para se adaptarem mais facilmente às mudanças do mercado.

A evolução tecnológica deve permanentemente estar presente no dia a dia das empresas,

"particularmente na área da tecnologia da informação, porque se produzirão mudanças extremamente importantes na forma de conduzir os negócios de uma organização. Para enfrentar esta situação, temos somente uma escolha: ou nos tornamos agentes de mudança, tomando as inovações como uma vantagem, ou resistimos à mudança, arriscando-nos a ficar profissionalmente obsoletos".¹²

A escolha mais interessante é tor-

nar-se agente de mudança. Criar um sistema de informações gerenciais que tornem a informação disponível para todos os colaboradores da empresa e que, pela interação destes, se amplie o conhecimento. O futuro exige que mesmo as pequenas e médias empresas caminhem na direção da informação em tempo real.

"Isso significa que, pelos computadores, todos os funcionários podem, a qualquer tempo, obter visão geral de toda a empresa, que os computadores podem mostrar a cada funcionário como a sua contribuição afeta dia a dia ou mês a mês a organização, que idéias novas e 'quentes' podem ser compartilhadas imediatamente com os colegas".¹³

Já existem disponíveis no mercado softwares de sistemas de informações gerenciais de custo mais acessível para as pequenas e médias empresas. A rápida evolução tecnológica vai permitir que esses custos caiam ainda mais.

"A tarefa de implementar uma empresa em tempo real é difícil e complexa, mas é um investimento essencial em seu futuro competitivo. A implementação de sistemas em tempo real terá o efeito de mudar os relacionamentos e trabalho dentro da sua organização, bem como as relações com os seus parceiros e clientes. A aplicação da tecnologia mudará a sua cultura corporativa. À medida que esses sistemas forem adotados, novas idéias de serviços e produtos, novas maneiras de conquistar a fidelidade do cliente e novos métodos de colaboração em equipe tomarão forma. E, então, a tecnologia da informação se tornará, de fato, um valioso ativo da empresa".¹⁴

4. Conclusão

Esse trabalho evidenciou algumas estratégias que possam ajudar as pequenas e médias empresas a competir em cenários de mercados globais ou internacionalizados. Conseguiu-se demonstrar que a opção pelas estratégias de diferenciação e enfoque são viáveis para a pequena e média empresa, porque a liderança em custos é característica das

¹³ MCKENNA, Regis. Competindo em tempo real. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 97.

¹⁴ MCKENNA, Regis. op.cit. p. 113.

¹² RODRIGUES, Martins V. FERRANTE, Agustín J. Tecnologia da informação e mudança organizacional. Capítulo 1 p. 3, 1995.

grandes empresas, que conseguem baixo custo de produção na indústria e baixo custo de aquisição no varejo devido à produção e comercialização em grande escala respectivamente.

Por outro lado, procurou-se deixar claro que as estratégias de diferenciação e enfoque precisam estar aliadas à criatividade e inovação, à qualidade do atendimento ao cliente, ao gerenciamento eficaz dos custos, a criação e domínio das oportunidades emergentes e a um caminho efetivo para a gestão da informação e do conhecimento.

Não houve a intenção de sermos inovadores em matéria de estratégia competitiva. Pela pesquisa na literatura buscou-se apenas selecionar aquilo que, no nosso entender, é o mais importante para a pequena e média empresa continuar competindo, existindo e crescendo no contexto mercadológico atual.

REVISTA EXAME 17/06/98. 3M mais perto de você. Ano 31, nº 13.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. nº 128, set/1999.

RODRIGUES, Martins V., FERRANTE, Agustin J. Tecnologia da informação e mudança organizacional. 1995.

Endereço do autor:

Evaldir Tiburski

Rua do Comércio 885/401

98900 - Frederico Westphalen - RS

e-mail: evaldir@urifw.tche.br

Referências Bibliográficas

CASAROTO FILHO, Nelson, PIRES, Luis Henrique. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. São Paulo: Atlas, 1998.

DE BONO, Edward. Criatividade levada a sério- como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira, 1994.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HORNGREN, Charles T. Introdução à contabilidade gerencial. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

JORNAL JUST IN TIME- Publicação dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Análise de Sistemas e Comércio Exterior. URI Campus de Frederico Westphalen, Ano I, nº 2, out/99.

McKENNA, Regis. Competindo em tempo real. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. Rio: Campus: 1986.