

COMPETITIVIDADE: ESTUDO DOS FATORES EMPRESARIAIS INTERNOS DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES¹

Alexandra De Moraes².

¹ Artigo elaborado pelas autoras

² Mestre em Administração, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, na Linha de Pesquisa Gestão Estratégica, alexandra.demoraes@yahoo.com.br

Introdução

Em pleno século XXI consolidado por um cenário de grandes investimentos e tecnologias avançadas que proporcionam a disseminação de informações e conhecimentos instantaneamente, verifica-se que ainda existem empresas, no caso deste estudo familiares, que estão em processo de inclusão digital, social e competitividade de mercado.

Neste contexto é provado que um dos principais objetivos das empresas é ser mais produtiva e mais eficiente que as concorrentes. Por essa razão, Coutinho e Ferraz (1995, p. 18) enfatizam que “o sucesso competitivo passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça por obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais”.

No entanto sabe-se que a competitividade exige das organizações tempo, criatividade, investimento, flexibilidade e adaptação para as constantes mudanças. Levy (1992), afirma que os gestores capazes de conduzir empresas nos dias atuais podem enfrentar positivamente as mudanças, como por exemplo, as tecnologias avançadas, os novos estilos gerenciais, as flutuações dos mercados, as transformações dos valores culturais entre outros.

Em relação ao termo competitividade há vários conceitos e definições diferentes. Segundo Barbosa (1999, p. 22), “é difícil achar uma definição única para a competitividade porque ela significa coisas diferentes para pessoas diferentes”. Muitas vezes é tratada como sinônimo de desempenho ou de eficiência.

Para Ferraz, Kupfer e Haguener (1995), a competitividade é a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Para Mañas (2001), a durabilidade de se manter competitivo propõe às organizações uma nova forma de estruturação, de uso de tecnologias, de produtos e serviços novos, de negociação com as pessoas e as outras organizações existentes na sociedade.

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

Constata-se, no entanto, que existem vários modelos para realizar a análise de competitividade. Neste estudo foi utilizado o modelo teórico desenvolvido por Coutinho e Ferraz (1995, p.19), que afirmam que “o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que pode ser subdividido naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural, pertinentes aos setores industriais e nos de natureza sistêmica”.

Para a realização deste estudo, foram analisados em empresas familiares, os fatores internos sobre os quais, segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995, p. 10), “ela detém poder de decisão e podem ser controlados através de condutas ativas assumidas, correspondendo às variáveis no processo decisório”. Segundo estes autores, os fatores empresariais que permitem analisar a competitividade do ângulo interno da empresa, abrangem quatro áreas de competência: gestão, capacidade inovativa, capacidade produtiva e recursos humanos.

A gestão competitiva refere-se ao nível de conduta da empresa em relação a sua estratégia e aos padrões de concorrência. As atividades ligadas à gestão incluem tarefas administrativas típicas das empresas, o planejamento estratégico e o suporte para a tomada de decisão, as finanças e o marketing, incluindo as atividades de pós-vendas.

A capacidade inovativa gera resultado econômico e também processo técnico capaz de explorar as oportunidades para ocupar e criar mercados. Está ligada à capacidade da empresa de criar inovações tecnológicas através de esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos, além da transferência de tecnologias mediante licenciamento ou outras formas de intercâmbio tecnológico.

As atividades de produção referem-se ao arsenal de recursos manejados na tarefa de manufatura, podendo referir-se tanto equipamentos e instalações como aos métodos de organização da produção e de controle de qualidade. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) acreditam que a capacidade produtiva deve ser analisada por meio de novos paradigmas produtivos, como a qualidade no produto, a flexibilidade, tecnologias e rapidez de produção, os quais são elementos que constituem um fator de alavancagem da produção industrial.

O processo de gestão das pessoas vem sofrendo profundas reformulações no relacionamento com a força de trabalho para definir e implementar princípios da organização e operação de processos de trabalho, indutores de comportamento que, sem trazer prejuízos à produtividade, possam propiciar melhorias contínuas da qualidade dos produtos e métodos de fabricação. O novo contexto de mercado vem priorizando a adoção de políticas voltadas para mudanças profundas nas organizações, propiciando a reconfiguração de um ambiente mais inovador e receptivo às alterações.

Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo apresentar um modelo de análise da indústria, sob o enfoque de fatores determinantes da competitividade, mais especificamente uma análise dos fatores empresariais internos, pois o referido modelo tem como propósito produzir conhecimentos aplicáveis em firmas/empresas capazes de gerar mais lucros, ganhos de mercado com eficiência, fidelização de clientes potenciais e aumento da produtividade. Para atender ao objetivo deste estudo apresenta-se a visão de empresários de duas empresas familiares, do ramo de padaria e confeitaria, localizadas na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, no

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

município de Ijuí,RS, sobre os fatores que influenciam e exercem poder de competitividade das suas empresas no mercado onde atuam.

Metodologia

O desenvolvimento de toda e qualquer pesquisa, segundo Silva, Rebelo e Cunha (2003), requer a elaboração de um plano no qual delimitam-se as etapas a serem seguidas. Creswell (1998) destaca o fato de que a pesquisa qualitativa é um processo investigativo de compreensão baseado em tradições metodologicamente distintas, exploradas de um problema social ou humano.

O presente estudo caracteriza-se então, como pesquisa qualitativa, do tipo que pode ser classificado em: fenomenológico e hermenêutico. O método de coleta de dados utilizado foi de entrevistas. A seleção dos sujeitos ocorreu em uma amostra não probabilística intencional para gestores que atuam em padarias e confeitarias do município de Ijuí,RS.

Foram realizadas entrevistas com dois gestores, onde cada um recebeu uma codificação que ficou assim apresentada: gestor 1 e gestor 2, mantendo sigilo quanto ao nome dos entrevistados. A interpretação dos dados das entrevistas ocorreu por meio da análise de conteúdo, dando ênfase em falas dos entrevistados, cujos fragmentos dos depoimentos são utilizados ao longo do texto.

Resultados e discussão

O contexto em que as empresas estão inseridas é complexo, dinâmico e sistêmico, onde as mudanças acontecem constantemente conduzidas pela globalização mundial e a fluente competitividade no mercado. Neste ambiente, a certeza que se tem, é que as empresas detêm a capacidade de fazer escolhas estratégicas capazes de minimizar seus custos e maximizar seus lucros.

O presente estudo foi realizado em duas empresas familiares que atuam no mercado entre 13 e 15 anos sendo que uma localiza-se no centro da cidade enquanto que a outra está na periferia da cidade. O gestor 1 possui ensino fundamental incompleto enquanto que o gestor 2 possui graduação e pós-graduação em administração. Mas ambos obtiveram sua formação profissional por treinamento dentro das suas próprias empresas e observando outras empresas experientes no ramo, além da realização de cursos da área de padaria e confeitaria e pela experiência repassada de geração anterior da família. O gestor 1 é o titular da referida empresa enquanto que o gestor 2 representa a segunda geração da família no negócio. A seguir são analisados os fatores internos de competitividade a partir das quatro áreas de competência das empresas.

Capacidade produtiva empresarial: Os autores Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) acreditam que a capacidade produtiva deve ser analisada por meio de novos paradigmas produtivos, como a qualidade no produto, a flexibilidade, tecnologias e rapidez de produção, os quais são elementos que constituem um fator de alavancagem da produção industrial.

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

Verificou-se que os gestores das empresas familiares, têm uma visão consciente da sua capacidade produtiva, tanto de espaço, recursos disponíveis de equipamentos e funcionários para atender a sua atual demanda, assim como a previsão de aumento desta capacidade para atender de forma rápida, eficiente e diversificada a sua clientela, como descrito: ..., eu acho assim, que o espaço é pequeno ainda. Teria que aumentar, porque a produção e o movimento começou a aumentar também (gestor 1). Bom, a estrutura física por enquanto ela atua de forma satisfatória. Os planos que se tem a seguir, é para uma ampliação para justamente atender uma demanda que a gente está sentindo que acontece...porque a gente justamente tenta sempre manter o nível de funcionários que equacionem com o nível de demanda (gestor 2).

Em relação ao investimento em novos equipamentos, verificou-se que estas empresas não estão preocupadas em fazer grandes investimentos, pois no momento conseguem manter uma estrutura adequada para atender as suas demandas. Ressaltam que os investimentos voltam-se ao serviço artesanal e criatividade para sua produção, uma vez que estão alocados em padaria e confeitaria.

Recursos humanos: A qualificação dos recursos humanos compreende segundo Coutinho e Ferraz (1995), o conjunto de condições que caracterizam as relações de trabalho, envolvendo os aspectos que influenciam a produtividade, a qualificação e a flexibilidade da mão-de-obra, conforme descrito a seguir: ... a gente faz para aprender mais... para melhorar mais no dia-a-dia ... a gente procura fora também outras coisas para trazer para cá (gestor 1). Na parte da confeitaria e padaria ... todo o ano, a gente traz um técnico que é oferecido pela parte dos fornecedores da padaria. É sempre necessário que tenha algum tipo de motivação, porque se não, acaba decaindo o ritmo, esse nível de produtividade. ... tem justamente uma política de que todos saibam fazer tudo, porque se alguém faltar ou entrar em férias, esse trabalho tem que ser feito por alguém (gestor 2).

Capacidade empresarial inovativa: a inovação na atividade de processo e produto apresenta-se nesta pesquisa com a seguinte variável: investimento em novas técnicas de processo e produto, conforme descrito: A gente tenta ... inovar. Sempre novas formas diferentes de fazer. Receitas novas (gestor 1). Investir ... nós temos sempre a parte de informação que vem de revistas e reuniões (gestor 2).

Observou-se que apesar de ser a inovação um fator importante na determinação da competitividade, estas empresas no momento, não estão preocupadas em fazer grandes investimentos neste tipo de ação. Estão focadas mais na diversidade de produtos a seus clientes do que em inovar constantemente as suas formas de produção. Em relação a tendências de mercado, percebe-se que as mesmas procuram estar atualizadas das novidades no ramo de padaria e confeitaria e procuram atender a demanda, oferecendo produtos diferenciados e de qualidade, que sejam aceitos e consumidos por seus clientes.

Estratégia e gestão empresarial: a gestão competitiva, conforme Coutinho e Ferraz (1995) está referenciada ao nível de conduta da empresa em relação a sua estratégia e aos padrões de concorrência. No presente estudo a gestão está explicitada nas atividades relacionadas às metas e objetivos das empresas, onde se percebeu que esta questão ainda não está concretizada, mas existe a preocupação e busca de informações e conhecimentos para formalizar. Observou-se que este é um problema comum as empresas familiares de pequeno porte. A gestão também está relacionada à

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

troca de informações (clientes e fornecedores), satisfação de clientes e substituição de produtos, acompanhamento de tendências de mercado e resposta a reclamações e substituições de produtos. Por fim, pode-se observar que tanto em nível gerencial como operacional destas empresas familiares, existe uma preocupação com o planejamento e a obtenção dos resultados, garantindo a competitividade. Porém, algumas práticas operacionais e gerenciais não são realizadas formalmente, e isto ainda é uma real característica deste tipo de empresas.

Conclusões

O objetivo do referido estudo foi analisar os fatores empresariais internos determinantes da competitividade de duas empresas familiares, no ramo de padaria e confeitaria e verificar a importância dada pelas mesmas aos referidos fatores, sendo estes capazes de subsidiar a formulação de estratégias de desenvolvimento competitivo e propor instrumentos e linhas de ações necessárias a sua implantação.

Conclui-se que os fatores empresariais internos determinantes da competitividade das empresas no mercado, estão sendo observados e acompanhados por estas empresas. Alguns fatores estão sendo gerenciados de forma formal pelas empresas familiares deste estudo, enquanto que outros ainda estão em fase de formalização, mas não deixam de ser observados pelas mesmas.

Ressalta-se, no entanto, que o modelo de fatores internos de competitividade é complexo e exaustivo e não permite que se faça uma comparação entre as diferentes empresas de um determinado setor, uma vez que as questões internas são particulares de cada uma (SILVA, 2002). Portanto, o que se pretendeu com este estudo, foi apresentar o modelo com seus fatores que implicam em competitividade de duas empresas familiares, contextualizando de uma forma mais focada, um grupo de fatores, sendo os empresariais internos.

Palavras-Chave

Competitividade. Capacidade Produtiva. Recursos Humanos. Inovação. Gestão.

Referências Bibliográficas

- BARBOSA, Francisco V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana B. (Org.). Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999. p. 21-40.
- COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. Campinas: Papirus, 1995.
- CRESWELL, J. W. Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions. London: Sage, 1998.
- FERRAZ, João C.; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

LEVY, Alberto R. Competitividade organizacional. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

MAÑAS, Antonio Vico. Gestão de Tecnologia e Inovação. 3. Ed. São Paulo: Érica, 2001.

SILVA, Christian L. Competitividade na cadeia de valor: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial. Curitiba: Juruá, 2002.

SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B.; CUNHA, C. J. C. Aprendizagem de gerentes: a perspectiva da experiência vivida. In: ENCONRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. Anais ... Rio de Janeiro: Anpad, 2003. CD-ROM.