

## **ESTRATÉGIA DOS FABRICANTES DE LUBRIFICANTES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

Vilson Lopes - Uni-Drummond

### **Resumo**

Este relato técnico tem como objetivo analisar as estratégias adotadas pelas empresas de pequeno e médio porte 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. Para as análises dos resultados da pesquisa, adotou-se o critério de separá-los em três segmentos: estratégia, concorrência e vantagem competitiva, comparando entre as empresas os métodos estratégicos efetivamente empregados e os métodos empregados com aqueles referenciados na literatura de estratégia para pequenas e médias empresas. Realizou-se pesquisa em quatro empresas do segmento dos fabricantes de lubrificantes, no período de 01/08/2019 a 27/09/2019 com a finalidade de realizar entrevistas com os diretores das empresas, para identificar os modelos adotados em relação a estratégia, concorrência e vantagem competitiva. Comparou-se entre as empresas pesquisadas os modelos de estratégia adotados assim como a comparação entre a teoria em relação a praticada pelas empresas. Conclui-se que as empresas adotam modelos de estratégia e procedimentos em relação à literatura de pequenas e médias empresas diferentes, ou seja, cada empresa adota um modelo de estratégia.

# ESTRATÉGIA DOS FABRICANTES DE LUBRIFICANTES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

## RESUMO

Este relato técnico tem como objetivo analisar as estratégias adotadas pelas empresas de pequeno e médio porte 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. Para as análises dos resultados da pesquisa, adotou-se o critério de separá-los em três segmentos: estratégia, concorrência e vantagem competitiva, comparando entre as empresas os métodos estratégicos efetivamente empregados e os métodos empregados com aqueles referenciados na literatura de estratégia para pequenas e médias empresas. Realizou-se pesquisa em quatro empresas do segmento dos fabricantes de lubrificantes, no período de 01/08/2019 a 27/09/2019 com a finalidade de realizar entrevistas com os diretores das empresas, para identificar os modelos adotados em relação a estratégia, concorrência e vantagem competitiva. Comparou-se entre as empresas pesquisadas os modelos de estratégia adotados assim como a comparação entre a teoria em relação a praticada pelas empresas. Conclui-se que as empresas adotam modelos de estratégia e procedimentos em relação à literatura de pequenas e médias empresas diferentes, ou seja, cada empresa adota um modelo de estratégia.

**Palavras chave:** pequena e média empresa, estratégia, concorrência, vantagem competitiva

## ABSTRACT

This technical report aims to analyze the strategies adopted by small and medium-sized enterprises in the segment of lubricant manufacturers. Therefore, it was researched which models of strategies the small and medium-sized lubricant manufacturing enterprises use in their strategic process. For the analysis of the results, it was adopted the criterion to separate the models of strategy into three segments: strategy, competition and competitive advantage, comparing between the enterprises the strategic methods effectively used by them and the methods that are referenced in literature of strategy for small and medium-sized enterprises. The research was carried out in four enterprises in the segment of lubricant manufacturers from 08/01/2019 to 09/27/2019, with the purpose of conducting interviews with their directors in order to identify the models adopted regarding strategy, competition and competitive. The adopted strategy models were compared among the enterprises surveyed, as well as it was made a comparison between the theory and the model practiced by the enterprises. In conclusion, the enterprises adopt different models of strategy and procedures from what the literature of different small and medium-sized enterprises refers to, that is, each enterprise adopts its own model of strategy.

**Keywords:** small and medium-sized enterprise, strategy, competition, competitive advantage

## 1. INTRODUÇÃO

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 consequentemente, o aumento da geração de emprego.

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, com objetivo de identificar as principais áreas com desafios de gestão nas pequenas e médias empresas. A pesquisa apontou através dos resultados, as principais necessidades dos empresários das pequenas e médias empresas, em primeiro lugar registrou-se com 31,7% que o desafio dos empresários está relacionado com as vendas e em quinto lugar com 22,5%, que o desafio dos empresários está relacionado com a administração e o planejamento.

Neste sentido, o relato técnico tem como objetivo identificar as estratégias adotadas pelas empresas fabricantes de lubrificantes de pequeno e médio porte, no seu processo estratégico, analisando os segmentos estratégia, modelos de análise da concorrência e estratégias para identificar as vantagens competitivas.

O relato técnico foi estruturado em cinco capítulos: introdução, referencial teórico, método de pesquisa, resultados obtidos e discussões, conclusões e considerações finais, finalizando com as referências bibliográficas, exemplificadas no Quadro 1.

Quadro 1: Esquema Geral do Relato Técnico

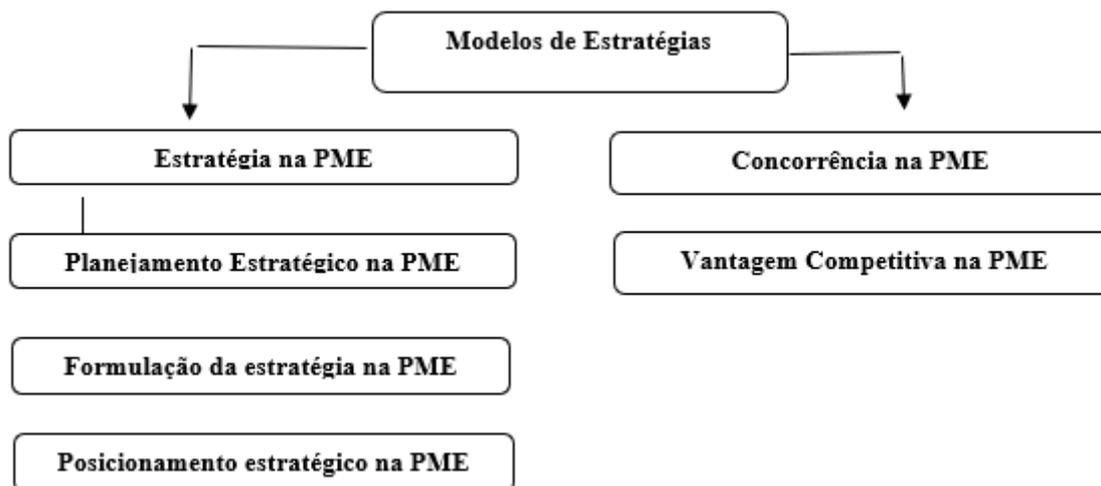
ESQUEMA GERAL DO RELATO TÉCNICO	
Capítulo 1	Introdução
Capítulo 2	Referencial Teórico
Capítulo 3	Método de pesquisa
Capítulo 4	Resultados obtidos e discussões
Capítulo 5	Conclusões e considerações finais

Fonte: Elaborado pelo autor

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o estudo do referencial teórico sobre os modelos de estratégia que as empresas fabricantes de lubrificantes de pequeno e médio porte empregam no processo estratégico, foram considerados os seguintes temas: estratégia, planejamento estratégico, formulação da estratégia, posicionamento estratégico, concorrência e vantagem competitiva, conforme representado na Figura 1

Figura 1: Modelos de estratégias



Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.1 Estratégia na Pequena e Média Empresa

Para o sucesso e sobrevivência das PMEs, é fundamental que os gestores se envolvam com a estratégia, devendo ser desenvolvidas continuamente mesmo que a estratégia atual já tenha conseguido obter uma forte vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (MELLO, 2018, p.43)

## 2.2 Planejamento Estratégico na Pequena e Média Empresa

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).

Para a análise do ambiente externo, é fundamental que as empresas consigam ter informações do ambiente, e perceber se essas análises vão favorecer ou não a empresa. Conforme os autores, a análise ambiental deve ser segmentada por unidade de negócios, sendo necessário que as empresas estabeleçam estratégias diferentes para cada unidade de negócio (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

Segundo os autores, na análise setorial, foi denominada como análise operacional, o estudo em relação aos seus clientes, fornecedores, concorrentes e as mudanças tecnológicas. Dentre todas essas análises, a análise dos concorrentes foi classificada como a de maior impacto para as empresas (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

Na análise do ambiente interno, identificam-se os pontos fortes e fracos, e analisam-se os recursos físicos e também a eficiência operacional. Conforme os autores, essa etapa é denominada como análise dos aspectos internos. Essa análise é realizada no presente, com recursos, indicadores, treinamento da equipe de vendas, aspirações dos funcionários e dos proprietários das empresas. Finalizando, os autores constataram que os funcionários são uma das principais variáveis da análise do ambiente interno (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

### **2.3 Formulação da estratégia na pequena e média empresa**

A análise Swot foi desenvolvida por pesquisadores do *Stanford Research Institute* (SRI), por volta de 1960. Desenvolvendo os pilares da análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) ou FOFA (Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), a análise é realizada analisando-se o ambiente externo e interno da empresa (MELLO, 2018, p. 45).

Com a estratégia de baixo custo, as empresas de pequeno e médio porte podem praticar preços baixos, porém devem se atentar para comercializar os seus produtos com lucro. A estratégia de baixo custo tem seus riscos, como deflagrar uma guerra de preços com os seus concorrentes que podem ter mais condições financeiras para ganhar na competição da estratégia de baixo custo. E um outro risco atrair clientes que estão sempre a procura de fornecedores que praticam preços baixos (LONGENECKER et al., 2018).

### **2.4 Implementação da estratégia na pequena e média empresa**

A implementação do planejamento estratégico atua nas estratégias de curto prazo com objetivo de obter eficiência, utilizando para o seu controle. Conforme os autores as estratégias devem ser comunicadas para todos os colaboradores para o sucesso da implementação da estratégia, uma das ferramentas que contribui para essa etapa, é a ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton com o nome de *Balanced Scorecard*, que realiza análise através de indicadores, onde quatro perspectivas são analisadas: finanças, clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimento. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

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).

### **2.5 Concorrência na pequena e média empresa**

Para competir e se diferenciar em relação aos concorrentes as empresas de pequeno porte devem se atentar ao desenvolvimento de produtos que não agredam 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).

## **2.6 Vantagem Competitiva na pequena e média empresa**

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).

O atendimento ao cliente praticado pelas empresas de pequeno e médio porte em relação ao atendimento praticado pelas empresas de grande porte é uma vantagem competitiva, sendo o relacionamento próximo fundamental para o sucesso no atendimento aos seus clientes (LONGENECKER et al., 2018).

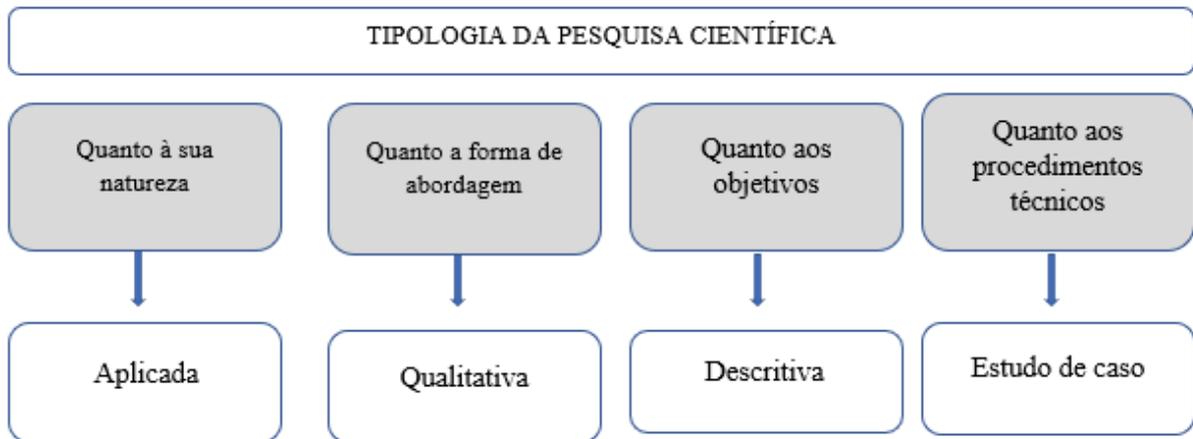
Para as empresas de pequeno e médio porte desenvolver vantagem competitiva em relação à concorrência, as empresas necessitam ser bem administradas com pessoas qualificadas, capacidade de explorar o mercado com objetivo de oferecer produtos ou serviços mais barato, ter agilidade na entrega, qualidade, compromisso de integridade, ética e honestidade para gerar confiança junto ao mercado em que atua (LONGENECKER et al., 2018).

As empresas de pequeno e médio porte necessitam realizar pesquisas de mercado com objetivo de acompanhamento de sua estratégia, qualidade e serviços de pós-venda. Manter um padrão de qualidade para as empresas de pequeno e médio é fundamental para conseguir vantagem competitiva em relação às empresas de grande porte (MACHADO, 2005).

## **3. MÉTODO DE PESQUISA**

O relato técnico foi elaborado conforme estrutura proposta por Nilsen, Olivo e Morilhas (2018). Adotou-se como tipologia da pesquisa científica, 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 desenvolvimento do relato técnico que tem como objetivo aprofundar para o estudo da estratégia dos fabricantes de lubrificantes de pequeno e médio porte. A tipologia da pesquisa está exemplificada na Figura 2.

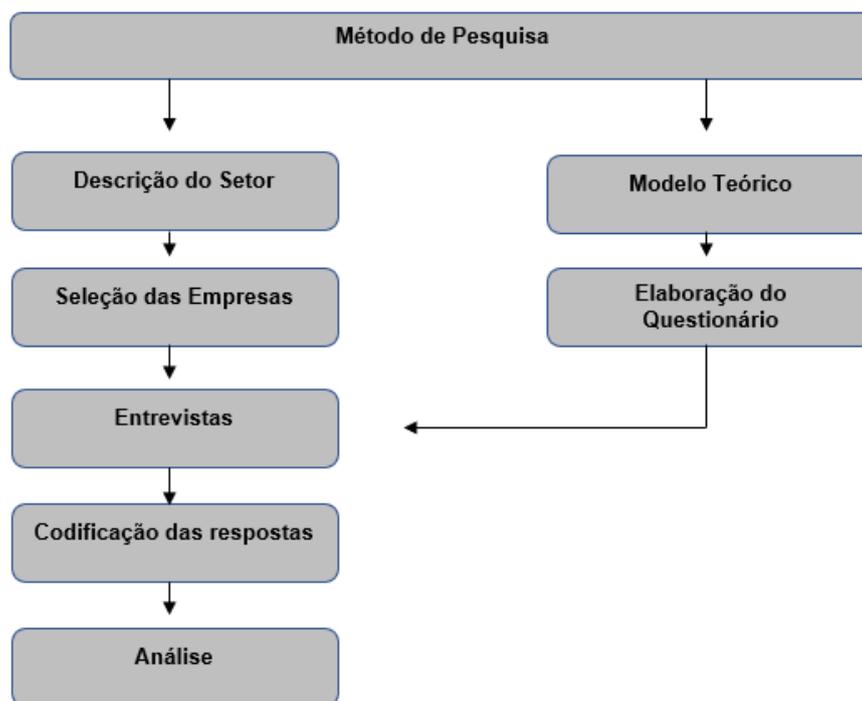
Figura 2: Tipologia da pesquisa



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. Essas etapas do método de pesquisa estão apresentadas na Figura 3, que teve como objetivo identificar os processos estratégicos empregados pelas empresas pesquisadas, em relação a estratégia, concorrência e vantagem competitiva.

Figura 3: Etapas do método de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1 Entrevistas

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, que indicou o proprietário da empresa classificada como empresa D, onde também foi muito bem recepcionado.

A importância desses contatos foi fundamental 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.

A primeira entrevista foi realizada em 01/08/2019 como caso-piloto, onde se entrevistou o Diretor Comercial da empresa. A entrevista em questão, que não foi gravada, foi realizada numa empresa com mais de 30 anos de atuação no mercado de lubrificantes, com início de suas atividades em 1988. A empresa é comprometida com o meio ambiente e com a sociedade, tendo como política a qualidade para gerar a confiança em relação aos produtos e serviços oferecidos para os seus clientes.

A segunda entrevista foi realizada em 06/09/2019 e gravada pelo entrevistador. Entrevistou-se o Diretor Geral de uma empresa com mais de 20 anos de atuação no mercado, 100% nacional, que investe constantemente em pesquisa e desenvolvimento de produtos, produzindo lubrificantes industriais automotivos, graxas convencionais e especiais.

A terceira entrevista foi realizada em 13/09/2019 e gravada pelo entrevistador. Entrevistou-se o CEO de uma empresa fundada em 1982, fabricante de lubrificantes especiais de alta performance e de grau alimentício, que produz graxas especiais, óleos sintéticos, lubrificantes especiais para altas temperaturas, fluidos de processo desengraxantes.

A quarta entrevista foi realizada em 27/09/2019 e gravada pelo entrevistador. Entrevistou-se o Diretor Fundador de uma empresa fundada em 1978, que tem como objetivo superar as expectativas de seus clientes, buscando um constante aprimoramento de seus produtos e desempenho com soluções personalizadas e inovadoras, sendo a sustentabilidade um importante foco da empresa, que valoriza a questão ambiental com adoção de práticas ecologicamente corretas, fabricante de produtos como desengraxantes, anticorrosivos, decapantes entre outros produtos para processos industriais.

## **4. RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Análise dos resultados em relação à estratégia**

A empresa A realiza o seu planejamento estratégico por meio da análise SWOT. Realiza-se a análise do ambiente externo uma vez por ano. Realiza-se análise das alterações na área tributária, que dependendo dessas mudanças, podem apresentar uma grande ameaça para o seu negócio. Outra análise de ameaça está relacionada com a inconsistência das alterações na regulação dos produtos que são determinadas pela ANP (Agência Nacional de Petróleo). Realiza-se a análise de outra ameaça que está relacionada com as alterações de preços realizadas pela Petrobras, que afetam as margens dos produtos comercializados, e faz com que a empresa corra o risco de fechar uma venda com uma margem extremamente baixa e apresente prejuízo. Vale lembrar que esse fato ocorre por se tratar de monopólio por parte da Petrobras. A empresa possui estratégia de comercialização dos produtos através de segmentação que utiliza o princípio 80/20, para focar com mais eficiência cada segmento de cliente com a possibilidade de atender melhor os seus clientes.

Observa-se no planejamento estratégico da empresa B a análise completa da concorrência, destacando-se a análise da barreira de entrada e barreira de saída. Verificou-se também a análise da matriz SWOT, identificando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças em relação aos seus concorrentes. Além disso, a empresa informou que trabalha com estratégias diferentes para cada segmento, criando nichos de mercado, ou seja, cria estratégia específica para cada linha de produto.

Na empresa C o planejamento estratégico é realizado com o seu time de campo, informando que o princípio do planejamento estratégico baseia-se na análise do ambiente externo, como alterações na política, indicadores financeiros como produto interno bruto (PIB), e na análise de mercado, informando que vem encontrando dificuldades no planejamento em relação aos indicadores do Banco Central. O planejamento é preparado para um período de dois anos onde se realiza ajustes quando necessário e o objetivo da empresa será o de preparar o próximo planejamento estratégico para cinco anos, ou seja, um planejamento de longo prazo, contemplando todas as variáveis possíveis. O novo planejamento estratégico para o período de dois anos será discutido com todos os funcionários a nível gerencial onde serão contempladas todas as variáveis possíveis, com números reais que podem ser transformados em metas e os próximos três anos com previsões. A empresa possui estratégia de segmentação onde cada segmento possui um gerente responsável, sendo oito segmentos diferentes e cada um deles com especialistas e coordenadores. Essa estratégia é fundamental para que a empresa consiga ser especialista em seu setor.

A empresa D não realiza planejamento estratégico, informando que a empresa se baseia em informações do departamento comercial como estrutura para a realização da estratégia da empresa. A empresa realiza treinamento da sua equipe de representantes, e com a troca de informações e sugestões entre a sua equipe de representantes, são identificadas as dificuldades, oportunidades, assim como novos nichos de mercado. A empresa trabalha com vários produtos e não tem estratégia de segmentação devido trabalhar com vários produtos. Observou-se que a empresa trabalha com todos os segmentos, sendo este um dos motivos pela grande quantidade de clientes e produtos, que impossibilita a empresa de segmentar o mercado em que atua. No Quadro 2 são exemplificados os modelos de estratégia adotados pelas empresas pesquisadas, e o Quadro 6 ilustra a análise entre o referencial teórico sobre estratégia nas pequenas e médias empresas, em relação aos procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas.

## 4.2 Análise dos resultados em relação a concorrência

A empresa A realiza a análise de amostras dos produtos concorrentes identificando as características e benefícios dos produtos concorrentes. Essas análises são realizadas para identificar os pontos fortes e fracos. A empresa identificou como ponto forte a flexibilidade no atendimento e a customização, e como ponto fraco informou que devido ser uma empresa de médio porte gera pouca credibilidade em relação aos seus clientes, que solicitam testes dos seus produtos tendo que provar constantemente a qualidade dos produtos fabricados. A empresa informou que os seus concorrentes são as empresas de lubrificantes de pequeno e médio porte e distribuidores, e as empresas que atuam no segmento de refinadores de óleo de lubrificante usado ou contaminado pela ANP. Informou também que não possui uma estratégia para acompanhar os novos concorrentes que estão entrando no mercado, mas que para identificar novos concorrentes, a empresa visita feiras, onde realiza networking, e obtém informações de mercado. Evidenciou-se que muitos concorrentes surgem de surpresa oferecendo produtos com preços baixos, dificultando a ação de imediato para competir com esse novo concorrente.

A empresa B criou o seu próprio modelo de análise da concorrência, informando que utiliza a estratégia de marketing, coletando informações dos principais concorrentes. A empresa realiza a análise dos pontos fortes e fracos através da análise dos seus concorrentes, e pela ação da própria empresa que é realizada em sua convenção de vendas uma vez por ano. Nessa reunião realiza-se a análise da concorrência, identificando os pontos fortes da empresa, citando como exemplo a comunicação de marketing, desenvolvimento de produto e preços. Esses itens são considerados os pontos fortes ou fracos da empresa. Após essa análise, tomam-se as ações. Como exemplo, onde a empresa tem os pontos fortes é canalizado investimentos, já nos pontos fracos a empresa canaliza pequeno recurso para minimizar os pontos fracos ao longo do tempo. Os seus concorrentes são todas as empresas que atuam no segmento informando que existem 77 empresas homologadas pela ANP como plantas de produção, 107 empresas produtores de óleos lubrificantes, e informou também que atualmente são 43 empresas sindicalizadas no Simepetro, que são as empresas de pequeno e médio porte, e 8 empresas classificadas como de grande porte. Todas essas empresas são consideradas como os seus concorrentes. O diretor da empresa comentou na entrevista sobre o desempenho dos produtos e das dificuldades que um novo concorrente pode encontrar para entrar no mercado, porém não informou se possui estratégia para analisar a entrada de novos concorrentes, finalizando que se realiza a análise dos produtos concorrentes coletando amostras dos concorrentes para verificar se esses produtos atendem as normas da ANP (Agência Nacional de Petróleo) que é órgão do Ministério das Minas e Energia. Os concorrentes veem essa prática com bons olhos afirmando ser saudável para a sua empresa, acrescentando que a concorrência não deixa a empresa acomodada.

A empresa C informou que utiliza como modelo de análise da concorrência a identificação da proposta de valor de seus produtos ou *value proposition*, onde busca identificar quem são os principais concorrentes. Realiza-se também a análise de mercado, comparação dos produtos fabricados pela empresa em relação à concorrência, com objetivo de competir com seus concorrentes, fornecendo produtos que apresentem a mesma performance em relação a qualidade. Outro método utilizado pela empresa na análise da concorrência é a realização da análise SWOT e do ciclo PDCA, cujas análises são realizadas com a participação dos funcionários. O CEO da empresa comentou que a cada novo concorrente a empresa volta a realizar a análise SWOT, e informou que depois de realizada a análise

SWOT, a empresa se dedica no seu ponto fraco com muito mais critério, informando que o ponto fraco identificado na análise é o ponto forte da empresa. A empresa considera apenas duas empresas como seus concorrentes, classificando-as como empresas fabricantes de produtos de excelente qualidade. A sua estratégia para analisar novos concorrentes, baseia-se em primeiro lugar na análise das grandes empresas, para saber como competir com esses clientes. Os novos concorrentes acabam sendo descobertos também nas visitas realizadas pela sua equipe de vendas, que quando encontra um novo concorrente analisa como essa empresa atua, analisando as características e benefícios de seus produtos. Após esse estudo a sua empresa realiza novamente a análise SWOT, e informou também que existem muitas empresas consideradas distantes em relação a sua empresa que pratica condições de preços agressivos. Nesse caso, segundo o CEO, a empresa realiza a análise dos seus pontos fortes e para poder competir com essas empresas é necessário que a empresa pratique preços e condições de pagamento bastante agressivas para competir com esses novos concorrentes. Finalizando, o CEO informou que após essas análises são tomadas ações internas como o desenvolvimento de um novo produto, o levantamento de dados para previsão de investimento necessário, que são passadas para o departamento financeiro com objetivo de dar suporte.

A empresa D não possui nenhum modelo de análise da concorrência, ressaltando que o mercado em que atua é muito diversificado, que fornece produtos para clientes de pequeno, médio e grande porte, que o ponto forte da empresa é a qualidade dos seus produtos que atendem a normas de qualidade como a ISO 9001-2015. Além disso, o diretor informou que a empresa tem como compromisso trabalhar com produtos que apresentem qualidade, e com fornecedores que também possuem certificações de qualidade. A empresa não tem como política trabalhar com produtos de combate, e trabalha com produtos que apresentem custo-benefício. Evidenciou-se que para poder trabalhar com esses objetivos são realizados treinamentos para equipe de representantes de vendas, para poderem comercializar produtos que apresentem custo-benefício. Informou que não existe uma empresa que fabrica produtos semelhantes aos da sua empresa, que possui muitas empresas que concorrem com a sua empresa informando que possuem muitas empresas de pequeno porte que não conhecem. A empresa não possui estratégia de analisar novos concorrentes, ou seja, a estratégia da empresa é da manutenção do cliente através do fornecimento de um produto com qualidade, um atendimento imediato e um atendimento ao cliente com a maior eficiência possível. No Quadro 3 são exemplificados os modelos de análise da concorrência adotados pelas empresas pesquisadas, e no Quadro 7 é ilustrada a análise entre o referencial teórico sobre estratégia para pequenas e médias em empresas, em relação aos procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas.

### **4.3 Análise dos resultados em relação à vantagem competitiva**

O diretor comercial da empresa A informou que as suas vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes são o atendimento, capacidade técnica e comercialização de produtos com custo-benefício. Além disso, ele informou que a sua empresa fabrica produtos que atendem cada necessidade do cliente conseguindo ter maior flexibilidade de customização em relação aos seus concorrentes. Para o estudo 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 realiza de melhor em

relação à concorrência e à qualidade dos produtos, atendimento técnico, comercial, logística e a flexibilidade em relação ao atendimento dos clientes.

A empresa B informou que 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 nas visitas em seus clientes e compara com a sua empresa. 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, essas análises são fundamentais para identificar as vantagens competitivas, e é onde se avalia se compensa investir recursos para desenvolver um novo produto.

A empresa C não realiza análise das suas vantagens competitivas, informando que realiza a análise dos 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. Segundo o CEO da empresa, em caso de não conseguir pelo menos fornecer produtos semelhantes aos de seus concorrentes, ele comentou que uma das ações que a empresa vem tomando está relacionada com a aquisição de novos equipamentos para o laboratório que tem como objetivo atender os clientes com produtos de qualidade, bom preço e um bom atendimento. 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 essas vantagens, completando que as pessoas são o grande diferencial de uma empresa, concluindo que o resultado é uma consequência do trabalho bem executado.

A empresa D não realiza análise das suas vantagens competitivas, informando que é muito difícil realizar essa análise justamente por causa da diversificação devido 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 estudo para desenvolver produto que atenda os seus clientes. A sua empresa tem como objetivo atender os clientes da melhor maneira possível com produtos de qualidade e preços compatíveis. Segundo o diretor da empresa, com esse procedimento fica difícil perder algum cliente, e o seu atendimento é o grande diferencial em relação à concorrência. No Quadro 4 estão ilustradas as vantagens competitivas adotadas pelas empresas pesquisadas, e no Quadro 8 está ilustrada a análise entre o referencial teórico sobre vantagem competitiva nas pequenas e médias empresas, em relação aos procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas.

Para as análises dos resultados da pesquisa, adotou-se o critério de separá-los em três segmentos: estratégia, concorrência e vantagem competitiva. Os Quadros 2,3, 4 e 5 ilustram a comparação entre as empresas pesquisadas sobre os seus métodos estratégicos efetivamente empregados, e os Quadros 6, 7 e 8 ilustram a comparação sobre o que foi encontrado na literatura das pequenas e médias empresas em relação aos procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas.

Quadro 2: Os modelos de estratégia adotados pelas empresas pesquisadas.

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

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 3: Os modelos de análise da concorrência adotados pelas empresas pesquisadas

<b>Modelo de Análise da Concorrência</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
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 4: As vantagens competitivas adotadas pelas empresas pesquisadas.

<b>Vantagem Competitiva</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
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 5: Identificação dos métodos utilizados pelas empresas pesquisadas em relação a estratégia, concorrência e vantagem competitiva.

<b>Pesquisa</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Concorrência</b>	<b>Vantagem Competitiva</b>
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

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

<b>Referencial Teórico</b>	<b>Autor(s)</b>	<b>EMPRESAS</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
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 7: 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 8: 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 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 ilustradas no Quadro 2, onde identificaram-se os modelos de estratégia adotados pelas empresas pesquisadas, no Quadro 3 os modelos de análise da concorrência adotados pelas empresas pesquisadas, no Quadro 4 as vantagens competitivas adotadas pelas empresas pesquisadas, e finalmente no Quadro 5 os métodos utilizados pelas empresas pesquisadas em relação a estratégia, concorrência e vantagem competitiva.

Após a 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 6, onde foi realizada a análise entre o referencial teórico sobre estratégia nas pequenas e médias empresas, em relação aos procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas, no Quadro 7 foi realizada a análise entre o referencial teórico nas pequenas e médias empresas sobre concorrência, em relação aos procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas, e no Quadro 8 foi realizada a análise entre o referencial teórico nas pequenas e médias empresas sobre vantagem competitiva, em relação aos procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas.

Conforme apresentado nesse relato técnico, a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) realizou pesquisa para identificar as principais áreas com desafios de gestão nas empresas de pequeno e médio porte, identificando a estratégia como um dos desafios.

Esse relato técnico teve como objetivo contribuir com as empresas de pequeno e médio porte do segmento de lubrificantes, para uma reflexão da importância da estratégia para as suas empresas conseguirem aumentar a sua competitividade e conseqüentemente aumentar a geração de empregos.

## 5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para conseguir atingir o objetivo desse relato técnico de analisar a estratégia dos fabricantes de lubrificantes de pequeno e médio porte, as entrevistas realizadas com os diretores das empresas foram fundamentais para coletar informações que representam o momento atual que as empresas estão passando em relação aos métodos estratégicos empregados em suas empresas. Com essas informações coletadas foi possível realizar esse estudo que tem como principal objetivo contribuir com o desenvolvimento das empresas.

Como sugestão, o relato técnico pode ser realizado para outros segmentos de empresas de pequeno e médio porte, assim como a realização desse estudo para pequena e média empresa separadamente. Outra sugestão é a possibilidade da realização do estudo para análise da concorrência e vantagem competitiva. E por fim a possibilidade da realização desse estudo para a comparação dos métodos de estratégia utilizados por outros países e a sua influência com a competitividade das empresas.

As entrevistas com os diretores de empresas de pequeno e médio porte podem encontrar alguma resistência, devido se tratar de um tema que os gestores consideram estratégico das empresas. Para tanto, se faz necessário muita confiabilidade entre o entrevistado e o entrevistador, para que a pesquisa consiga ter êxito e contribuir após a sua finalização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.