



*Desafios de uma sociedade
digital nos Sistemas Produtivos e
na Educação*



Vantagem competitiva: um estudo sobre o impacto da covid-19 nas pequenas e médias empresas

Vilson Lopes

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar os métodos utilizados pelas empresas de pequeno e médio porte do segmento de lubrificantes, para identificar as suas vantagens competitivas, e analisar o impacto da pandemia de Covid-19 nos seus processos estratégicos. Para tanto, pesquisou-se as vantagens competitivas destas empresas, e as publicações nos órgãos públicos, sindicatos, entre outros, sobre os reflexos da pandemia de Covid-19 nas organizações. Conclui-se que as empresas possuem vantagens competitivas diferentes entre si, e que as pesquisas sobre a pandemia de Covid-19 apresentam subsídios para que as empresas façam uma reflexão da necessidade de um novo formato de estratégia para identificar as suas vantagens competitivas.

Palavras-chave: vantagem competitiva, pequena e média empresa, covid-19

Abstract

This article aims to analyze the methods used by small and medium-sized companies in the lubricants segment, in order to identify their competitive advantages, and to analyze the impact of the Covid-19 pandemic on their strategic processes. To do so, it was researched the competitive advantages of these companies, and publications in public agencies, unions, among others, about the reflexes of the Covid-19 pandemic in organizations. It is concluded that companies have different competitive advantages, and that the research on the Covid-19 pandemic provides subsidies for companies to reflect on the need for a new strategy format to identify their competitive advantages.

Keywords: competitive advantage, small and medium-sized enterprise, covid-19

1. Introdução

Observa-se que vivemos momentos difíceis, com muitas mudanças na economia, no comportamento das pessoas e nas estruturas das empresas. Com a pandemia de Covid-19, faz-se necessário realizar uma reflexão com o objetivo de podermos entender como podemos contribuir com as empresas de pequeno e médio porte neste momento crítico que estamos enfrentando.

Passamos por uma transformação profunda em relação ao estudo das áreas do conhecimento, e de uma necessidade urgente de entendermos como o impacto da Covid-19 afetará os estudos e os procedimentos das estratégias nas organizações.

Estamos enfrentando um momento crítico devido à pandemia de Covid-19, com a queda da produtividade das empresas, a retração na atividade industrial das pequenas empresas, a dificuldade em relação às linhas de crédito, a queda na demanda interna, a falta de confiança dos empresários industriais, as mudanças dos hábitos, as mudanças de comportamentos das pessoas, entre outros fatores. Portanto, o artigo tem como objetivo realizar uma reflexão sobre este novo cenário, e os novos critérios para identificar as vantagens competitivas das empresas de pequeno e médio porte.

2. Referencial Teórico

Para a realização da fundamentação teórica em relação à vantagem competitiva e à pandemia de Covid-19, pesquisou-se o tema vantagem competitiva e os seguintes órgãos: CNI Confederação Nacional da Indústria, FIESP Federação das indústrias do Estado de São Paulo, SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SINDLUB Sindicato Interestadual do Comércio de Lubrificantes, e FEA-USP Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo.

2.1. Vantagem Competitiva

Define-se a vantagem competitiva de uma empresa através de uma análise de todas as suas áreas. Para tanto, faz-se necessário analisar as áreas de produção, logística, vendas, operações, entre outras, com o objetivo de identificar as vantagens competitivas de uma empresa. Esta análise pode identificar como cada área de uma empresa pode contribuir com a redução de custo, assim como pode apresentar diferenciação em relação à sua concorrência. O autor desenvolveu a análise da cadeia de valor, que é representada por atividades primárias e de apoio. Deste modo, consideram-se como atividades primárias: logística interna, operações, logística externa, marketing, vendas e serviços; e classificam-se as atividades de apoio em quatro categorias: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura (PORTER, 1989).

Na análise da definição de vantagem competitiva, o artigo contribui com a área de estratégia, onde realizou uma pesquisa para identificar a definição de vantagem competitiva de diversos autores. No Quadro 1, apresentam-se as definições de vantagem competitiva (BRITO; BRITO, 2012).

Quadro 1 - Definição de Vantagem Competitiva

| DEFINIÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA |
|---|
| “Trata-se da vantagem competitiva. Procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial”. (Ansoff, 1965, p. 93). |
| “Vantagens competitivas, isto é, posições únicas que uma organização desenvolve vis-à-vis seus competidores por meio de seu padrão de implantação de recursos e / ou escopo de decisões”. (Hofer & Schendel, 1978, p. 25, tradução nossa). |
| “Em suma, vantagem competitiva é aquela que oferece a oportunidade de rentabilidade sustentada em relação aos concorrentes, em vez de uma circunstância na qual os lucros são capturados por empresas com posições semelhantes lutando por volume e <i>market-share</i> ”. (South, 1981, p. 17, tradução nossa). |
| “Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço superior. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação”. (Porter, 1985, p. 3, tradução nossa). |
| “Uma vantagem competitiva sustentável ou sustentada ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor da qual outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios ou os mesmos são custosos de imitar”. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999, p. 5, tradução nossa). |

Fonte: Brito e Brito (2012)

Conforme o autor é fundamental que os gestores das empresas consigam identificar o valor de uma vantagem competitiva, para as empresas se tornarem competitivas. O autor cita que nos últimos 20 anos, o termo concorrência era mais aplicado que o termo vantagem competitivo. Acredita-se que o termo concorrência está relacionado com aspectos negativos e o termo vantagem competitiva com os aspectos positivos (ZACCARELLI, 2012).

Conforme o autor, as empresas conseguem obter vantagem competitiva quando conseguem gerar valor econômico superior ao de seus concorrentes. Reconhece-se como valor econômico a diferença entre os benefícios percebidos pelos clientes, e o custo econômico total dos produtos ou serviços (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A vantagem competitiva está relacionada com a qualidade dos produtos. Esta característica tem como objetivo atender as expectativas dos clientes, oferecendo-lhes produtos que apresentem maior desempenho, gerando credibilidade e, portanto, se diferenciando em relação aos seus concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Destaca-se a importância das pequenas e médias empresas conseguir obter vantagem competitiva ao oferecer produtos ou serviços com padrão de qualidade semelhante, ou superior aos oferecidos pelas empresas de grande porte. A vantagem competitiva para uma empresa de pequeno porte, em relação à qualidade, tem impacto superior quando ela é comparada com a de uma empresa de grande porte (LONGENECKER *et al.*, 2018).

Para as empresas de pequeno e médio porte, é fundamental manter um padrão de qualidade, para identificar as suas vantagens competitivas em relação à sua concorrência. Para isso, faz-se necessário a realização de pesquisas de mercado, para identificar as suas estratégias, e pesquisas de qualidade dos seus produtos ou serviços, entre outras (MACHADO, 2005).

O diferencial no atendimento ao cliente se torna uma vantagem competitiva quando este é semelhante ou superior ao praticado pelas empresas de grande porte. Torna-se, assim, uma vantagem competitiva para as pequenas e médias empresas, quando as mesmas conseguem se dedicar com mais qualidade no atendimento (LONGENECKER *et al.*, 2018).

2.2. Impacto da COVID-19

Na análise realizada pela CNI (Confederação Nacional da Indústria) sobre a retração da atividade industrial das pequenas empresas, identificou-se no artigo uma retração severa com início a partir de março de 2020, com a queda do faturamento e da produção das indústrias de pequeno e médio porte, dificuldade em relação à obtenção de linhas de crédito, falta de capital de giro e inadimplência dos clientes. Destaca-se também no estudo a queda do índice de desempenho, quando a análise foi realizada por segmento, atingindo queda de 36,7% pontos em abril de 2020. No segmento da indústria extrativa, o índice do desempenho da indústria de transformação caiu para 26,7% pontos em abril, enquanto o da construção caiu para 27,9% pontos (CNI, 2020).

Em estudo realizado pela CNI, identificou-se que as empresas de pequeno porte sofreram piora acentuada na área financeira, com queda de faturamento e da produção. Na indústria de transformação de pequeno porte, constatou-se a falta de demanda, se tornando um dos principais fatores para esta indústria. A falta de confiança, que assumiu a primeira posição do ranking, descreve-se como um dos principais problemas enfrentados pelas empresas de pequeno porte (CNI, 2020).

O artigo apresenta o estudo do termo resiliência organizacional, descrevendo resiliência como “a habilidade de uma organização em reagir, absorver os impactos e se adaptar às turbulências no seu ecossistema”, ou seja, pode-se entender como resiliência a habilidade de uma organização conseguir se recuperar rapidamente, considerando que as empresas podem repensar os seus modelos estratégicos para se tornarem mais dinâmicas (FEA, 2020).

O artigo do SINDILUB (Sindicato Interestadual do Comércio de Lubrificantes) analisa a queda das vendas no mercado de lubrificantes. Em levantamento realizado pelo Sindicom (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes), as vendas de lubrificantes apresentaram queda de 46% em relação ao mês anterior, e no mês de abril foram negociados 45,6 mil m³, enquanto no mês de março o total de vendas chegou a 84,5 mil m³. O estudo apresentou queda de 26,98% no segmento de graxas, seguido pelos lubrificantes industriais, que apresentou queda de 31,27% (SINDILUB, 2020).

A FIESP (Federação das Indústrias de São Paulo) analisou em seu artigo as transformações causadas pela Covid-19 na sociedade, e seus reflexos no meio

ambiente. Pontua-se neste artigo o comentário sobre a reunião que foi realizada através de videoconferência, que abordou a relação entre a pandemia de corona vírus e o meio ambiente, reforçando que no Brasil temos 100 milhões de pessoas que convivem com a falta de saneamento básico. No encontro, o ex-secretário de meio Ambiente do estado de São Paulo, Édis Milare, reforçou que as empresas necessitam pensar na governança ambiental global (FIESP, 2020).

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) abordou em seu artigo a pandemia de Covid-19, as mudanças dos hábitos e comportamentos das pessoas em todo o mundo, e as novas tendências nas estratégias. Apontou-se que o desenvolvimento da empatia se torna fundamental neste momento de distanciamento social, e as capacitações das pessoas. As pessoas passaram a exigir maior engajamento das empresas em relação à ética e responsabilidade social e ambiental (SEBRAE, 2020).

3. Métodos

O artigo apresenta dois métodos para a análise da vantagem competitiva e a pandemia de Covid-19.

3.1 Método para análise da vantagem competitiva

Para a análise da vantagem competitiva, adotou-se como tipologia da pesquisa do artigo: quanto à sua natureza, a aplicada; quanto à forma de abordagem, a qualitativa; quanto aos objetivos, a descritiva; e quanto aos procedimentos, o estudo de caso. A Figura 1 apresenta a tipologia da pesquisa (NIELSEN; OLIVO; MORILHAS, 2018).

O artigo foi elaborado com o propósito de analisar os critérios que as empresas de pequeno e médio porte utilizam para identificar as suas vantagens competitivas. Para esta análise, este artigo utilizou uma pesquisa realizada em quatro empresas do segmento de lubrificantes, entre os períodos de 01/08/2019 a 27/09/2019, com o objetivo de analisar os métodos utilizados por estas empresas pesquisadas.

Figura 1- Tipologia da pesquisa



Fonte: Nielsen; Olivo; Morilhas (2018)

3.2 Método para análise da pandemia de Covid-19

Para a análise da pandemia de Covid-19, adotou-se como metodologia de pesquisa: o tipo de pesquisa, a exploratória; a natureza da pesquisa, a qualitativa; em relação ao método, o levantamento de dados; e por fim, a coleta de dados foi através de publicações do setor como sindicatos, entidades sindicais, entre outros (NIELSEN; OLIVO; MORILHAS, 2018).

Para a análise da pandemia de Covid-19, pesquisaram-se as publicações realizadas pelos órgãos governamentais, sindicatos, entidades acadêmicas, entre outras, durante o período de janeiro a julho de 2020.

4. Resultados e Discussão

4.1 Análise dos resultados: vantagem competitiva

A empresa A informou que as suas vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes são: o atendimento, a capacidade técnica, a comercialização de produtos com custo-benefício, o atendimento da necessidade do cliente e a maior flexibilidade em relação aos seus concorrentes. Em relação à qualidade dos seus produtos, a empresa realiza o estudo das características técnicas de seus produtos, preço, aplicação dos produtos, rendimento e impacto ambiental e trabalhista.

A empresa B informou que a vantagem competitiva gera os pontos fortes da sua empresa em relação ao mercado, e que a empresa realiza a análise do comportamento dos seus concorrentes durante visitas em seus clientes. Como exemplo, a empresa analisa o que os concorrentes estão oferecendo ao mercado em relação a novos produtos, e o marketing que estão utilizando. Segundo o diretor da empresa, estas análises são fundamentais para identificar as suas vantagens competitivas.

A empresa C não realiza análise das suas vantagens competitivas, informando que realiza a análise dos seus pontos fracos e compara com os concorrentes. A empresa compara os seus produtos em relação à concorrência analisando as características e qualidade dos produtos, com objetivo de fornecer

produtos superiores aos de seus concorrentes. Conforme o entrevistado, as pessoas são as variáveis mais importantes da sua empresa, salientando que a empresa pode ser boa, porém se não tiver pessoas boas, as atividades são realizadas sem qualidade. No entanto, a capacitação como treinamento dos seus funcionários é considerada o seu maior desafio, já que afirma que a empresa pode ter bons produtos, preços, prazo, ter inúmeras vantagens técnicas sobre o produto concorrente, mas se não tiver pessoas qualificadas, de nada vão adiantar estas vantagens.

A empresa D não realiza a análise das suas vantagens competitivas, informando que é muito difícil realizar esta análise, justamente por causa da diversificação, e por não trabalhar com um segmento específico. Segundo o entrevistado, a diversificação torna difícil analisar as vantagens competitivas. Utiliza-se o critério no desenvolvimento de produto analisando produtos da concorrência, e que após o estudo do produto, ficha técnica e segurança, e se possível com amostras dos produtos, realiza-se o estudo para desenvolver produto que atenda os seus clientes. O Quadro 2 exemplifica a comparação entre as empresas pesquisadas, em relação às vantagens competitivas. E o Quadro 3 exemplifica quais são as vantagens competitivas das empresas pesquisadas.

4.2 Comparação entre as empresas pesquisadas, em relação às vantagens competitivas.

Quadro 2- Comparação entre as empresas pesquisadas, em relação às vantagens competitivas.

| VANTAGEM COMPETITIVA | |
|-----------------------------|--|
| Empresa A | Atendimento ao cliente Capacitação técnica da sua equipe comercial Qualidade dos produtos Logística |
| Empresa B | Análise dos produtos concorrentes para identificar as vantagens competitivas. |
| Empresa C | Não realiza análise das vantagens competitivas Gestão de Pessoas Qualidade dos produtos |
| Empresa D | Não realiza análise das vantagens competitivas Atendimento ao cliente |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Quais são as vantagens competitivas das empresas pesquisadas.

Quadro 3- Vantagens Competitivas x Vantagens competitivas das 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

4.4 Análise dos resultados: pandemia de covid-19

Após a análise das publicações nos órgãos: CNI (Confederação Nacional da Indústria), SINDLUB (Sindicato Interestadual do Comércio de Lubrificantes), FIESP (Federação das Indústrias de São Paulo), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo), sobre os reflexos da pandemia de Covid-19 nas estratégias das empresas, observam-se diferentes problemas enfrentados pelas empresas. No Quadro 4 observam-se as principais análises realizadas em relação à pandemia de Covid-19.

4.5 Pandemia de Covid-19

A análise apresenta os problemas das empresas de pequeno e médio porte devido à pandemia de Covid-19, conforme apresentada no Quadro 4.

Quadro 4- Pandemia de Covid-19 – Pesquisa x Resultado

| Pesquisa | Resultado |
|--|--|
| CNI Confederação Nacional da Indústria | Retração da atividade industrial Queda do faturamento Dificuldade para linhas de crédito Falta de capital de giro Inadimplência dos clientes Falta de demanda Falta de confiança dos consumidores |
| SINDLUB Sindicato Interestadual do Comércio de Lubrificantes | Queda no mercado de lubrificantes em 46% comparando o mês de abril 2020 com o mês de abril de 2019. Queda de 26,98% no segmento de graxas Queda s lubrificantes industriais de (-31,27%) |
| FIESP – Federação das Indústrias de São Paulo | Pandemia e o reflexo no meio ambiente Necessidade de reflexão sobre a governança ambiental global |
| SEBRAE | Mudanças dos hábitos e comportamento das pessoas Necessidade de novas estratégias Desenvolvimento da empatia Ética e responsabilidade social e ambiental Necessidade de desenvolver um novo modelo de comercializar os seus produtos |

| | |
|----------|--|
| | Implantação de um novo formato de vendas |
| FEA- USP | Resiliência como a habilidade de uma organização em reagir, absorver os impactos e se adaptar às turbulências no seu ecossistema |

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a realização das análises das entrevistas sobre os métodos utilizados pelas empresas para obter vantagem competitiva, nota-se que as empresas identificam as suas vantagens competitivas baseando-se em critérios diferentes. O pesquisador se posiciona sobre a necessidade de se aprofundar com mais estudos para entender os critérios adotados pelas empresas pesquisadas, por tratar-se de um dos temas da estratégia fundamentais para o sucesso das empresas. Verifica-se que as empresas de pequeno e médio porte possuem vantagens competitivas diferentes entre si. Destaca-se a qualidade dos produtos como uma das vantagens competitivas mais citadas pelos entrevistados. No entanto, a gestão de pessoas foi citada somente pela empresa C, assim como a logística foi citada somente pela empresa A.

Após a realização das análises das publicações sobre a pandemia de Covid-19, nota-se que as entidades governamentais como CNI (Confederação Nacional das Indústrias), SINDLUB (Sindicato Interestadual do Comércio de Lubrificantes), FIESP (Federação das Indústrias de São Paulo), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e FEA- USP (Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo) identificaram vários temas como pontos de reflexão para as empresas, devido à transformação profunda e à necessidade de entendermos como o impacto da Covid-19 afetará os estudos e os procedimentos das estratégias nas organizações.

5. Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo identificar as vantagens competitivas das empresas fabricantes de lubrificantes de pequeno e médio porte, e analisar como o impacto da Covid-19 afetará os procedimentos estratégicos das empresas. Entre os resultados apresentados nas análises do impacto da covid-19 nas organizações, destacam-se a retração da atividade industrial, a falta de demanda, a falta de confiança dos consumidores, as mudanças dos hábitos e comportamentais das pessoas, a necessidade de desenvolver novas estratégias, e os novos modelos de comercializar os produtos. As empresas pesquisadas tem como vantagem competitiva o atendimento ao cliente, a qualidade dos produtos, a capacitação técnica e a logística. Como sugestão, o artigo apresenta subsídios às empresas de pequeno e médio porte para que as mesmas realizem uma revisão em seus critérios para a identificação das suas vantagens competitivas.

Referências

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

BRITO, Renata Peregrino.; BRITO Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. ANPAD. RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 2, pp. 360-380, maio/jun. 2012.

CNI-Confederação Nacional da Indústria. Panorama da Pequena Indústria Ano 2 • Número 1 • Jan-Mar 2020. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/panorama-da-pequena-industria/>>. Acesso em 19 out. 2020.

FEA-USP. Faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: ><http://www.fea.usp.br/fea/noticias/pandemia-da-covid-19-e-o-teste-da-resiliencia-organizacional> >. Acesso em: 18 jul. 2020.

FIESP. Federação das indústrias do Estado de São Paulo. Disponível em: ><http://coronavirus.fiesp.com.br/blog/fiesp-e-ciesp-divulgam-estudos-sobre-cenario-economico>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

HITT, Michael A.; IRELAND R. Duane.; HOSKISSON, Robert E. Administração Estratégica. 7. ed. São Paulo: Cengage, 2008.

LONGENECKER, Justin G.; PETTY, J William.; PALICH, Leslie E.; HOY, Frank. Administração de pequenas empresas: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras. São Paulo: Cengage, 2018.

MACHADO, José Roberto. Planejando a estratégia de pequenos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi.; OLIVO, Rodolfo Leandro de Faria.; MORILHAS, Leandro José. Guia Prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração. São Paulo: Saraiva, 2018.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 37ª. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SEBRAE. Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-pouco-obvias-que-ganham-forca-na-pandemia,835a9d7b2c312710VgnVCM1000004c00210aRCRD>> . Acesso em: 18 jul. 2020.

SINDILUB. Sindicato interestadual do comércio de lubrificantes. Disponível em: <<http://www.sindilub.org.br/dados-do-sindicom-revelam-queda-de-456-no-mercado-de-lubrificantes/>> . Acesso em: 18 jul. 2020.

ZACCARELLI, Sérgio. B. Estratégia e sucesso nas empresas. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.