



COMO A EXPERIÊNCIA DE EMPREENDEDORES DE PEQUENAS EMPRESAS FORTALECE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE CUSTO

Alessandra de Oliveira (FAAL)

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de verificar como a experiência do empreendedor fortalece a estratégia competitiva de uma determinada empresa. Para isso, foi realizado um estudo de caso com a empresa Ales Confecções que atua no segmento têxtil na cidade de Limeira. A partir das análises realizadas através da entrevista aplicada, podemos notar que a estratégia competitiva de custo ao caso selecionado, procurou-se demonstrar quais são as capacidades e habilidades que o empreendedor trabalha para sua conservação e fixação no mercado durante suas negociações. Buscou-se ainda distinguir quais são as disposições pessoais manejadas por ele e como elas se relacionam com a concorrência e aptidão para o empreendimento, esse estudo pretende mostrar que o conhecimento e a experiência são pontos extremamente importantes no cotidiano do empresário avaliado. Foram avaliadas as interferências dos sentimentos, sendo eles positivos ou negativos e até que ponto eles podem ser disfarçados ou manipulados, não deixando a ética de lado.

Palavras chave: Vantagem Competitiva. Custo. Empreendedor.

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais globalizado, a busca para redução de custos é um fator determinante para manter-se competitivo, assim o presente artigo tem o objetivo de verificar como a experiência do empreendedor fortalece a estratégia competitiva da empresa. Para isso, foi realizado um estudo de caso de uma empresa no segmento têxtil do município de Limeira, no estado de São Paulo, que ao longo dos anos se consolidou no mercado.

Para as pequenas empresas é imprescindível a compreensão da atividade empreendedora, pois seu entendimento pode promover o dinamismo e ascensão da companhia.

No Brasil, não obstante sua movimentação empreendedora, 27% das empresas paulistas fecham suas atividades no primeiro ano de atividade, e 37 % deixam de funcionar no segundo ano (SEBRAE, 2010). Algumas causas do fechamento são a) falta de planejamento; b) Gestão deficiente do negócio; c) Insuficiência de políticas de apoio; d) Flutuações na conjuntura econômica; e) Problemas pessoais do proprietário.

A persistência e o aprendizado do empreendedor podem fazer com que a empresa sobreviva e sobressaia no mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

Reconhecer como se dá esse crescimento do empreendedor e como ele gera resultados para a empresa se torna importante para que sirva de conhecimento a outros empreendedores. Portanto, demonstrar quais são as habilidades que o empreendedor desenvolve para sua permanência no mercado, bem como, quais as habilidades emocionais são manipuladas por ele e como elas se relacionam com a competitividade e competência do empreendimento são temas de grande relevância.

Partindo das contribuições teóricas de Michael Porter relativas a custos, analisa-se aqui a experiência de um empreendedor no fortalecimento de suas práticas de competição.

Para esse fim, dividiu-se este artigo em quatro partes: o referencial teórico, no qual analisamos as estratégias competitivas; a metodologia empregada neste estudo de caso; a análise dos dados; e, por fim, as conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As estratégias genéricas de liderança em custos, diferenciação e enfoque são, segundo Porter (1980), estratégias apropriadas a tipos particulares de situação em uma indústria. São três as estratégias genéricas propostas pelo autor: diferenciação, liderança em custo e enfoque. Tais estratégias genéricas requerem estilos diferentes de liderança, o que, por sua vez, atraem diferentes perfis de pessoas. A vantagem competitiva no mercado e competição com os concorrentes precisa seguir uma dessas estratégias genéricas.

A diferenciação refere-se ao produto e pode ser por qualidade, por serviço, por marca, dentre outras dimensões. Para Porter (1980), quando se obtém a diferenciação é possível obter retornos sobre investimentos em clientes, fidelização do mesmo e aumento das margens para negociações com fornecedores e compradores. Entretanto, nem sempre quem consegue diferenciação consegue agregar valor, contudo fica difícil atingir a todos os públicos de mercado. A obtenção do sucesso depende do enfoque que o empresário adota nas estratégias junto a fornecedores e o atendimento das necessidades dos clientes, no propósito de aumentar a sua lucratividade, baixando seus custos.

A liderança no custo total tornou-se bastante comum devido à propagação do conceito da curva de experiência. Essa tem como objetivo a redução do custo pela experiência que se dá através de um rígido controle. A curva de experiência possibilita ainda uma maior competência. Tal capacidade é adquirida com o intuito de obter privilégios frente a concorrentes e fornecedores, facilitando o melhor desempenho da empresa e crescimento da mesma (PORTER, 1980).

Neste tipo de estratégia genérica, quase sempre quem atinge custo baixo tem posições vantajosas em relação ao custo da matéria prima e, com isso, tende a ter seu custo minimizado ao longo da experiência e tempo do empreendedor.

Jorge Manoel Teixeira Carneiro (1997), comentando Porter, mostra haver três possíveis bases, não mutuamente excludentes, para o posicionamento competitivo de uma empresa que, segundo o autor, devem ser considerados como um nível adicional de detalhamento das suas estratégias genéricas básicas. São elas: *variedade*: produção de apenas alguns tipos produtos da indústria que satisfazem um subconjunto das necessidades dos clientes; *necessidades*: atendimento de quase todas as necessidades de um grupo específico de consumidores ou de uma ocasião de compras distintas; e, *acessibilidade*: atendimento de clientes com necessidades similares, mas acessíveis de maneiras diferentes.

O desenvolvimento de competências essenciais possibilita a lealdade de clientes e permissão aos de distribuição.

A competitividade nos moldes da era da globalização necessita de visibilidade aos produtos e serviços e isso gera um novo custo. O desenvolvimento de competências minimiza tais custos,

entretanto, num mercado como o de hoje, não basta ser único, tem que ser diferente, autêntico, ter qualidade, atributos que conquistem cliente em potencial.

A busca por segmentos de mercado que até pouco tempo atrás não eram considerados como público-alvo, como as classes de baixa renda, tornaram-se um mercado forte da atualidade. Deste modo, a estratégia genérica de custo se tornou ainda mais importante quando a empresa busca este mercado.

Para que esta estratégia seja alcançada é necessário diversas competências dos gestores da empresa.

Segundo Prahalad e Kamel (1998), o conhecimento que se adquire com o tempo, se bem empregado, traz competências únicas como oportunidade e parcerias que se formam.

Além do conhecimento advindo da experiência de atuação no ramo do empreendimento, outra capacidade imprescindível ao empreendedor é a capacidade de negociação.

No processo de consolidação de uma estratégia de custos em uma empresa, a capacidade de negociação é de suma importância visto que os preços dos insumos afetam diretamente a possibilidade de manutenção de um preço competitivo do produto final no mercado.

A negociação é estudada principalmente nos aspectos processuais e decisórios, entretanto, a questão pessoal do negociador também é importante. Segundo Almeida e Sobral (2005), em estudo realizado com 500 gerentes de empresas portuguesas, os mesmos acreditam que a inteligência cognitiva tem mais importância que a inteligência emocional (ver tabela 1).

Tabela 1 - Importância das Características nos Negociadores

| Característica | N.º casos | Frequências Relativas | | | | | Média | Desvio-Padrão |
|--|-----------|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-------------|---------------|
| | | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | | |
| 1. Capacidade para pensar com clareza e rapidamente sob pressão e incerteza | 231 | - | 1% | 5% | 32% | 62% | 4,55 | 0,62 |
| 2. Criatividade para ultrapassar obstáculos e dificuldades | 231 | - | 1% | 4% | 41% | 54% | 4,49 | 0,60 |
| 3. Capacidade de julgamento | 231 | - | - | 8% | 43% | 49% | 4,41 | 0,64 |
| 4. Capacidade de análise e de resolução de problemas | 231 | - | 2% | 7% | 48% | 43% | 4,32 | 0,65 |
| 5. Capacidade para perceber os sentimentos e pontos de vista do seu oponente | 231 | - | - | 9% | 43% | 48% | 4,39 | 0,68 |
| 6. Percepção das necessidades não explícitas e das reações da sua organização e da do seu oponente | 231 | - | - | 14% | 48% | 38% | 4,25 | 0,72 |
| 7. Capacidade para perceber o seu poder negocial e utilizá-lo para atingir os seus objetivos | 231 | - | 2% | 12% | 48% | 38% | 4,23 | 0,70 |
| 8. Capacidade para manter uma atitude racional | 231 | - | 1% | 12% | 57% | 30% | 4,16 | 0,66 |
| 9. Autocontrole | 231 | 1% | 3% | 15% | 50% | 32% | 4,10 | 0,78 |
| 10. Capacidade para responder emotivamente | 231 | 10% | 20% | 44% | 21% | 5% | 2,89 | 1,00 |

Fonte: ALMEIDA, SOBRAL, 2005.

Para Almeida e Sobral (2005), inteligência cognitiva refere-se à capacidade de uma pessoa racionar, planejar, apreender e processar informações, resolver problemas, pensar de formas abstratas e ser capaz de aprender rapidamente por meio da experiência vivida. Já o conceito de inteligência emocional normalmente é vista a partir de duas dimensões, a intrapessoal e a interpessoal:

Dimensão intrapessoal destacam-se as componentes de autoconhecimento e de autocontrole das emoções que se referem à capacidade de compreender e distinguir os impulsos emocionais próprios e controlá-los em seu benefício. A dimensão interpessoal está relacionada com a relação do indivíduo com os outros, destacando-se a componente de empatia ou de “sintonia emocional”, traduzida pela capacidade de compreender a natureza e as motivações das emoções dos outros, avaliando as situações a partir da perspectiva alheia (ALMEIDA, SOBRAL, 2005, p. 13).

Normalmente, a dimensão intrapessoal refere-se a questões internas, de autocontrole, já a dimensão interpessoal a relação com outras pessoas, ou seja, a empatia. Pelo estudo de Almeida e Sobral (2005), nota-se também que as características mais importantes dos negociadores (ver tabela 2).

Tabela 2 - A Emoção na Negociação

| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | MÉDIA |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|
| 1. Se um negociador se mantiver calmo em todas as circunstâncias terá uma enorme vantagem. | - | - | 3% | 2% | 11% | 47% | 37% | 6,13 |
| 2. Um negociador deve manter uma expressão impassível: nunca deve transparecer as suas emoções até à conclusão do acordo. | 3% | 12% | 13% | 12% | 26% | 29% | 6% | 4,55 |
| 3. Um negociador deve expressar emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína. | 2% | 6% | 17% | 21% | 29% | 17% | 9% | 4,52 |
| 4. Um negociador deve simular emoções positivas (satisfação, simpatia, afeto, entusiasmo) se sentir que isso melhora a sua posição negocial. | 27% | 28% | 15% | 10% | 12% | 6% | 3% | 2,91 |
| 5. Um negociador deve expressar emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se se sentir descontente ou enganado. | 11% | 29% | 26% | 12% | 13% | 6% | 3% | 3,16 |
| 6. Um negociador deve simular emoções negativas (desconforto, raiva, indignação, impaciência) se sentir que isso melhora a sua posição negocial. | 38% | 26% | 15% | 10% | 7% | 4% | - | 2,33 |

Fonte: ALMEIDA, SOBRAL, 2005.

Os resultados sugerem uma valorização maior dos aspectos cognitivos do que dos emocionais do negociador. É atribuída maior importância à capacidade de compreensão, articulação e utilização da informação disponível do que aos mecanismos de percepção, controle e gestão de emoções. Os pesquisados consideram muito importantes a habilidade de pensar rápido e sob pressão para que a negociação tenha sucesso. A emoção pode atrapalhar a negociação, ser racional é essencial, no entanto, a capacidade de responder com emoção pode trazer êxito, apesar de não ser mencionado na maioria das pesquisas.

A emoção deve ser dosada, as vezes é necessário expressá-las de forma positiva, mostrando a simpatia, afeto, entusiasmo, já as emoções negativas devem ser guardadas para não prejudicar a negociação. O estudo revela que a ética deve ser mantida em todas as situações, pois certas estratégias tendem a dificultar ao invés de contribuir.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa aborda o estudo de caso da empresa Ales Confeccões. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com a proprietária e com dois fornecedores em outubro de

2010 e também pelo acesso a documentos da empresa, tais como planilhas de custo, *site* e *folders* dos fornecedores.

A escolha da Ales Confecções deve-se ao fato da mesma ter conseguido uma diminuição do custo do produto significativa ao longo dos anos, possibilitando o fortalecimento da sua estratégia de custo. A empresa surgiu em 1995, a princípio produzindo, com mão de obra dos próprios empreendedores, jogos de cozinha e emborrachados. Aos poucos, começou a confeccionar jogo de cozinha destinado a classe C, toalha de mesa e colcha de casal. Atualmente, a empresa possui um leque de produtos que, além dos já citados, conta com outros produtos tais como: toalha de mesa de tergal, emborrachada, jogo americano, cortina de cozinha, cortina de sala, capa de sofá, batedor, saco de pão, kit infantil, jogos de lençóis, entre outros, somando mais de 40 itens. Além disso, do início do empreendimento até a atualidade houve um aumento de 70% na receita, totalizando, aproximadamente a venda anual de 60.000 unidades.

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DE INTERVENÇÃO

A empresa Ales Confecções surgiu em 1995 a princípio fazendo mão de obra e aos poucos em 1996 começou a comprar tergal para confeccionar jogo de cozinha destinado a classe C.

Em 1998, os empreendedores deixaram a mão de obra para dedicarem-se exclusivamente a confecção de jogos de cozinha. Assim, a empresa obteve novos fornecedores, costureiras, estamparias e clientes, mas ainda o preço não era competitivo o suficiente para alavancar uma fatia do mercado significativa.

Quando em 2000, a empresária teve a oportunidade de conhecer mais profundamente os diversos tipos de tecido (há uma gama de tecidos e muitos deles extremamente semelhantes), começou a travar contatos com fornecedores, mas ainda não conseguia ter bons descontos e preços melhores. Sua atenção era com a busca da satisfação dos clientes e cumprimento dos compromissos, fato que, de acordo com uma das entrevistadas, distinguia seu empreendimento no ramo. Assim, tanto o atendimento relativo aos gostos dos clientes, quanto ao cumprimento de prazo, desenvolveram a confiabilidade do empreendimento para os clientes e fornecedores.

A credibilidade quanto aos pagamentos e à palavra empenhada proporcionou a formação de parcerias. Graças a tais relações, foi possível a empresa confeccionar outros produtos, contratar mão de obra terceirizada e avançar (através de estágio em outro empreendimento) com o controle dos custos.

Com a estagnação do empreendimento em 2004, os empreendedores decidiram fazer vendas diretas. Tal iniciativa possibilitou que conhecessem melhor as necessidades das clientes, o que, por sua vez, fez com que se tornassem mais seletivos em relação aos fornecedores e mais atentos aos gostos da clientela que, em parte, era clientela de comércios fixos.

A consolidação do empreendimento teve um efeito positivo no olhar dos fornecedores. Eles começaram a tratar com mais atenção e a travar uma batalha por preço e qualidade e prazo de entrega. Isso, por conseguinte, permitiu que a empresa conseguisse ser mais competitiva no mercado. A clientela aumentou e os negócios se expandiram.

Dois anos mais de aprendizagem foram usados na busca por fornecedores, novos produtos, reconhecimento das necessidades dos clientes, isso somado a outras necessidades cotidianas do empreendimento tais como: limpar um chão, cuidar do visual da loja, contratação de mão de obra, finanças bancárias e as entradas e saídas, os impostos, etc. Somente após isso, a empresária resolveu se dedicar exclusivamente ao negócio, abandonando outras atividades.

Os relacionamentos e a credibilidade proporcionaram ainda maiores descontos nos preços da matéria prima, que, foram decrescendo ao longo dos anos. Os preços se mantiveram ou mesmo abaixaram, dada a menor taxa de inadimplência e maior confiança entre fornecedores

e compradores. Esse fato gerou aumento de lucro e menores preços aos clientes, consequentemente a empresa atinge novos segmentos de mercado devido aos preços competitivos, resultantes de sua preocupação com manter uma receita enxuta.

Os bons resultados de empreendimento, em parte, são baseados no marketing pessoal da empresária. O marketing pessoal é entendido aqui como um recurso para atração e desenvolvimento de contatos e relacionamentos interessantes do ponto de vista pessoal e profissional, ainda como estratégia que possibilita a visibilidade de habilidades e competências importantes no ponto de vista de outros.

A dedicação ao longo dos longos anos, a experiência obtida no emprego anterior, as amizades e o respeito, marcam a diferença na trajetória dessa empresa. Desenvolveram-se, para isso, relações de amizade com fornecedores. Tais fornecedores frequentam a empresa para tomar café da tarde, e “jogar conversa fora”, num claro cuidado de aproximação informal visando a preservação de parceria.

Além desse contato com os fornecedores, também se percebeu a necessidade de acompanhando das tendências de consumo e as adaptações que elas impõem. Ocorreram alterações nas formas de comprar. Na atual conjuntura da empresa, cobram-se mais descontos e se compra de acordo com preço negociado. A compra em lotes proporciona também descontos maiores e condições melhores de pagamento. Porém, o rol de fornecedores não se encontra estável, pois há uma busca incessante por novos parceiros, sempre visando maiores lucros e, com ele, um melhor posicionamento no mercado.

5. CONCLUSÃO

Destaca-se na trajetória do empreendimento analisado o empenho ético. O desenvolvimento de uma rede de relações, necessária a todas as empresas, mas que no caso das empresas pequenas é imprescindível foi fundamental na consolidação do negócio.

Sobressai-se também a aprendizagem ao longo dos anos. Uma empresa que surge em 1995 com poucos produtos, através da compreensão dos mecanismos de mercados relativos ao ramo de atuação, conseguiu se diversificar, se capitalizar nas vendas, melhorar sua base de fornecedores e, além de se manter, promoveu seu crescimento em condições competitivas.

O aprofundamento do conhecimento das matérias primas criou um dos pilares para seu desenvolvimento, bem como o aumento da lista de fornecedores. A experiência com as vendas diretas possibilitaram um melhor entendimento do mercado e dos gostos dos consumidores.

Juntamente com a experiência que resultou em controle de custos e oferta de novos produtos, o que se destaca na compreensão dessa trajetória exitosa é a ética.

O cumprimento da palavra empenhada, bem como o esforço para respeito dos prazos, serviram para ganhar respeito no mercado por parte de compradores e fornecedores. Em um contexto de desconsideração pelo compromisso, isso se tornou um diferencial competitivo. Um dos fundamentos iniciais da manutenção do empreendimento foi esse empenho ético, que compõem não só o capital intangível da empresa, como o marketing pessoal da empresária.

Nesta análise, vemos ainda que tem tanta importância a inteligência, referida ao raciocínio e planejamento a partir de informações, quanto a inteligência emocional. O autoconhecimento e de autocontrole das emoções, o uso da empatia – para reconhecimento das motivações das emoções dos outros – tem uma relevância que não pode ser diminuída frente a dimensão racional.

A inteligência emocional, ao contrário do que se afirma em certas teorias que põem em destaque a inteligência cognitiva, é necessária à compreensão da complexidade das relações interpessoais.

Pode-se até levantar a hipótese, para verificação posterior, se o fato da empreendedora for uma mulher em ambiente de predomínio masculino constitui-se em outro diferencial competitivo em razão de uma maior sensibilidade feminina. Pode também especular que, nesse percurso, as características positivas destacadas advêm de um percurso de uma empreendedora e não meramente de uma gestora.

Em suma, distingue-se no empreendimento analisado, a contínua busca pelo controle de custos, o compromisso ético e a sensibilidade nas negociações, derivada da inteligência emocional.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. J. R., SOBRAL, F. J. B. A. Emoções, Inteligência e Negociação: um Estudo Empírico sobre a Percepção dos Gerentes Portugueses. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.4, Out./Dez. 2005.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**. v.1, n.3, p.7-30, 1997.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. *In* MONTGOMERY, e PORTER. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p 293-316, 1998.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio Janeiro, Campus, 1980.

SEBRAE. Disponível em [HTTP://www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em 10/10/2010.