

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS PELA EMPRESA KILIMPO EM SOBRAL

FELIPE LOPES SILVA¹
JOSÉ GERARDO SOUSA NETO²
NARLA GABRIELLE OLYMPIO ARAÚJO³

Resumo: Como micro e pequenas empresas inseridas no mercado Sobralense, conseguem se estabelecer e permanecer em atividade, mesmo havendo concorrentes de grande porte já renomados? Quais estratégias essas empresas utilizam para que não venham a falir? Como conseguem ocupar posição de peso no mercado, obter clientela e estimular os consumidores a comprar assiduamente em suas empresas? Quais vantagens e desvantagens elas possuem em relação às demais? A metodologia utilizada para determinação de tais estratégias foi uma abordagem teórica e através de estudos com base na entrevista feita à proprietária e empreendedora da empresa de materiais de limpeza e produtos químicos, *Kilimpo*. Objetivou-se determinar com o presente estudo quais estratégias são aplicadas nesta empresa, para que a mesma possa manter-se estável e em crescente desenvolvimento, sem ser atingida por seus maiores concorrentes. O bom atendimento e o alinhamento com os funcionários em relação a revisão contínua de possíveis falhas, através de reuniões regulares, para modificação e melhorias do atendimento, foram as principais estratégias que diferenciaram a empresa de suas concorrentes.

Palavras-chave: *Concorrência. Pequenas empresas. Fidelização.*

INTRODUÇÃO

Observando-se as diversas organizações de pequeno porte encontradas no mercado de Sobral, Ceará, surge o questionamento de como estas empresas conseguem se estabelecer e permanecer em atividade, mesmo havendo concorrentes de grande porte já renomadas. Quais estratégias as micro e pequenas empresas utilizam para que não venham a falir? Como elas conseguem ocupar uma posição de peso no mercado, obter clientela e estimular os consumidores a comprar assiduamente em suas empresas, ao invés de consumirem em grandes organizações? Quais vantagens e desvantagens elas possuem em relação às demais? Deve-se também levar em consideração que a maior parte dos estabelecimentos de pequeno porte são dirigidos por seus proprietários, e que a maioria deles, não possuem formações acadêmicas e pouco ou nenhum conhecimento administrativo teórico, buscando seu crescimento apenas através de ações intuitivas e de empreendedorismo nato. Fato que não ocorre em grandes organizações, nas quais possuem pessoas qualificadas a desempenhar determinadas funções, incluindo aquelas que tomam decisões estratégicas.

¹ Acadêmico do Curso de Graduação em Administração. E-mail: felipe--lopes@live.com

² Acadêmico do Curso de Graduação em Administração. E-mail: josegerardo@hotmail.com

³ Acadêmico do Curso de Graduação em Administração. E-mail: narlagabrielle@hotmail.com.

Baseando-se nos questionamentos anteriores, e em busca de suas respectivas respostas, o presente artigo tem como objetivo principal descobrir através da empresa de materiais de limpeza e produtos químicos, *Kilimpo*, quais estratégias a mesma aplica para manter-se estável e em crescente desenvolvimento, sem que seja atingida por seus maiores concorrentes, no caso, os grandes supermercados que disponibilizam os mesmos tipos de produtos.

REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas de pequeno porte vêm ocupando um bom espaço na economia e oferta de empregos, estas, possuem várias vantagens sobre as de grande porte, isso se dá devido a sua enorme habilidade de se adaptar às mudanças do mercado. Estudiosos afirmam que as microempresas apresentam um melhor desempenho em trabalhos específicos ou especializados, no entanto, a falta de qualificação dos gestores tornam a quantidade de organizações que declaram falência, um percentual extraordinário. Segundo relatório de pesquisa do SEBRAE (2004), aproximadamente 49% destas empresas, deixam de existir antes de completar dois anos de atividade, 56,4% para organizações com até três anos de existência e 59,9% para empresas com até quatro anos. Evidenciando-nos que mesmo havendo forte progresso na fundação de micro e pequenas empresas, muitas não conseguem se sobressair às dificuldades encontradas pelo caminho.

Atualmente, com a concorrência acirrada e os consumidores cada vez mais exigentes é necessário ter um planejamento estratégico, plano no qual, poucas organizações se preocupam em obter, finalizando em seu falecimento precoce e dessa forma contribuindo com o fornecimento destes dados negativos. As taxas tributárias excessivas é outro elemento que proporciona regressão, sendo difícil seguir a gama de exigências impostas pelas leis e suas burocracias, porém a causa primordial continua sendo a falta de informação, preparo e planejamento dos empreendedores.

Toda e qualquer empresa necessita de estratégias para sua evolução, pois ela definirá qual o caminho a ser percorrido, quais ações deverão ser tomadas para que se alcance os objetivos, desafios e metas estabelecidas. Ou seja, estratégia é a seleção dos meios para o alcance dos objetivos.

Segundo Steiner (1969):

A palavra estratégia significa, literalmente, “a arte do general” derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez [...] Antes de Napoleão,

estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando as melhores mudanças para a vitória militar.

Em uma empresa, a estratégia está diretamente relacionada à utilização de recursos físicos, financeiros e humanos, buscando a expansão de oportunidades e minimização dos problemas. Para traçar o destino de uma determinada organização, o primeiro passo a ser dado é a identificação das ameaças e oportunidades que o mercado oferece para aquele certo produto ou serviço, estabelecendo seus pontos fortes, neutros e fracos. Com este método de avaliação, o gestor irá conseguir caracterizar a missão, metas, propósitos e definir qual estratégia irá utilizar para superar a concorrência.

As estratégias são classificadas de diversas maneiras, podendo o empreendedor se encaixar em uma destas ou mais, dependendo da situação que se encontra sua empresa. Podem se distinguir em: quanto à amplitude, a concentração, a qualidade dos resultados, a fronteira e aos recursos aplicados.

A importância da estratégia em uma organização é extremamente relevante, pois dificilmente uma empresa irá conseguir atingir seus objetivos, se esta não desenhar por quais caminhos terá que seguir para alcançar o sucesso organizacional. Pode acontecer de uma empresa não ter sua estratégia definida e especificada, mas com certeza possui um perfil estratégico, no qual o executivo se orienta pelas ações que adota diante o ambiente empresarial. Segundo Oliveira (2008, p.183):

A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. A sorte pode ser um fator também, apesar de frequentemente, o que as pessoas chamam de boa sorte ser, na realidade, resultado de boa estratégia. Mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência e eficácia seja apenas médio.

A estratégia deverá ser estabelecida de acordo com a situação de cada empresa, sendo o gestor responsável pela escolha da estratégia mais adequada a ser seguida. Que são: estratégias de sobrevivência, onde há a redução de custos e desinvestimento. Esse tipo de estratégia é adotado quando não possui outra opção e a situação da empresa apresenta um aspecto caótico, sendo fundamental a redução ao máximo das despesas. Estratégias de manutenção é uma postura que a organização toma quando a empresa está enfrentando alguma dificuldade, tomando atitudes para a reversão do quadro. Estratégias de crescimento

se qualificam diante a inovação, internacionalização, *joint venture*⁴ e expansão. E estratégias de desenvolvimento assumem uma ou mais características de desenvolvimento de mercado, de produtos ou serviços, financeiros, capacidades e estabilidade.

Miles & Snow (1978) classificam as estratégias organizacionais em quatro categorias amplas: Estratégia defensiva: adotada por organizações que possuem caminho definido de produtos e mercados que pretendem manter ou defender da ação dos concorrentes. Estratégia exploratória: adotada por organizações que buscam novas oportunidades de mercado e experimentam regularmente reagir com respostas potenciais às tendências emergentes do meio. É uma estratégia agressiva que busca ativamente novas e inovadoras oportunidades de produtos e mercados, mesmo que isso possa afetar a lucratividade. Estratégia analítica: é uma estratégia dual que fica entre a estratégia defensiva e a exploratória, procurando minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro, de maneira equilibrada. É uma estratégia compartimentada adotada por organizações que operam em dois tipos de domínio produto/mercado: um relativamente estável e outro mutável. Estratégia reativa: ao contrário das três alternativas anteriores, a organização não tem uma estratégia devidamente formulada, mas reage intempestivamente às ações que ocorrem no mercado. A estratégia reativa significa que a organização reage com atraso às ocorrências do ambiente e é geralmente despreparada e improvisada.

METODOLOGIA

Como metodologia utilizada para a obtenção das respostas utilizou-se um questionário que foi dirigido à empresária, proprietária da empresa em estudo, com questões elaboradas em prol do esclarecimento de como esta exata organização lida com a concorrência acirrada entre as diversas empresas encontrada na cidade de Sobral.

Para a identificação dos resultados obtidos sobre estratégia na empresa estudada foi desenvolvido uma pesquisa exploratória, utilizando-se dos conceitos apresentados por Vergara (1998), que qualifica a pesquisa em dois critérios básicos: quanto aos meios e aos fins. Quanto aos meios está relacionada as pesquisas bibliográfica e de campo. Quanto aos fins, está relacionado às pesquisas de natureza descritiva, que busca identificar as características do empreendedor que auxiliam no crescimento das empresas. Para este artigo

⁴ *Joint venture* – Palavra de língua inglesa que significa “empreendimento conjunto”, é uma associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

utilizou-se o critério de sistematização metodológica do estudo qualitativo e como estratégia o estudo de caso da empresa escolhida de materiais de limpeza e produtos químicos, *Kilimpo*, Conforme Yin (2001), de acordo com a grande quantidade de empresas do mesmo ramo que atua na cidade de Sobral, Ceará.

Segundo Sampson (1996, p.329), o trabalho qualitativo é mais apropriado nestas condições, pois por definição, “é principalmente exploratório, um pequeno grupo de respondentes está comprometido com a investigação, nenhuma amostragem científica é realizada, apesar da seleção ser frequentemente muito importante, e nenhuma tentativa de quantificar os resultados é realizada”.

Para a obtenção das informações foi necessária uma entrevista com a empreendedora, na qual foi realizada no dia 10 de Setembro de 2013. Foram investigados diversos fatores sobre a gestão empresarial dentro da organização, levando em consideração o número de funcionários da empresa, qual seu público alvo, há quantos anos esta se encontra exercitando esse tipo de atividade em Sobral, bem como respostas que esclareçam seus métodos de vendas e fidelização dos clientes. Com base nesta, foram adquiridos os resultados apresentados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa analisada, *Kilimpo*, se encontra há oito anos no mercado de Sobral, em sua administração encontra-se a proprietária do estabelecimento, que como na maioria das empresas de pequeno porte não possui conhecimentos teóricos de administração, mas que a experiência no mercado, dedicação, persistência e empreendedorismo próprio, fizeram com que a empresa permanecesse em funcionamento, diante dos diversos concorrentes. Pois se sabe que na atualidade não é preciso comercializar os mesmos produtos ou tipos de serviços para tornar-se um adversário. As empresas de grande porte que fornecem produtos de limpeza possibilitam algumas regalias a mais do que uma empresa pequena consegue dispor. Como por exemplo, a estrutura, em que um supermercado disponibiliza um ambiente climatizado, estacionamento amplo e variedade de produtos, no quesito de conceder outras categorias de mercadorias, como produtos alimentícios, cosméticos, etc. Todos esses fatores são consideráveis no momento da escolha do local de compras pelo consumidor, e para que haja o desvio destes consumidores dos grandes supermercados para a *Kilimpo*, a empresa os atrai com outras ferramentas, como o bom atendimento, estratégia esta, indispensável à sobrevivência das pequenas organizações. Ohmae (1985) define *estratégia* como o modo pelo

qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes.

A estratégia que vigora na atualidade é fazer com que o *freguês* transforme-se em cliente fidelizado através do atendimento, fator este, que dia após dia torna-se o diferencial entre as organizações, pois qualidade e preços são considerados quesitos básicos neste ambiente acirrado. O atendimento tornou-se vital para a permanência de clientes em uma loja. É através deste simples e, ao mesmo tempo complexo fator, que a empresa de materiais de limpeza e produtos químicos, citada, emprega sua principal estratégia de vendas, buscando implantar este conceito entre seus funcionários em reuniões trimestrais. Bem como buscar o aprimoramento de suas habilidades, revendo ações retardatárias e ouvindo sugestões possíveis de melhorias dos colaboradores. Este agrupamento é necessário para o alinhamento de novas informações e para a motivação dos funcionários, segundo a proprietária, é notável a diferença de postura dos colaboradores frente às adversidades diárias após as reuniões.

Além de trabalhar com enfoque no atendimento de excelência, a empresa propõe produtos de qualidade e com preços abaixo ou equivalentes aos dos concorrentes de grande porte. A estratégia que a organização adota é a de vender mais, com menores lucros. Isso permite com que a mesma consiga obter quantidade expressiva de clientes e assim adquirir vantagem competitiva. Porter (1990) afirma que qualquer vantagem competitiva é sustentável até que os competidores consigam superar as ofertas de uma determinada empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O método estratégico de uma organização é indiscutivelmente significativo, pois dificilmente alguma empresa desenvolver-se-á sem um plano desenhado para a conquista de seus objetivos futuros. Sendo indispensável um plano estratégico para qualquer empresa, independente do seu porte. As micro e pequenas empresas possuem grande potencial no mercado, principalmente por apresentarem produtos e/ou serviços específicos, podendo assim, aprimorar e aperfeiçoar suas atividades para melhor atender seus consumidores.

Percebe-se a necessidade do posicionamento das pequenas empresas diante deste cenário globalizado, com o intuito de encontrar um espaço em que possam competir com as grandes empresas nacionais. Parcerias, relacionamento com fornecedores locais e

desenvolvimento de cluster⁵ também foram indicados como importante instrumento para combater as forças das outras empresas maiores.

Conclui-se com a análise, que a estratégia utilizada pela empresa *Kilimpo* perante seus demais concorrentes é o diferencial do bom atendimento e o alinhamento com os funcionários em relação a revisão contínua de possíveis falhas, através de reuniões regulares, para que sejam modificadas e assim melhoradas. Diante do vasto número de concorrentes encontrados na localidade, é possível afirmar que um dos métodos mais eficazes de fidelização dos consumidores é através da cortesia, delicadeza e educação para com o cliente em seu recebimento, tendo em vista que atualmente a qualidade dos produtos não é mais considerada o principal diferencial dentre as organizações, mais sim, uma obrigação para que estas se mantenham competitivas.

REFERÊNCIAS

- MILES, R. E.; SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- Ohmae, K. *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, New York: The Free Press, 1985.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. p.183, 2008.
- PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press, 1990.
- SAMPSON, P. “Commonsense in Qualitative Research”. *Journal of the Marketing Research Society*. Vol. 38 Number 4, October, p.329, 1996. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. 2004. Disponível em: <<http://sebrae.com.br>>, Acesso em 12 nov. 2013.
- STEINER, G. A. *Top management planning*. New York: Mac Millan, 1969.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998. 2ª edição.
- YIN, R. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 2ª edição.

⁵ Cluster – Palavra de língua inglesa que significa “grupo”.