

COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE CRISE

Amanda das Graças Silva
Ezio Martins Junior
Karina Magalini Alarcon

Orientadora: Prof^a. Ms. Silvia Alonso Y Alonso Bittar Cunha

Resumo

O objetivo deste artigo é provocar a discussão sobre a competitividade entre as organizações em um ambiente de mudanças, como o caso atual da crise financeira que vem tendo impacto em todo o mundo. Mostrar que, mesmo em períodos turbulentos, os empresários devem aproveitar as oportunidades e utilizar a inovação para se ter sucesso. Para tanto, o procedimento metodológico utilizado neste artigo é a pesquisa bibliográfica realizada pelos autores que mais esclarecem sobre a competitividade e notícias recentes exploradas na mídia escrita, falada e eletrônica.

Palavras-chaves: Competitividade; diferenciação; inovação; crise mundial.

Introdução

Com as mudanças que ocorrem constantemente no mercado, devemos estar atentos e buscar informações necessárias para fundamentar o processo de decisão dentro das organizações.

A competitividade acirrada nos leva a pensar em como atuar, em um ambiente instável como o que estamos vivendo neste momento, e que está afetando todos os setores da economia.

Sabemos que a competitividade é uma constante nos negócios e exige que o profissional desenvolva competências para enfrentá-la. Contudo, o cenário macro econômico que se instalou no mundo a partir da crise econômica que explodiu nos Estados Unidos no segundo semestre de 2008, após um dos maiores bancos de investimentos norte-americano declarar falência acentuou a competitividade entre as organizações que previam identificar novos mercados promissores. Aos 15 de setembro do mesmo ano, o banco Lehman Brothers Holdings declarou falência para proteger os seus ativos e maximizar o seu valor. “Fundado em 1850 por três judeus imigrantes da Alemanha, a empresa conseguiu resistir durante 158 anos de existência à Grande Depressão dos anos de 1930 e ao colapso da gestão de capital de longo prazo ocorrido há dez anos. Mas hoje deu por terminada essa fase, ao anunciar o preenchimento do capítulo 11 no tribunal de falências de Manhattan, em Nova Iorque”. O mercado mundial

encolheu em razão da “contaminação” da crise americana que atravessou os oceanos. Diante deste aspecto, procuramos entender a competitividade para que possamos identificar a melhor maneira de atuar no mercado e sair à frente dos concorrentes. Procuramos também entender o que leva os empresários a utilizar a inovação dos produtos e serviços para não estagnarem suas empresas. Sem inovação, as empresas têm dificuldades para adaptar as mudanças que, como sabemos, são constantes, ocorrem em alta velocidade, em intensa demanda.

Veremos adiante um estudo bibliográfico que aborda sobre as estratégias utilizadas pelos empresários para ultrapassar este momento que trás como ameaça um processo de recessão.

O QUE É COMPETITIVIDADE?

A competitividade é um tema complexo e que pode se caracterizar de formas diversas. Existem muitos aspectos que contextualizam a competitividade, entre eles: atletas em uma disputa olímpica, candidatos que disputam uma vaga de emprego, organizações que disputam um espaço no mercado, que neste momento, é o contexto alvo de nossa abordagem.

Para Porter (1992), a competitividade empresarial é quando “uma empresa escolhe e implementa uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva tendo em vista seu ambiente”.

Já Ferraz (1995) considera que a competitividade entre as empresas está na “capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhes permitam ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

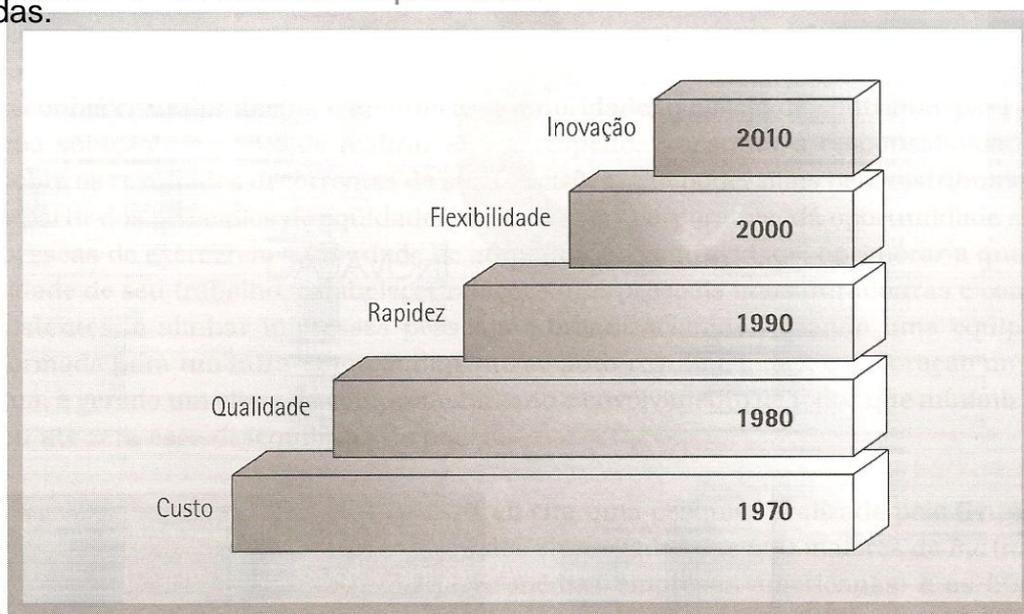
Porem, Coutinho e Ferraz (1994) defendem que o sucesso competitivo depende da “criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça para obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais, como, por exemplo, custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor lead-time, maior habilidade de servir à clientela, etc.". Contexto no qual, "a inovação é o motor do desenvolvimento, o fator de grande peso na sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo”.

Ao considerar estas definições, é possível perceber que existe um consenso entre os autores que sugere que competitividade é quando uma empresa cria um diferencial das demais em relação aos produtos ou serviços prestados por ela em relação aos seus concorrentes e como resultado, obtém uma melhor performance de seus lucros.

A EVOLUCAO DO AMBIENTE COMPETITIVO

Ao longo do tempo houve uma evolução no ambiente competitivo que interferiu nos meios das organizações se tornarem competitivas, conforme

demonstra o quadro 1, que indica as ondas da competitividade em diferentes décadas.



Fonte: (Hashimoto, 2006, p 112)

De acordo com Hashimoto (2005, p 112) “fazendo uma análise histórica da exploração desses objetivos de desempenho, percebemos que há um padrão em torno de grandes ondas de competitividade ao longo do tempo”. Hashimoto (2006, p 112) revela que nos anos 70, as empresas buscavam, através da redução de custo de produção, mão-de-obra entre outros, uma vantagem competitiva. Uma vez que reduziam os custos, o produto chegava até o consumidor a um preço mais acessível. Conforme as mudanças aconteciam, os concorrentes se adaptavam a esta estratégia, tornando o custo do produto não mais uma vantagem competitiva. Diante deste fato, o preço mais baixo para o consumidor final, já não correspondia a um diferencial competitivo. Surge então, um novo aspecto competitivo quando o empresário percebe a necessidade de oferecer um produto com melhor qualidade devido às exigências de seus clientes tornando este um diferencial competitivo, fato este que marcou a década de 80.

Na década de 90, com a globalização, as tecnologias foram introduzidas nas empresas e tornou o processo organizacional mais eficiente. Por este motivo, a rapidez passou a ser o diferencial competitivo.

Hashimoto (2006, p 113) revela ainda que no início do terceiro milênio, com as tecnologias em um nível de maior acessibilidade, as organizações iniciam um ciclo de buscar flexibilidade na produção de seus produtos e serviços adequando-os as necessidades de grupos de consumidores. Mais uma vez, as organizações aderem “uma onda” e, a flexibilidade que inicialmente era seu diferencial, começa ser utilizada por varias organizações de um mesmo segmento.

Atualmente, as empresas, no final da “onda flexibilidade”, buscam identificar uma nova forma de criar diferenciais competitivos.

Para Terra (2007, p 29 apud DRUCKER, 1985, p.19) “inovação é a ferramenta específica dos empreendedores em meio do qual eles exploram mudanças como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente”.

É necessário que haja um ambiente organizacional saudável que motive a criação de idéias inovadoras. As organizações que não investem em inovação podem desaparecer do mercado.

Os empresários devem sempre estar atentos ao movimento do ambiente externo para que as oportunidades sejam identificadas, em tempo de mudanças ou não, e utilizá-las para criar um diferencial competitivo. É importante também estar atento aos concorrentes, conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p.19) “é preciso identificar novos segmentos em que os concorrentes já estejam obtendo resultados e em que suas forças poderiam ser efetivadas”.

“A organização que aprender a se adaptar as mudanças não obterá vantagens competitivas, mas aquela que aprender a explorar as oportunidades que as mudanças provocam possuirão subsídios fundamentais para se tornar competitiva no mundo da inovação.” (HASHIMOTO, 2006, P.114).

CRISE MUNDIAL

Conforme artigo divulgado pela Folha online, a crise econômica mundial surgiu nos Estados Unidos mais precisamente em 2007 devido à queda no mercado imobiliário. Os bancos ofereciam empréstimos à população que davam como garantia de pagamento as suas casas, que na época do empréstimo, eram avaliadas à um determinado valor e depois de efetuado o empréstimo este valor caía pela metade. Com isso, a população americana utilizava o dinheiro do empréstimo para consumir mais comprando mais casas, fazendo mais dívidas.

Os bancos foram liberando créditos além do limite e mais pessoas foram se endividando até chegar ao ponto de não conseguir honrar com suas dívidas. Para aquecer o mercado financeiro, estes bancos vendiam os títulos hipotecados para bancos de outros países a fim de captar mais dinheiro. Para combater a inflação, houve um aumento nas taxas de juros e com isso houve uma desaceleração no mercado imobiliário, fazendo com que os preços dos imóveis caíssem e as prestações aumentassem. A população não conseguia dinheiro para cumprir com suas dívidas e os bancos não obtinham o retorno esperado. Houve grandes perdas até chegarem à falência fazendo com que milhares de cidadãos perdessem o emprego e aumentando ainda mais a dívida do país.

O processo da crise econômica americana pode ser observado na FIGURA 1.

Com a demissão dessas milhares de pessoas, houve uma redução no consumo fazendo com que afetasse outros ramos de atividades.

FIGURA 1 – COMO COMEÇOU A CRISE



Fonte: Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u450226.shtml> > , acessado em 27 abr 2009

A COMPETITIVIDADE E A CRISE

Antes da crise, as atividades competitivas das organizações implicavam em investir em novos processos organizacionais, investir em idéias inovadoras sabendo dos riscos que poderiam ocorrer caso não tivessem o resultado esperado, contratação de novos funcionários a fim de expandir o mercado existente. Os empresários conheciam exatamente o mercado no qual suas empresas estão inseridas.

A crise é uma opção para as empresas saírem da rotina, pensarem melhor e rever seu planejamento estratégico, uma forma de pensar para onde a empresa está indo e se está indo na direção correta.

Devido à crise mundial, vários empresários mudam a maneira de atuar no mercado. Contudo, esta turbulência no cenário econômico não deixa muitas alternativas quanto à possibilidade de obter resultados. “Grandes empresas que dependem de financiamento externo passam a encontrar menos linhas de créditos disponíveis, afinal, os bancos têm medo de emprestar em um contexto de crise. Por consequência, com a dificuldade em captar no exterior, ficam comprometidos projetos de construção dessas empresas, que por sua vez gerariam empregos e renda ao país.”

A Revista EXAME realizou uma pesquisa em janeiro de 2009, com 170 presidentes de grandes empresas instaladas no Brasil e mostra que 81% dos entrevistados alteraram a rotina nos últimos meses.

Esta crise é mundial. Muitos líderes em outras épocas tinham alternativas como à exportação, o que hoje não é tão fácil como antes devido à retração do mercado. Com isso, as empresas estão com muitas mercadorias em estoque o que ocasionou a demissão de milhares de pessoas no mundo todo com o fechamento de algumas filiais.

DRIBLANDO A CRISE

A pesquisa realizada pela Revista Exame também mostra que os empresários tiveram que mudar suas rotinas na tomada de decisões. Uma das mudanças feitas foi o aumento do número de reuniões internas para acompanhar o dia-a-dia de cada operação. Informação e controle passaram a ser essenciais.

“Para Vicky Bloch, especialista em comportamento organizacional, a crise faz com que saia de cena o líder expansionista para entrar o executivo ‘mão na massa’”.

Isso mostra que os empresários voltam a acompanhar de perto os processos operacionais nas empresas para evitar que os reflexos do momento mundial interfiram nos negócios. Além de acompanhar as operações dentro da empresa foi necessário resgatar o contato direto com os clientes também.

A pesquisa revela ainda que algumas empresas, para não serem afetadas diretamente com a crise, estão trabalhando em cima de hipóteses que poderão acontecer no decorrer deste período turbulento criando vários cenários possíveis e passaram a dar foco e prioridade para fortalecer o fluxo de caixa.

De acordo com Cristiane Mano e Ana Luiza Herzog, citados na Revista Exame “não importa muito o setor ou o tamanho da empresa. Se há algo capaz de dar algum conforto nestes tempos de crise, esse algo é o caixa.” Conseguir manter reservas em caixa hoje está sendo algo prioritário. A maioria dos empresários estão controlando o caixa de perto e sabem exatamente quando e quanto à empresa tem para receber. Nesta entrevista, Cristiane Mano e Ana Luiza Herzog citam que Marcos Bicudo, presidente da Amanco, “passou a ser o controlador direto do pulso da companhia. Hoje, ele sabe, por exemplo, as datas em que os cheques com valor superior a 2 milhões de reais serão descontados. ‘Tínhamos um pagamento de 4,5 milhões de reais programado para o dia 30 de janeiro’, diz

ele. ‘Não é uma loucura que eu saiba isso?’. Não é exagero, mas desde a chegada da crise é necessário controlar o que se tem como fluxo de caixa ou capital de giro pra não ter que recorrer a empréstimos em banco, o que hoje em dia, conseguir credito no mercado não está sendo uma tarefa fácil.

Os empresários estão se aproximando não somente do dia-a-dia das empresas, mas também estão analisando mais profundamente a constituição dos custos dos produtos a fim de reduzi-los. Além disso, tais empresários passaram a ter contato direto com os clientes e principalmente com os fornecedores. Esse contato faz com que haja uma melhor negociação quanto aos preços e prazos. Negociação com os bancos também tem sido crucial nesse momento. O contato direto trás mais confiabilidade no ato da negociação conseguindo assim mais credito e consequentemente contornando a crise.

Para que a crise não chegue à organização, o melhor a ser feito é buscar soluções em curto prazo. Trabalhar com o que já tem dentro da empresa tanto pessoas como tecnologia, reinventando o que já existe e tendo novas idéias para novos produtos ou serviços. Integrar a inovação nessa nova forma de trabalhar e nas estratégias existentes na empresa, pode tornar a crise um fator favorável para um crescimento não tão distante.

ESTRATEGIAS EMPREENDEDORAS PARA ENFRENTAR A CRISE

Diante desta pesquisa percebemos que é necessário ser ágil e preciso ao tomar decisões em tempos de crise e ficar atento às oportunidades que surgem. Às vezes, demitir funcionários não é a decisão mais cabível.

Inovação aparece, nesse cenário, como vantagem competitiva o que ajuda a atravessar a crise sem sofrer muitos danos.

Para ser inovador, diferente, devemos pensar em melhorar não só os produtos, mas principalmente a qualidade na prestação de serviços.

EMPRESAS QUE DRIBLARAM A CRISE

De acordo com a EXAME, “a FIAT, que desde outubro vem dando férias coletivas a seus funcionários por causa da queda na venda de automóveis, decidiu cortar as viagens de avião na classe executiva em nome da austeridade. Seu presidente, Cledorvino Belini, viajou a trabalho para o Chile em dezembro de classe econômica – e garante que todos os outros executivos da montadora adotaram a mesma prática, inclusive para vôos intercontinentais. ‘É preciso dar o exemplo’”

Segundo a revista EXAME, “para a Amanco, a crise significou a chance de expor sua marca em rede nacional. Há um ano a empresa esperava a oportunidade de comprar uma cota de patrocínio maior nos jogos de futebol transmitidos pela Rede Globo. Para isso, porém, precisava que outra companhia desistisse de investir a quantia de 16 milhões de reais para estar na tela da Globo. Com a crise, um dos antigos patrocinadores saiu e abriu espaço para a

Amanco. Agora, as inserções com a marca da empresa serão exibidas durante os jogos em 5.500 municípios do país. “Para um setor no qual dois terços das decisões de compra são baseados em marca, estar presente no Brasil todo era algo crucial para nossa estratégia de marketing”, dia Bicudo, presidente da Amanco.” Outra opção é promover a integração entre os funcionários da organização, pois assim a possibilidade de surgir “insight” é maior do que em empresas cuja departamentalização é predominante fazendo com que os “colegas de trabalho” mal se conheçam tornando mais difícil de ter novas idéias.

Conclusão

Concluimos a importância das competências do administrador tais como o controle para contornar situações diversas devido ao fato de que sempre haverá mudanças sejam elas crises ou tecnológicas. Os empresários deverão estar atentos ao que acontece no ambiente interno e externo da organização, tendo informações necessárias para planejar estratégias no intuito de obter o sucesso. Sempre haverá também concorrência acirrada, por isso é importante ter um diferencial competitivo para se sobressair diante deles.

Referências:

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003, 415 p.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos (Coordenadores). Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Papyrus, 1995.

Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u450701.shtml>>, acessado em 27 abr 2009.

Disponível em <<http://carteiradeinvestimento.wordpress.com/2008/11/20/as-razoes-da-crise-do-setor-automobilistico>> acessado em 26/04/2009

Disponível em <<http://www.cidamolds.com.br/artigos.asp?id=69->> acessado em 26/04/2009.

Disponível em <http://oglobo.globo.com/economia/miriam/post.asp?t=ponto-critico&cod_post=170709> acessado em 26/04/09.

Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0936/gestao/como-eles-enfrentam-crise-419618.html>>, acessado em 18 fev 2009.

Disponível em <<http://ultimahora.publico.clix.pt/noticia.aspx?id=1342751>>, acessado em 27/04/2009.

HASHIMOTO, Marcos. Espírito Empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. 3 ed. São Paulo, Saraiva, 2006, 277 p.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

TERRA, Jose Cláudio Cyrineu. Inovação: Quebrando paradigmas para vencer. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.