

O DESAFIO DA ESTRATÉGIA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: O Caso da Indústria de Lubrificantes

1. RESUMO

Este relato técnico tem como objetivo analisar o desafio da estratégia em pequenas e médias empresas do segmento dos fabricantes de lubrificantes. Para tanto pesquisou-se quais os modelos de estratégias as empresas fabricantes de lubrificantes de pequeno e médio porte empregam no seu processo estratégico, comparando entre as empresas os métodos estratégicos efetivamente empregados e os métodos empregados com aqueles referenciados na literatura de estratégia para pequenas e medias empresas.

O aumento da competitividade entre as empresas, as alterações constantes nos ambientes externo e interno, o avanço da tecnologia, a inovação de novos modelos de gestão, produtos e serviços, o estudo da análise dos modelos de estratégia que as empresas fabricantes de lubrificantes de pequeno e médio porte empregam em seu processo estratégico, dá subsídios para que as empresas consigam atingir melhores resultados, aumentando a sua participação de mercado, as margens dos produtos comercializados, o lucro e conseqüentemente, o aumento da geração de emprego.

Constata-se de acordo com o informativo publicado pela SIMEPETRO (Sindicato Interestadual das indústrias misturadoras, envasilhadoras de produtos derivados de petróleo) em 19/11/2019, que o setor dos fabricantes de lubrificantes apresentou 209 empresas no período de janeiro a setembro de 2019, sendo 8 empresas classificadas como de porte grande com participação de mercado de 75,59%, 42 empresas de pequeno e médio porte associadas ao Simepetro apresentando participação de mercado de 17,49% e 159 empresas não associadas ao Simepetro, apresentando participação de mercado de 6,91% (SIMEPETRO, 2019).

A Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), realizou uma pesquisa com 293 empresas entre os dias 16 de março e 18 de abril de 2019, conforme apresentado na Tabela 1, com objetivo de identificar as principais áreas com desafios de gestão. A pesquisa realizada pela Fiesp contribuiu para o estudo realizado nesse relato técnico, confirmando através dos resultados da pesquisa as principais necessidades dos empresários das pequenas e médias empresas, em quinto lugar com 22,5% que o desafio dos empresários está relacionado com administração e planejamento.

Tabela 1: Principais áreas com desafio de gestão

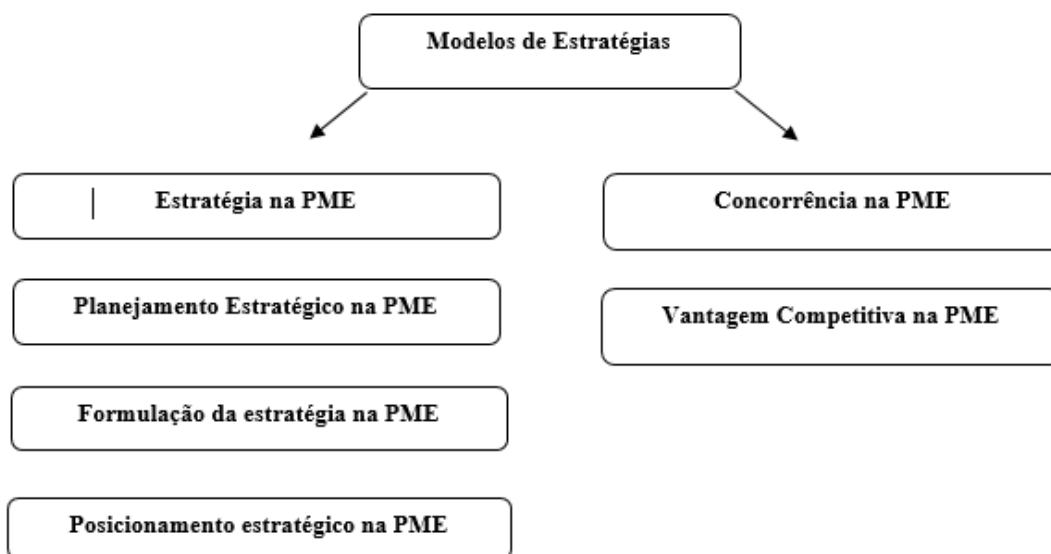
Pesquisa	Desafio de Gestão	Resultado
1º.	Vendas	31,70%
2º.	Gestão de Pessoas e RH	28,00%
3º.	Gestão Tributária	26,60%
4º.	Gestão Financeira	22,90%
5º.	Administração e Planejamento	22,50%
5º.	Produção - Logística e Qualidade	22,50%
7º.	Indústria 4.0	20,50%
8º.	Inovação e Tecnologia	17,50%
9º.	Marketing	16,00%
10º.	Comércio exterior	11,90%

Fonte: Fiesp (2019)

2. REFERÊNCIAL TEORICO

Para o desenvolvimento do referencial teórico, pesquisou-se os temas dos modelos de estratégia: estratégia na pequena e média empresa, planejamento estratégico na pequena e média empresa, formulação da estratégia na pequena e média empresa, posicionamento estratégico na pequena e média empresa, concorrência na pequena e média empresa e finalmente vantagem competitiva na pequena e média empresa, apresentado na figura 1.

Figura 1: Modelos de estratégias



Fonte: Elaborado pelo autor

A estratégia deve ser implementada e administrada por todos os dirigentes das pequenas e médias empresas. Conforme o autor, para o sucesso das empresas de pequeno e médio porte, os gestores devem analisar a estratégia da empresa e de seus concorrentes em sua agenda diária, para conseguir esse objetivo. O comprometimento de seus colaboradores se torna fundamental para o sucesso da estratégia implementada pelas empresas de pequeno e médio porte (MELLO, 2018, p. 42).

Para a sobrevivência das pequenas e médias empresas o planejamento estratégico é fundamental para identificar os clientes potenciais e seus principais concorrentes. Segundo o autor o planejamento estratégico não deve ser um instrumento estratégico somente para grandes organizações, onde possuem departamentos específicos e qualificados para a sua execução. Além de que o planejamento estratégico contribui para aumento da competitividade, devendo ser adotado para todas as empresas independente do seu porte (MACHADO, 2005).

O planejamento estratégico tem como finalidade realizar análise do ambiente de uma empresa, com o objetivo de atingir com sucesso a sua missão. Nessa etapa realiza-se a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Após essa análise é possível determinar ou definir o propósito da empresa com objetivo de atuar nas oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

O planejamento estratégico para as pequenas empresas pode ser considerado como uma atividade complexa, pois imagina-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão somente para grandes organizações. No entanto, as empresas acabam desenvolvendo processos de planejamento mesmo que de uma forma informal. Como exemplo de planejamento estratégico das empresas de pequeno porte, elas podem definir objetivos como metas de faturamento, lucro, participação de mercado, análise do diagnóstico, como análise dos concorrentes, e por fim a decisão e tomada de ação para enfrentar a concorrência. Embora o planejamento seja uma atividade fundamental para todas as empresas, independente de seu tamanho, o planejamento nas pequenas empresas nem sempre é formalizado com documentos escritos. (ANDRADE, 2019).

Para competir e se diferenciar em relação aos concorrentes as empresas de pequeno porte devem se atentar ao desenvolvimento de produtos que não agridam o meio ambiente chamados produtos ou serviços que pensem “verde”. É fundamental que as empresas de pequeno porte estudem as novas tecnologias, se atualizando, consultando especialistas entre outros estudos (LONGENECKER et al., 2018).

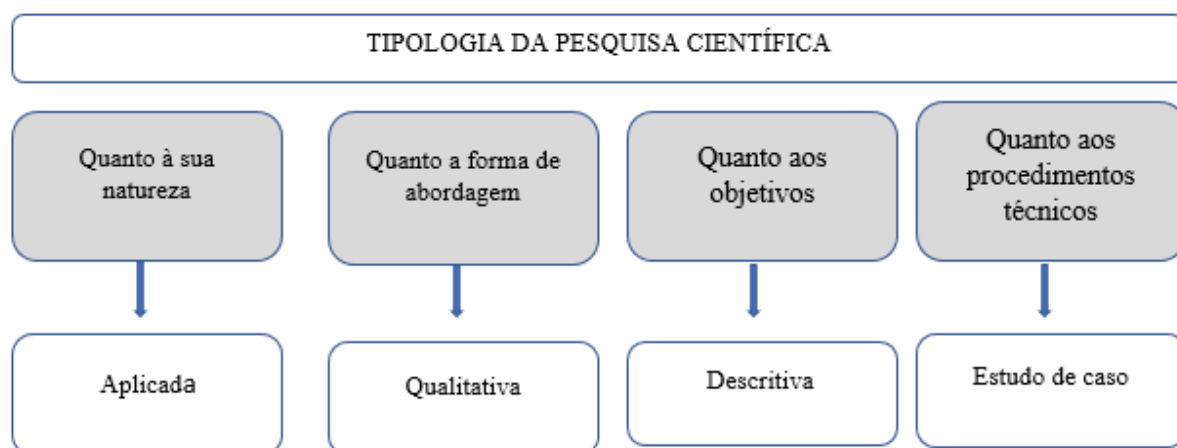
Para as empresas de pequeno e médio porte o diferencial no atendimento ao cliente em relação ao atendimento praticado pelas grandes empresas, que apresentam dificuldades em atender os seus clientes, torna-se uma vantagem competitiva para as pequenas e médias empresas sendo possível atender os seus clientes com mais qualidade no atendimento. (MACHADO, 2005).

3. METODOLOGIA

Adotou-se como tipologia da pesquisa do relato técnico, quanto a sua natureza, a aplicada, devido ao objetivo de realizar aplicação dos estudos realizados. Optou-se como forma de abordagem adotada a pesquisa qualitativa, devido ao estudo que tem como objetivo aprofundar para analisar quais os modelos de estratégia as empresas fabricantes de lubrificantes de pequeno e médio porte empregam em sua gestão estratégica. Quanto aos objetivos, o estudo

foi elaborado através da pesquisa descritiva, devido à necessidade de apresentar as características dos modelos de estratégia adotados pelas empresas de pequeno e médio porte, e quanto aos procedimentos técnicos define-se como pesquisa adotada o estudo de caso. A tipologia da pesquisa está apresentada na Figura 2 (NIELSEN; OLIVO; MORILHAS, 2018).

Figura 2: Tipologia da pesquisa



Fonte: Nielsen; Olivo; Morilhas (2018)

Para a realização do desenvolvimento do método de pesquisa, analisaram-se: a descrição do setor, a seleção das empresas, a elaboração do questionário, as entrevistas, a codificação das respostas e a análise dos resultados.

Utilizou-se como estratégia adotada para a coleta de dados, o agendamento das entrevistas através de indicações. Em relação à primeira empresa classificada como empresa A, o pesquisador possui um bom relacionamento com o Diretor Comercial, que quando foi procurado para a realização da pesquisa se comprometeu com esse estudo, indicando em seguida a empresa classificada como empresa B, onde o proprietário faz parte do sindicato da categoria (Simepetro). Em seguida, o pesquisador entrou em contato com profissional que estava exercendo a função de gerente de vendas da empresa classificada como empresa C, onde o entrevistador foi muito bem atendido pelo CEO da empresa. E por fim o pesquisador contou com ajuda do Diretor Comercial da empresa em que trabalhou, e que indicou o proprietário da empresa classificada como empresa D, onde também foi muito bem recepcionado, exemplificada na Tabela 2.

A importância desses contatos foram fundamentais para conseguir o melhor da entrevista, e para que as respostas do roteiro das perguntas pudessem contribuir com a pesquisa. O resultado foi positivo pela confiança entre o entrevistado e o entrevistador.

Tabela 2 Número de funcionários e faturamento das empresas pesquisadas

Empresa	Fundação	No. Funcionários	Faturamento/mês	Regiões de atuação
A	1988	36	R\$1.600.000,00	Brasil
B	2000	16	R\$400.000,00	Brasil
C	1982	78	R\$2.300.000,00	Brasil e Paraguai
D	1978	35	R\$800.000,00	Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

4. RESULTADOS

Para as análises dos resultados da pesquisa, adotou-se o critério de separá-los em três segmentos: estratégia, concorrência e vantagem competitiva. nos Quadros 1, 2,3 e 4 realizou a comparação entre as empresas pesquisadas os métodos estratégicos efetivamente empregados, nos Quadros 5, 6 e 7 realizou a comparação do que foi encontrado na literatura das pequenas e médias empresas em relação aos procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas.

Quadro 1 Quais os modelos de estratégia são adotados pelas empresas pesquisadas.

Empresa	Planejamento Estratégico	Matriz SWOT	Segmentação	Ciclo PDCA	Princípio de Pareto
Empresa A	X	X	X	-	X
Empresa B	X	X	X	-	-
Empresa C	X	X	X	X	-
Empresa D	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 2: Quais os modelos de análise da concorrência são adotados pelas empresas pesquisadas

Modelo de Análise da Concorrência	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Análise de produtos concorrentes	X	-	-	X
Considera todos os fabricantes de lubrificantes como concorrentes	X	X	-	-
Identifica novos concorrentes através de visitas a feiras e informações de mercado	X	-	-	-
Possui o seu próprio modelo de análise da concorrência	-	X	-	-
Realiza análise da concorrência através da Matriz SWOT	-	X	X	-
Realiza análise da concorrência através da convenção de vendas	-	X	-	-
Não possui modelo de análise da concorrência	-	-	-	X

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 3: Quais são as vantagens competitivas que são adotadas pelas empresas pesquisadas.

Vantagem Competitiva	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Atendimento ao cliente	X			X
Capacitação técnica equipe comercial	X			
Qualidade dos produtos	X		X	X
Logística	X			
Análise dos produtos concorrentes		X		
Gestão das Pessoas			X	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 4: Identificar os métodos utilizados pelas empresas pesquisadas em relação a estratégia, concorrência e vantagem competitiva.

Pesquisa	Estratégia	Concorrência	Vantagem Competitiva
Empresa A	Planejamento Estratégico Matriz SWOT Segmentação Princípio de Pareto	Análise de produtos Concorrentes todos os fabricantes de lubrificantes Novos concorrentes através de visitas em feiras	Atendimento ao cliente Capacitação técnica Qualidade Logística
Empresa B	Planejamento Estratégico Matriz SWOT	Concorrentes todos os fabricantes de lubrificantes Possui próprio modelo. Matriz SWOT Convenção de vendas	Análise dos produtos concorrentes para identificar as vantagens competitivas
Empresa C	Planejamento Estratégico Matriz SWOT Segmentação Ciclo PDCA	Matriz SWOT Classifica como concorrentes duas empresas do setor	Gestão de Pessoas Qualidade dos produtos
Empresa D	Informações equipe de vendas	Análise de produtos Não possui modelo de análise da concorrência	Atendimento ao cliente Qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a realização das análises das entrevistas, foi possível realizar a comparação dos métodos estratégicos efetivamente empregados pelas empresas, e conclui-se que as empresas adotam métodos estratégicos diferentes umas das outras para análise de sua estratégia, concorrência e vantagem competitiva. Essas comparações estão exemplificadas no Quadro 1, onde identificou quais os modelos de estratégia são adotados pelas empresas pesquisadas, no Quadro 2, quais os modelos de análise da concorrência são adotados pelas empresas pesquisadas, no Quadro 3 quais são as vantagens competitivas que são adotadas pelas empresas

pesquisadas, e finalmente no Quadro 4 identificou os métodos utilizados pelas empresas pesquisadas em relação a estratégia, concorrência e vantagem competitiva.

Quadro 5: Análise entre o referencial teórico sobre estratégia nas pequenas e médias empresas, em relação aos procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas.

EMPRESAS					
Referencial Teórico	Autor(s)	A	B	C	D
Planejamento Estratégico	Machado (2005)	X	X	X	-
Análise do ambiente externo	Fischmann e Almeida (2018)	X	X	X	-
Análise do ambiente interno	Fischmann e Almeida (2018)	-	-	-	-
Matriz SWOT	Mello (2018)	X	X	X	-
Análise do ambiente setorial	Fischmann e Almeida (2018)	-	-	-	-
Estratégias Competitivas Genéricas	Longenecker et al (2018)	-	-	-	-
<i>Balanced Scorecard</i>	Fischmann e Almeida (2018)	-	-	-	-
Comprometimento dos colaboradores na implantação do planejamento estratégico	Mello (2018)	-	-	X	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6: Análise entre o referencial teórico nas pesquisas e médias em empresas sobre concorrência, em relação aos procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas.

EMPRESAS					
Referencial Teórico	Autor(s)	A	B	C	D
Produtos que não agridem o meio ambiente	Longenecker et al. (2018)	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 7: Análise entre o referencial teórico nas pequenas e médias empresas sobre vantagem competitiva, em relação aos procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas.

EMPRESAS					
Referencial Teórico	Autor(s)	A	B	C	D
Diferencial no atendimento	Machado, 2005				
Atendimento ao cliente	Longenecker et al. 2018	X			X
Pessoas qualificadas	Longenecker et al. 2018	X			
Agilidade na entrega	Longenecker et al. 2018	X		X	
Qualidade	Longenecker et al. 2018	X		X	X
Ética	Longenecker et al. 2018	-	-	-	-
Pós-Venda	Machado,2005	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Após análise das entrevistas, foi possível realizar a comparação entre os métodos empregados pelas empresas pesquisadas, com aqueles referenciados na literatura de estratégia para pequenas e médias empresas. Conclui-se que os métodos empregados pelas empresas

pesquisadas, são diferentes dos métodos referenciados na literatura de estratégia para pequenas e médias empresas. Essas conclusões estão exemplificadas no Quadro 5, onde foi realizado a análise entre o referencial teórico sobre estratégia nas pequenas e médias empresas, em relação aos procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas, no Quadro 6 análise entre o referencial teórico nas pequenas e médias empresas sobre concorrência, em relação aos procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas, no Quadro 7 análise entre o referencial teórico nas pequenas e médias empresas sobre vantagem competitiva, em relação aos procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A, R. **Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

FIESP - Federação das Indústrias do Estado Paulo. Pesquisa: **Gestão e Capacitação Empresarial**. <https://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-publicacoes/?tipo=indices-e-pesquisas>. > Acesso em 17 fev. 2020.

FISCHMANN, A, A.; ALMEIDA, M, I. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2018

LONGENECKER et al., **Administração de pequenas empresas: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras**. São Paulo: Cengage, 2018.

MACHADO, J. R. **Planejando a Estratégia de Pequenos Negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MELLO, A. Gestão Estratégica. In: SOUSA, A, F; NETO, A, B (Org.). **Manual Prático de Gestão para Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Manole, 2018. P. 42-56.

NIELSEN, F.A.Ghisi.; OLIVO, R.L.D.Faria.; MORILHAS, L.Jose. **Guia Prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2018.

SIMEPETRO Sindicato Interestadual das Indústrias Misturadoras, Envasilhadoras de Produtos Derivados de Petróleo: <http://www.simepetro.com.br/wp-content/uploads/1-RANKING-VENDAS-Dados-SIMP-ANP-Acumulado-Janeiro-a-Junho-2019.pdf>. Acesso.> em 17 fev. 2020.