

A ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO SUPERIOR COMO VANTAGEM COMPETITIVA DAS PEQUENAS EMPRESAS

Autoria: Juliana Cândido Custódio

RESUMO

Os relacionamentos são elementos essenciais para a efetivação de processos empresariais, para alavancagem de recursos e para garantir a singularidade às transações realizadas. Além disso, a administração dos relacionamentos com os públicos de interesse da organização trata-se de uma forma eficiente de minimizar custos para a empresa e aumentar as possibilidades de diferenciação para os clientes (DAY; WENSLEY, 1988), possibilitando o posicionamento do negócio de forma superior aos níveis propostos pelo mercado. Apesar de o termo “relacionamento superior” ainda não apresentar um conceito claro na teoria da Administração Estratégica, o relacionamento enfatizado como superior se baseia na forma competitiva da empresa implementar estratégias e manter ações de relacionamentos que se tornem funcionais e duradouras com os principais públicos de interesse dentro da cadeia de valor: fornecedores, clientes, concorrentes e colaboradores. Trata-se de uma estratégia que apresenta superioridade por ser embasada em competências específicas dos profissionais envolvidos, na coordenação de recursos, por garantir custos menores que outras estratégias, além de, ser considerado essencial para a diferenciação de produtos e serviços, por se tratar de um ativo intangível difícil de ser copiado pelos concorrentes (HAMEL; PHRAHALAD, 1995, BARNEY, 1991, MAKADOK, 2000). Entretanto, a capacidade de criação de um relacionamento de forma superior envolve riscos na sua implementação e gerenciamento. Para tanto, há necessidade de discutir o conceito e a formação dos relacionamentos caracterizados como superior e verificar a existência de riscos associados a essa estratégia. A prioridade da pesquisa é enfatizar que a utilização de um raciocínio lógico para analisar a criação, manutenção e obtenção de oportunidades com o gerenciamento dos riscos das estratégias de relacionamento superior. O motivo disso dá-se pelo fato de que nas pequenas empresas, onde a falta de recursos torna-se um fator agravante para implementar diferentes formas de vantagem competitiva, os relacionamentos se destacam como uma estratégia efetiva para o aumento na produtividade, oportunidades em novos negócios, captação de recursos, melhor desempenho financeiro e, conseqüentemente, maior competitividade no mercado. Este estudo torna-se importante para ressaltar que os relacionamentos podem gerar competitividade de forma sustentável tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo, desde que com os riscos provenientes de sua implementação diagnosticados e controlados, para assegurar a efetividade do objetivo proposto pelo relacionamento. Desta forma, é possível associar grandes oportunidades de alavancagem dos negócios, estabelecendo competitividade e formas de sustentabilidade das pequenas empresas no mercado.

Palavras-chave: relacionamento superior, riscos estratégicos, vantagem competitiva, pequena empresa.

1. INTRODUÇÃO

A vantagem competitiva da empresa gerada a partir de recursos, capacidades e competências que agregam valor de forma sustentável aos clientes, que sejam passíveis de adaptação para todas as atividades da empresa, e que apresentem singularidade nos processos e nos negócios (DAY, 2001, HAMEL; PHRAHALAD, 1995, BARNEY, 1991), reflete aspectos que podem ser notados nas estratégias de relacionamento (CUSTÓDIO *et al.*, 2008).

Os relacionamentos são elementos essenciais para a efetivação de processos empresariais, para alavancagem de recursos e para garantir a singularidade às transações realizadas. Além disso, os relacionamentos são caracterizados como o processo de construção de capacidades necessárias a competitividade da organização de forma que seja passível de adaptação aos diversos contextos organizacionais e sua necessidade de adaptação e adequação ao seu contexto externo (TEECE, 1997, MAKADOK, 2000).

Desta forma, a administração dos relacionamentos com os públicos de interesse da organização deve se posicionar de forma superior aos níveis propostos pelo mercado (HARISSON, 2005). Para isso, os relacionamentos devem ser observados de forma eficiente diante dos custos para a empresa frente aos concorrentes e com características de diferenciação para os clientes (DAY; WENSLEY, 1988).

Nas pequenas empresas, as estratégias de relacionamento, vinculam a necessidade da interdependência entre os diferentes públicos empresariais, a fim de agregar valor a seus produtos e serviços diante da ausência de recursos e capacidades distintivas (CUSTODIO, 2008, 2009, 2010). Nesse contexto os relacionamentos superiores entre a empresa e seus públicos podem ultrapassar a barreira da competitividade, para alcançar níveis de desempenho acima do normal (DRUCKER, 1997).

No entanto, como toda estratégia empresarial, os relacionamentos podem desencadear diversos riscos em sua implementação e em suas formas de gerenciamento que podem afetar os níveis de competitividade da organização. Há influência direta nos níveis de desempenho das organizações em virtude de sua capacidade de adaptação às forças internas e externas e desenvolvimento de competências que sejam flexíveis no cenário de constante mudança, como é o caso do relacionamento superior.

Desta forma, a pesquisa pretende propiciar a elucidação de fatos que permitam agregar maior competitividade e, conseqüente, maior desempenho para as empresas, principalmente as empresas de pequeno porte, a partir da criação de um modelo de mensuração e análise dos riscos estratégicos. Os riscos estratégicos, desde que avaliados e controlados, permitem o surgimento de oportunidades, além de propiciar uma abordagem mais aprofundada de todo o cenário para que a pequena empresa possa alcançar os resultados esperados.

A prioridade da pesquisa é enfatizar que a utilização de um raciocínio lógico para analisar a criação, manutenção e obtenção de oportunidades com o gerenciamento dos riscos das estratégias de relacionamento superior. O motivo disso dá-se pelo fato de que nas pequenas empresas, onde a falta de recursos torna-se um fator agravante para implementar diferentes formas de vantagem competitiva, os relacionamentos se destacam como uma estratégia efetiva para o aumento na produtividade, oportunidades em novos negócios, captação de recursos, melhor desempenho financeiro e, conseqüentemente, maior competitividade no mercado.

Para a Administração Estratégica a vantagem competitiva é proveniente de competências peculiares ao contexto e à realidade da organização ou das formas como a empresa reage a movimentos externos. Este estudo torna-se importante para ressaltar que os relacionamentos

podem gerar competitividade de forma sustentável tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo, desde que com os riscos provenientes de sua implementação mensurados, para assegurar a efetividade do objetivo proposto pelo relacionamento. Desta forma, é possível associar grandes oportunidades de alavancagem dos negócios, estabelecendo competitividade e formas de sustentabilidade das pequenas empresas no mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

O referencial teórico-empírico descrito nesta seção tem por objetivo fundamentar a construção do conhecimento proposto para embasar esta pesquisa, por meio de conceitos que estão diretamente vinculados a pequena empresa, formação do relacionamento superior e riscos estratégicos.

2.1. Estratégia nas Pequenas Empresas

As pequenas empresas se apresentam como uma fonte para impulsionar a economia do mundo contemporâneo. Oliveira e Kuyven (2004) afirmam que as pequenas empresas são importantes fontes de recursos para o desenvolvimento econômico, pois possibilitam a geração de postos de trabalho e riqueza.

Segundo IBGE (2003) e WASME (2006), as pequenas empresas representam um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social do país: contribuem substancialmente para a adição de valor ao produto interno bruto (PIB), tanto para as exportações quanto para o aumento da oferta de emprego e renda.

No Brasil, as pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia brasileira, conforme dados revelados pelo SEBRAE (2007): representam 98% das empresas formais de indústria, comércio e serviço e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB).

Na década de 1980, as pequenas empresas obtiveram maior reconhecimento de sua importância pelo desempenho maior que as grandes empresas, em termos de impacto na economia (PUGA, 2000, 2002) No Brasil, neste período houve uma desaceleração da economia, o que provocou o aumento do desemprego e a criação de atividades economicamente rentáveis por conta própria se tornou uma alternativa viável para muitas pessoas. Por meio da implementação do primeiro Estatuto da Microempresa em 1984 e a inclusão das micro e pequenas empresas na Constituição Federal em 1988, foram garantidos benefícios e direitos diferenciados, possibilitando o início da alavancagem dos pequenos negócios como agentes transformadores da economia nacional (IBGE, 2003).

No Brasil são consideradas pequenas empresas as microempresas e as empresas de pequeno porte, que são classificadas com base em dois critérios: faturamento bruto anual ou número de funcionários. Conforme o faturamento, para ser considerada microempresa, a receita do negócio não deve ultrapassar o valor bruto anual de R\$ 240 mil. Já a empresa de pequeno porte auferir, em seu ano-calendário, a receita bruta superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões (LEI GERAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2006).

Para o critério baseado no número de funcionários, a microempresa deve ter no máximo 9 funcionários para atividades de comércio e serviços, e no máximo 19 funcionários para indústrias. E a empresa de pequeno porte possui de 10 a 49 funcionários nas atividades de comércio e serviços, e de 20 a 99, na indústria (SEBRAE, 2011). Já para questões financeiras e para políticas de financiamento, a pequena empresa é aquela unidade de negócios que possui

rendimento anual de até US\$ 400 mil para microempresas e até US\$ 3,5 milhões para empresas de pequeno porte, ao ano (BNDES), conforme tabela.

Um dos pontos diferenciais, e, de certa forma, aquém das estatísticas apresentadas, é que o Brasil, em termos de empreendedorismo, é dirigido por questões relativas a uma busca maior por eficiência, que pode ser verificado na necessidade de resultados financeiros e expectativas de sustentabilidade pessoal (CAMPOS *et al.*, 2011). Ou seja, no Brasil, o empreendedorismo é uma das saídas encontradas para aumento de renda, para o trabalho por conta própria e autonomia profissional, além da busca por alternativas para sustento familiar (motivos de necessidade) ou visão de mercado, criatividade ou busca por inovações (motivos de oportunidade) (GEM, 2009). Este fato possibilita a verificação de que muitas empresas apenas tentam se manter no mercado, com competitividade a nível 0, conforme Winter (2003), em busca apenas da sustentabilidade.

Este fato implica diretamente no imperativo da necessidade das empresas de pequeno porte em estabelecer qual é a sua visão para a formulação de estratégias que visem à criação de vantagens competitivas sustentáveis, de forma a minimizar possíveis riscos associados a ela.

A experiência e a determinação de objetivos e metas pessoais e profissionais a partir de um negócio permitem indicar o perfil do empreendedor que vai além de características demográficas e sociais. Um conjunto de características e requisitos é indicado pelo SEBRAE (2008) como essenciais para a orientação do negócio ao sucesso no mercado. Dentre esses fatores está a busca de oportunidades e iniciativas, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, acesso às informações, planejamento, persuasão, ampla rede de contatos, independência, autoconfiança, além do foco nos possíveis riscos provenientes das estratégias dos negócios que se torna essencial para a busca de competitividade.

Para Castor (2006) saber observar e analisar o ambiente, para depois tomar a iniciativa de criar estratégias torna-se um fator essencial para orientar os negócios. A essência da estratégia reside na capacidade de “pensar estrategicamente a respeito dos elementos que compõe o cenário em que a empresa atua e suas tendências e em articular algumas idéias centrais” (CASTOR, 2006, p. 31).

Neste contexto, o gestor da pequena empresa, além das características essenciais citadas pelo SEBRAE sobre comportamentos assertivos para o empreendedor, deve apresentar algumas capacidades que conduzem a atuação na administração de forma estratégica: pensar estrategicamente, planejar estrategicamente a atuação da empresa, executar eficazmente as estratégias definidas e controlar os resultados obtidos (CASTOR, 2006). Em outras palavras, Castor (2006) afirma que o entendimento do problema, caracterizado tanto pela percepção quanto pela sua interpretação, permite formular e analisar alternativas adequadas a antecipar-se e a adequar-se à realidade organizacional.

A esse respeito Bernardes (2006) afirma que as pequenas organizações apresentam um ponto de vista processual acerca da elaboração das estratégias, pois apresentam particularidades no pensar e agir, pois rejeitam a utilização de modelos prescritivos utilizados por grandes empresas complexas.

Mintzberg (1990) aborda a questão de como se dá o processo de formação da estratégia, afirmando que avaliações internas e externas do ambiente empresarial permitem a visualização de oportunidades e ameaças, das quais surgirão questões-chaves para a formação de uma linha de pensamento para desenvolver habilidade e promover o equilíbrio organizacional.

A esse respeito, as pequenas empresas podem elaborar estratégias por meio de sua visão do negócio, com base no dia-a-dia da organização. Oliveira e Kuyven (2004) afirmam que na pequena empresa as orientações estratégicas são decididas com base na experiência sobre

situações semelhantes do passado e conforma a intuição do empresário. Ou seja, conforme Mintzberg (1973) a formação da estratégia trata-se de algo intuitivo e baseado na experiência do líder da organização, caracterizando o modo empreendedor de criar estratégias.

Neste sentido, Ramos, Ferreira e Gimenez (2008) afirmam que a perspectiva cognitivista é a abordagem que se adequa a compreensão de como as pequenas empresas formulam suas estratégias. Essa abordagem tem o caráter de permitir a interação do empreendedor com a sua realidade social, caracterizando as especificidades da pequena empresa como um agente social que construa um entendimento próprio de suas perspectivas e possíveis direcionamentos no cenário de negócios, de forma pessoal e subjetiva. Desta forma, a criação de estratégias sob a perspectiva cognitiva é dotada de intencionalidade, embora não apresente estruturação formal e motiva a sua ação conforme o contexto social no qual a pequena empresa está inserida, conforme sua percepção de tempo e espaço.

Para Smircich e Stubbart (1985), a perspectiva da elaboração da estratégia a partir do cognitivismo ressalta o entendimento do ambiente para o estrategista e a observação da empresa quanto a ser um agente de transformação neste ambiente. Neste sentido, cabe ao estrategista conseguir perceber a realidade e se posicionar de forma assertiva diante dela, pois envolve o processo de percepção individual.

Desta forma, a estratégia na pequena empresa é projetada de modo informal, já que o pequeno empresário não dispõe recursos e conhecimentos necessários, indo de encontro com as proposições de Mintzberg (1990). Assim, depare-se com o processo de estratégia deliberada e emergente concebidas, na maioria das vezes de forma relacionadas, porém não intencional.

Entretanto, para os pequenos negócios, abordar a questão relacionada à formulação da estratégia, não está apenas em estabelecer a deliberatividade ou intencionalidade das estratégias. O mais importante é esclarecer como o comportamento do gestor, com o seu perfil empreendedor e características de estrategistas que permitem o surgimento de comportamentos essenciais ao sucesso das estratégias para o negócio no momento de sua implementação.

Enquanto Porter (1985) aborda o paradigma da elaboração da estratégia com base na visão do setor de negócios e das possíveis formas competitivas neste cenário, porém sem foco específico neste processo mental para as pequenas empresas, para Miles e Snow (1998) a abordagem ideal para a formulação da estratégia em pequenas empresas é aquela que possibilita confrontar o comportamento empreendedor e o seu ambiente de negócios, independente do tamanho da organização.

Segundo Hambrick (1983), a visão de Miles e Snow (1998) acerca a formulação da estratégia, busca criar um cenário competitivo e não apenas o desenho corporativo para atuar no ambiente. As estratégias corporativas permitem apenas ter um esboço das decisões relacionadas a que tipo de negócio atuar, enquanto a formulação de estratégia com foco na competitividade possibilitam identificar o como a empresa deve agir (questões comportamentais).

Desta forma, as teorias de Miles e Snow (1998) juntamente com o ponto de vista de Mintzberg (1978) e Mach e Simon (1958) permitem o entendimento de que a premissa é que o cenário de negócios é a base para a ação organizacional (local onde acontecem as interações sociais), as escolhas do empreendedor permitirão a formação da estrutura e dos processos organizacionais neste contexto (como acontecem as ações da empresa) e, como consequência, os processos e a estrutura organizacional permitem a formação da estratégia.

Assim, a estratégia pode ser vista como uma interação entre o pensamento e a ação, a partir das observações realizadas sobre o ambiente organizacional, propondo formas de se

relacionar e intervir com a realidade atual com o objetivo de propiciar a criação de uma realidade projetada.

No entanto, para possibilitar que a estratégia seja visualizada e projetada de forma efetiva para a pequena, há necessidade de se analisar os comportamentos do empreendedor para a sua ação empresarial. O comportamento estratégico, conforme Miles e Snow (1978) torna-se o ponto de partida para verificar como o empresário permite a adaptação de seu negócio à realidade do cenário ambiental e necessidades dos clientes, minimizando falhas das estratégias.

Para Gimenez *et al.* (1998) há menor eficácia de comportamentos baseados na estratégia reativa quando comparada com as demais. Estudos dos autores evidenciaram que, por meio da avaliação do desempenho de pequenas empresas que utilizam os comportamentos estratégicos sugeridos por Miles e Snow (1978), as empresas que adotaram estratégias defensivas, prospectoras e analíticas possuíram resultados superiores se comparados com o desempenho de empresas que utilizam comportamentos ditos como reativos. A partir desta constatação, nota-se que há necessidade de um enfoque para a análise do cenário de negócios e das formas de antecipar possíveis ameaças à pequena empresa.

2.2. Relacionamento Superior

A vantagem competitiva da empresa gerada a partir de recursos, capacidades e competências que agregam valor de forma sustentável aos clientes, que sejam passíveis de adaptação para todas as atividades da empresa, e que apresentem singularidade nos processos e nos negócios (BARNEY, 1986), reflete aspectos que podem ser notados nas estratégias de relacionamento (DEL CORSO *et al.*, 2008). Desta forma, a administração dos relacionamentos com os públicos de interesse da organização deve se posicionar de forma superior aos níveis propostos pelo mercado.

Os relacionamentos, representados por associações entre elementos que interagem por objetivos comuns, atualmente assumem práticas de mercado com a utilização de estratégias como forma de manter a competitividade das empresas (COVIELLO *et al.*, 2002). Para Gummesson (2002) e Hunt e Derozier (2004) o relacionamento visto como estratégia se apresenta como principal fundamento para criar vantagem competitiva e, por isso, desenvolver um desempenho superior frente aos concorrentes.

Entretanto existe pouca literatura acerca dos relacionamentos como forma competitiva das empresas. A literatura existente sobre o tema aborda principalmente as vertentes dos relacionamentos como uma subdivisão emergente do marketing, embora mesmo assim negligenciada, o chamado marketing de relacionamento (CHRISTOPHER *et al.*, 1991; DWYER *et al.*, 1987; GRÖNROOS, 1994, GUMMESSON, 1997; HAKANSON, 1982; MORGAN; HUNT, 1994) e como uma área de investigação da administração (HUNT; ARNETT, 2006).

No campo da administração, os relacionamentos surgem como uma nova perspectiva na administração estratégica baseada em recursos provenientes dos públicos de interesse da empresa (HARISSON, 2005). A esse respeito, as estratégias podem ser fundamentadas conforme cada público interessado na empresa, como forma de se tornarem competitivas, obterem mais oportunidades e melhorarem seus resultados financeiros.

Nas pequenas empresas, a perspectiva dos relacionamentos com os públicos de interesse da empresa não é diferente. Por falta de estrutura e recursos disponíveis, as pequenas empresas podem obter com os relacionamentos a vantagem competitiva que necessitam para se tornarem sustentáveis no mercado. Desta forma, as pequenas empresas que querem se sustentar no

mercado utilizam sua capacidade de relacionamentos com os seus públicos para fazer disso a competência essencial da organização (DEL CORSO *et al.*, 2008).

Em um ambiente com inúmeras opções de estratégias, embora com pouca estrutura e recursos disponíveis, no caso das pequenas empresas, os relacionamentos interpessoais e interorganizacionais tornam-se a única forma de manter o comprometimento entre as partes. Para Day (2001), as interações que se baseiam no reconhecimento de que cada relacionamento é único, somadas à demonstração de integridade da empresa e aos constantes reforços do vínculo com cada público consistem em fatores que possibilitam gerar vantagem no relacionamento.

Hunt e Arnett (2006) relatam que em face da competição nas economias baseadas em mercado os relacionamentos tornam-se ferramentas estratégicas. Para Gummesson (2002) e Hunt e Arnett (2006) o imperativo dos relacionamentos são seu direcionamento para a criação de uma vantagem competitiva. A vantagem competitiva baseada nos relacionamentos possibilita melhoria do desempenho financeiro, além de aumento na competitividade, por meio da criação, desenvolvimento e manutenção de um *portfolio* de relacionamentos estratégicos com os públicos da empresa.

Fuller e Lewis (2002) subdividem as estratégias de relacionamento quanto ao tipo de interação que envolve. Podem ser estratégias de relacionamento em rede, estratégia de relacionamento por contratos, estratégias de relacionamento baseados em serviços pessoais, estratégias de relacionamento personalizado e estratégias de desenvolvimento de estratégias de relacionamento.

As estratégias de relacionamentos podem também ser subdivididas em grupos, determinados pelo tipo de público o qual se destina o relacionamento. Desta forma, podem-se subdividir as estratégias de relacionamento em estratégias de relacionamento com colaboradores, com clientes e com outras empresas, o chamado relacionamento interorganizacional, considerando os concorrentes e fornecedores, conforme Figura 1.

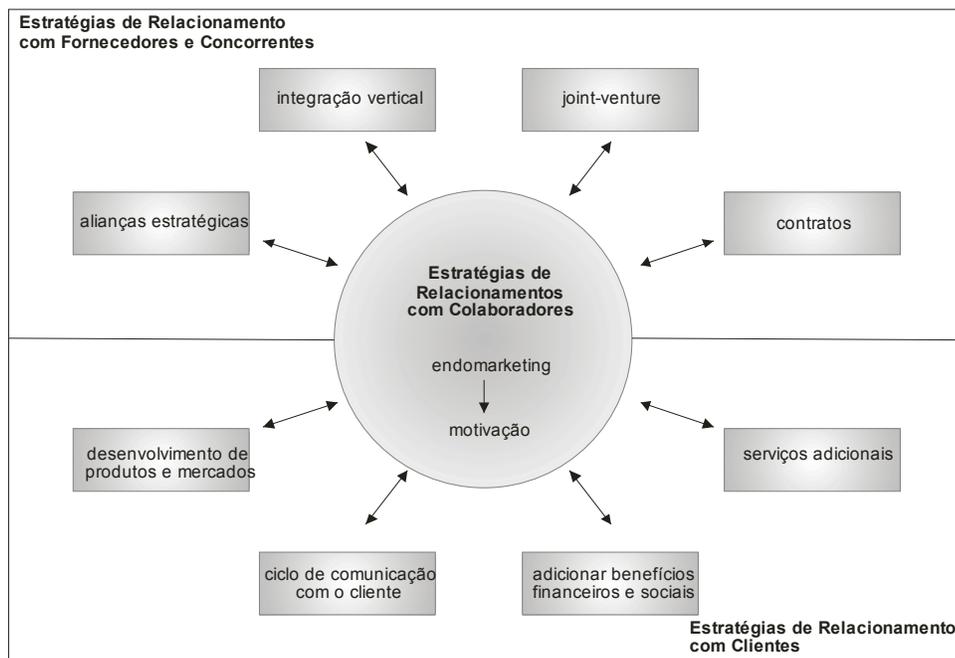


Figura 1: Estratégias de Relacionamentos
Fonte: Adaptado de Gummesson (2002) e Fuller e Lewis (2002)

Pelo fato de o termo “relacionamento superior” ainda não apresentar um conceito claro, Day (2003) afirma os relacionamentos como uma das capacidades que podem ser consideradas específicas a cada organização. No entanto, Custódio (2008, 2010) pressupõe que o relacionamento superior trata-se de uma competência essencial baseada em interações entre a empresa e seus públicos capazes de gerar altos níveis de desempenho por meio de fatores relacionados à singularidade, sustentabilidade e diferencial competitivo, pois gera vantagem competitiva de forma sustentável.

Para Day e Wensley (1988) a noção que o desempenho superior requer um negócio para ganhar e manter uma vantagem acima da média dos concorrentes é o tema central para direcionar o pensamento e torno da estratégia contemporânea. Desta forma, o desempenho superior se torna tema essencial para a competitividade das empresas e está diretamente relacionado com o desenvolvimento de competências distintivas capazes de diminuir o custo ou capazes de adequar a diferenciação por meio da criação de valor superior para o cliente.

Neste contexto, o relacionamento enfatizado como superior se baseia na forma competitiva da empresa implementar estratégias e manter ações de relacionamentos que se tornem funcionais e duradouras com os principais públicos de interesse dentro da cadeia de valor: fornecedores, clientes, concorrentes e colaboradores. Trata-se de uma estratégia que apresenta superioridade por ser embasada em competências específicas dos profissionais envolvidos, na coordenação de recursos, por garantir custos menores que outras estratégias, além de, ser considerado essencial para a diferenciação de produtos e serviços, por se tratar de um ativo intangível difícil de ser copiado pelos concorrentes (HAMEL; PHRAHALAD, 1995, BARNEY, 1991, MAKADOK, 2000). Assim, os relacionamentos tendem a tornar-se as capacidades básicas essenciais para a criação de valor nos negócios.

As estratégias de relacionamento podem se tornar estratégias singulares e particulares a cada empresa, com a utilização de recursos e capacidades específicas. Para Vavra (1993) a multiplicidade de maneiras as quais os relacionamentos podem acontecer no ambiente de negócios traz a singularidade de cada interação. Gumesson (2005) completa afirmando que a chave para essas estratégias singulares está na colaboração entre a empresa e seus públicos, de modo a formar uma via de duas mãos.

Trata-se de alianças, como mostra a Figura 2, de modo o mais personalizado possível, somado a fatores de integridade, colaboração e comprometimento, que formam vínculos e sinergia entre as partes e geram valor superior aos fornecidos pelo mercado.

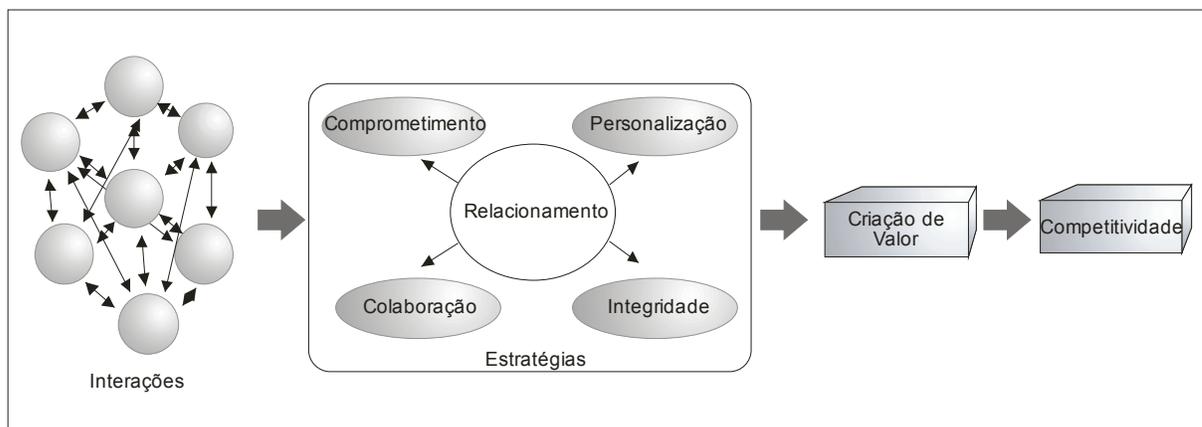


Figura 2: Competitividade por meio de relacionamentos
Fonte: Referencial teórico

O fato é que as relações da empresa com os seus públicos podem gerar vantagem competitiva quando utilizadas de forma estratégica, com caráter sustentável, na visão de Harrison (2005). A esse respeito, Barney (1991) articula que a sustentabilidade de uma vantagem competitiva está na implantação de um valor não oferecido simultaneamente pelos concorrentes e que os concorrentes serão incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

Para Levy (1992) cada conjunto de significados tangíveis ou intangíveis é adquirido por meio de uma estrutura ideal de atributos, as quais são denominadas de características esperadas. No aspecto que tange os relacionamentos entre a empresa e seus públicos, as empresas devem estar focadas no atendimento das expectativas e necessidades de cada público. Desta forma, conforme mostram Custódio *et al.* (2008, p. 64) a empresa deve ter um aspecto amplo acerca dos relacionamentos, permitindo que os públicos que interagem com a empresa sejam encantados constantemente. “O desafio é servi-los, ultrapassando a barreira de suas expectativas e requisitos esperados”.

Nesse contexto, para Custódio *et al.* (2008), inserem-se os relacionamentos superiores entre a empresa e seus públicos. Além disso, Drucker (1997, p. 86) afirma que as empresas devem estar aptas para construir relações com o mercado, porém ultrapassando a barreira da competitividade, para alcançar níveis de desempenho acima do normal. Assim, é pressuposto que:

O Relacionamento Superior é uma competência essencial baseada em interações entre a empresa e seus públicos capazes de gerar altos níveis de desempenho por meio de fatores relacionados à singularidade, sustentabilidade e diferencial competitivo.

Day (1993) afirma os relacionamentos como uma capacidade específica da organização. Já para Custódio *et al.* (2008), os relacionamentos ditos como superior são caracterizados de uma forma mais integrada como competências essenciais da organização, ou seja, são recursos e capacidades que, no entanto geram vantagem competitiva de forma sustentável.

2.3. Criação do Relacionamento Superior como Vantagem Competitiva

Para Hunt e Arnett (2006) o desempenho das estratégias de relacionamentos está arrolado diretamente com fatores, como marketing interno, tecnologia da informação, fatos históricos, ofertas de mercado, políticas públicas, fatores relacionais, fatores de competência e fatores relacionados aos recursos da empresa. Estes fatores, administrados de modo consistente, permitem impulsionar a competitividade dos relacionamentos da empresa com seus públicos como recursos específicos e exclusivos da organização. Entretanto um fator de relevância que permite o sucesso dos relacionamentos é fator competência. A competência está relacionada à capacidade de se relacionar com o mercado. Ou seja, a competência de relacionamento da empresa pode ser descrita, para Sanchez (1996, apud HUNT; ARNETT, 2006) como uma capacidade de sustentar o desenvolvimento de vantagens em um caminho para auxiliar a empresa a atingir suas metas.

As competências são recursos essenciais para capacitar as empresas na utilização de seus recursos de forma eficiente e eficaz. No entanto, o fator de competência do relacionamento pode ser discutido a luz de teorias específicas acerca dos recursos, capacidades e competências da organização.

Harrison (2005) descreve que os relacionamentos, tanto em nível inter-organizacional, quanto às relações dentro da organização e as relações com consumidores, podem ser descritas como uma competência da empresa. Para Day (2001) mercados de massa maduros apresentam poucas opções de diferenciais competitivos, impulsionando os clientes a se tornarem mais susceptíveis a preço e menos fiéis. Deste modo, a formação de um elo estreito e intenso com os públicos da empresa por meio de um relacionamento superior, com a peculiaridade de personalização nas interações e na comunicação, permite agregar valor na percepção dos públicos envolvidos no relacionamento.

Hunt (2002), Hunt e Derozier (2004) e Hunt e Arnett (2006) afirmam que, a esse respeito, determinados tipos de relacionamentos podem auxiliar a competitividade da empresa fazendo alusão as competências essenciais da empresa (HAMEL; PHRAHALAD, 1995; TEECE *et al.*, 1997; MAKADOK, 2000). Para Makadok (2000) competências essenciais são habilidades desenvolvidas ao longo do tempo, baseadas em informações, materiais ou aptidões cujo objetivo é propiciar maior produtividade dos seus recursos já existentes na empresa, flexibilidade estratégica e proteção para os resultados do produto ou serviço final. Ou seja, a esse respeito, pode ser notado que os relacionamentos se inserem nesta perspectiva.

Desta forma, é proposto, conforme Figura 3, que:

- *P1: A ausência de recursos e capacidades para agregar valor a produtos e serviços motiva o surgimento de relacionamentos entre os públicos de interesse da pequena empresa.*
- *P2: Os relacionamentos com os públicos de interesse da pequena empresa podem se tornar uma competência essencial quando está fundamentado em características pessoais do empresário.*

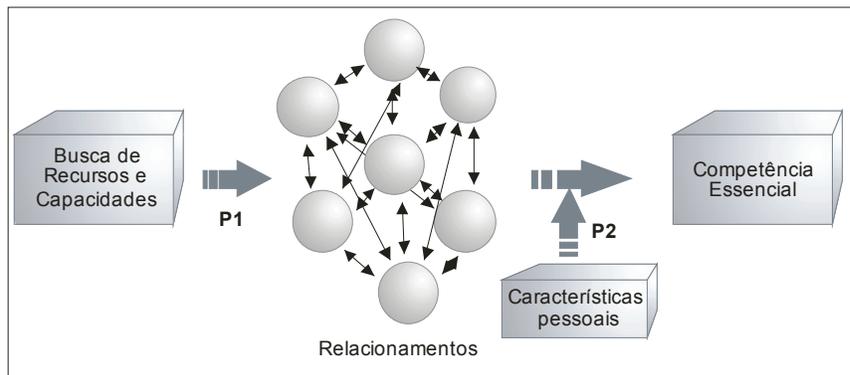


Figura 3: Relacionamentos como fonte de Competência Essencial
Fonte: Referencial Teórico

A competência essencial, fator relacionado diretamente aos níveis de competitividade organizacional pode ser orientada por características pessoais. Dentre essas características se destacam a busca de oportunidades e iniciativas, cálculo de riscos, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, acesso à informações, planejamento, persuasão, ampla rede de contatos, independência e autoconfiança (SEBRAE, 2008).

Colombo (2009) afirma que as pequenas empresas apresentam características essenciais para o estabelecimento de bons negócios. Dentre elas está a credibilidade e a confiança estabelecida. O índice de confiança dos clientes para a pequena empresa é de 27%, em contrapartida, para as grandes empresas e indústrias este índice cai para 15%. Esses resultados são apontados por Colombo (2009) como provenientes dos relacionamentos mantidos entre as pequenas empresas e seus públicos, sendo enfatizados pelas capacidades e competências acerca dos relacionamentos.

Esse conjunto de características do empreendedor está fundamentado nas suas competências individuais, conforme citado por Drabek (2009): a capacidade de agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Desta forma, para Day (1993, 2000) e Hunt e Arnett (2006) o relacionamento formado em critérios superior aos propostos pelos níveis de mercado é resultado de um foco claro, baseado em três componentes essenciais: orientação, configuração e informação. Desta forma, é proposto, conforme a Figura 4, que:

- *P3: As competências essenciais permitem: (a) surgimento de fatores de orientação, configuração e informação, (b) para efetivar a criação do relacionamento superior.*



Figura 4: Criação do Relacionamento Superior
Fonte: Referencial Teórico

Day (1993) expõe que o fator da orientação, que corrobora para a criação da capacidade de formar relacionamentos superiores com os públicos da empresa, é o indicador mais importante do foco da empresa em reter clientes e formar relações duradouras com outros públicos. O autor enfatiza que o foco da empresa em reter clientes em interações personalizadas retrata que a empresa também acredita que cada cliente deve ser tratado de maneira distinta ao longo do ciclo de vida deste relacionamento.

Contudo, conforme Custódio *et al.* (2008) para administrar corretamente o foco da empresa em formar um relacionamento superior com seus públicos, a empresa deve identificar e criar as competências necessárias para desenvolver e adequar as melhores opções de interface com os públicos da empresa. Para tanto o fator da configuração torna-se de extrema relevância.

O fator da configuração se refere, segundo Day (1993), a incentivos, métricas e a própria estrutura da empresa de forma a se alinhar ao propósito de manter relacionamentos com diferentes públicos da empresa. Para Custódio *et al.* (2008) o instrumento ideal para adequar essa configuração é a modelagem e o mapeamento de um caminho para o emprego de novas funcionalidades ou benefícios.

Pádua, Cazarini e Inamasu (2004) afirmam que os recursos organizacionais necessários à implementação de uma estratégia não devem ser apenas considerados como uma descrição da funcionalidade do sistema. Eles devem ser adequados conforme a estratégia da empresa.

Day (2003) afirma que as empresas que pretendem garantir um relacionamento superior com seus públicos devem priorizar a configuração e um modelo organizacional que permita a interação de forma harmoniosa com todas as partes do negócio.

Nesse contexto, a modelagem organizacional facilita o entendimento do ambiente empresarial, além de ser uma atividade valiosa pela engenharia de requisitos, descreve Alencar (1999). O modelo organizacional é uma representação estrutural de atividades, processos, informações, recursos, comportamentos, objetivos e restrições das empresas. Esse modelo auxilia a compreensão das interações entre as organizações e as pessoas.

Chandler (1982) afirma que a estrutura de uma empresa deve acompanhar a estratégia. A Gestão de Recursos Humanos é estratégica, enquanto vetor principal de mudanças para que as organizações alcancem seus resultados (ROQUETE; CERCEAU, 2000). Tipo de estratégia, tamanho, incerteza tecnológicas dentre outros fatores, refletem as influências do ambiente no qual a organização está inserida.

Deste modo, os relacionamentos permitem que a interação entre ambas as partes gerem conhecimento e experiências que possibilitam a reorganização de rotinas, processos e serviços oferecidos pela empresa.

E, por fim, o fator da informação, na concepção de Day (1993), é uma peça fundamental para o quebra cabeça do relacionamento superior. A informação como elemento que estabelece a comunicação e as diferentes formas de interação é essencial para o processo colaborativo entre as partes.

Tanto no que tange a informação relacionada às tecnologias de informação, quanto ao processo comunicativo, o fator da informação possibilita conhecer e entender o que se passa com os públicos de interesse da empresa, bem como utilizar essas informações como formas estratégicas de gerenciamento dos relacionamentos, garantindo sua longevidade e efetividade (DAY, 1993).

A esse respeito, uma das competências individuais fundamentais, que formam a base das competências organizacionais referente a aspectos de informação e capacidade de orientação e configuração é a comunicação utilizada como uma fonte de vantagem competitiva na empresa. E este fato tange aspectos inerentes ao processo de formação da estratégia nas pequenas empresas, que são provenientes de questões comportamentais e cognitivas do próprio empresário (MILES; SNOW, 1978) possibilitando formar relacionamentos e garantir a competitividade da pequena empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise teórica e pressupostos obtidos na pesquisa, pode-se notar que a vantagem competitiva da organização está ligada diretamente a características pessoais do empresário para possibilitar a formação do relacionamento superior. Desta forma, pode-se considerar que as estratégias de relacionamentos são emergentes, sendo realizadas apenas com a verificação das possibilidades e viabilidades de entrosamento e adaptação entre as partes envolvidas na troca, a fim de tornar a empresa mais competitiva frente ao mercado, diante de redução de custos, aumento de qualidade, diferenciação de produtos, serviços e atendimento a clientes, além do entendimento sobre as reais necessidades do mercado.

O relacionamento, referido neste estudo como relacionamento superior por ser responsável pelo aumento da competitividade e por agregar vantagens diferenciais acima dos

níveis propostos pela concorrência, é revelado de fato como uma competência essencial, além de garantir a singularidade da estratégia, pois cada interação é considerada como sendo única, por estar diretamente fundamentada em características pessoais, o que evidencia a diferenciação frente outras empresas.

Neste sentido, os recursos, capacidades e competências adquiridas por meio das interações, por perpassar todos os níveis organizacionais e ambiente interno e externo, pela relação com os diversos públicos empresariais, permite o melhor alinhamento das estratégias da empresa, para originar a produtividade que influencia diretamente a competitividade da empresa no seu ambiente externo.

A partir da análise realizada, é possível indicar a pequenos empresários que a atenção dada aos recursos internos da organização, interface com os públicos e relações com o ambiente externo propiciam aumento da competitividade, por reduzir custos e possibilitar aumento de fatores de diferenciação para clientes. Observar o ambiente e suas constantes mudanças propicia uma visão aguçada que gera oportunidades de incremento do negócio, o que aumenta consequentemente a competitividade.

O foco no desenvolvimento de estratégias de relacionamento superior com os públicos de interesse deve ser estudado, pois garantem o sucesso empresarial. Para isso, recomenda-se que novos estudos sejam realizados fazendo alusão aos riscos dos relacionamentos e oportunidades criadas a partir deles de modo mais amplo e objetivo, a fim de permitir que afirmações e complementações possam ser feitas a este estudo.

Para futuros trabalhos, sugere-se que sejam analisados como se dá a formação e a manutenção das estratégias de relacionamento superior para promover aumento da competitividade dos negócios. As pequenas empresas, por ter situações mais pontuais e uma rotina menos complexa e informal, facilitaram as observações para a execução de pesquisas com este enfoque, além de serem as organizações que mais necessitem de estratégias diferenciadas a um baixo custo e que possam maximizar a estrutura e recursos já existentes por meio de capacidades próprias do empreendedor.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, F. M. R. Mapeando a Modelagem Organizacional em especificações precisas. 1999. p. 304 **Tese (Doutorado) - Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife**, 1999. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br>. Acesso em 24 out. 2007.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17, 99-120, 1991.
- BERNARDES, M. E. B. Crescer para legitimar e legitimar para crescer. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, 2006.
- CASTOR, Belmiro. V. J.. **Tamanho Não é Documento: Estratégias para a Pequena e Micro Empresa Brasileira**. 1. ed. Curitiba: Ebel Consultoria e Assessoria Empresarial Ltda, 2006
- CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure**. MIT Press, Cambridge, 1962

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together**. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1991.

COLOMBO, Renan. **As pequenas e familiares são as mais respeitadas**. Portal RPC. Disponível em:

<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/retratocuritiba/valores/conteudo.phtml?id=871290&ch>.

Acesso em 27 mar. 2009.

COVIELLO, N.E.; BRODIE, R.; DANAHAR, P. JOHNSON, W.J. How firms relate to their markets: An Empirical examination of Contemporary Marketing Practices. **Journal of marketing**, v. 66, p. 33-46, 2002.

CUSTÓDIO, Juliana Cândido Custódio, DRABEK, Alessandra, DEL CORSO, Jansen Maia, SILVA, Wesley Vieira. Criação de relacionamento superior com o cliente como competência essencial das empresas de pequeno porte: Um estudo em uma pequena empresa do ramo alimentício . **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.3, p.58-71, 2008.

DAY, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p.

_____. Creating a Superior Customer-Relating Capability. **Management Review Spring**, 2003

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. **Journal of Marketing**, Vol. 52, p. 1-20, Abr. 1988.

DEL CORSO, J.; SILVA, W.; SANDRINI, G. Alianças Estratégicas e Vantagem Competitiva: uma Visão Analítica da Cadeia de Fornecedores. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 17-31, out-dez 2005

DRABEK, Alessandra. A Influência da Participação em Projetos de Lançamentos de Novos Produtos no Desenvolvimento de Competências em uma Organização do Ramo de Tecnologia Automotiva da Região de Curitiba – PR. **Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná**, Curitiba, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Organização do Futuro**. Como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Ed. Futura, 1997. 428p

DWYER, R.; SCHURR, P. & OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51: 11-27, April 1987.

FULLER, T.; LEWIS, J. Relationships Mean Everything: A Typology of Small-Business Relationship Strategies in a Reflexive Context. **British Journal of Management**, Vol. 13, p. 317-336, 2002

GIMENEZ, Fernando A. P; PELISSON, Cleufe; KRÜGER, Eugênio G. S; HAYASHI JR, Paulo. Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. . **In:**

ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXII, 1998.

GIMENEZ, F.; RAMOS, S.; FERREIRA, J. **Cognição e Formação de Estratégia em Pequenas Empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXXII, 2008.**

GRÖNROOS, Christian. **Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in service competition**, Massachusetts, MA: Lexington Books, 1990.

GUMMESSON, E. Relationship Marketing – The Emperor’s new Clothes or a Paradigm shift?. **Marketing and research today**, p. 53-60, fevereiro, 1997.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 323 p

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing: rethinking marketing management from 4 Ps to 30 Rs**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

HAKANSON, H. **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach**, Chichester, John Wiley and sons, 1982.

HAMBRICK, D. C. (1983) Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No 1, pp. 5-26.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**. Estratégias Inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Ed. Campus, 1995. 376 p.

HARRISON, Jeffrey F. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Ed. Bookman, 2005. 430p.

HUNT, S.; DEROZIER, C.. The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 19, p.5 – 22, 2004

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 2, p. 72–87, 2006.

LEVY, Alberto R. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1992. 309p.

MAKADOK, R. Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, 2000

MILES, R.E. & SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978

- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, Vol. 24, N. 9, 1978
- MINTZBERG, H. Strategy formation schools of thought. In: J. W. Fredrickson (ed.) **Perspectives on Strategic Management**, Boston: Ballinger, pp. 105-235, 1990
- MORGAN, R.M.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v.58, n.3, p.20-38, julho, 1994.
- OLIVEIRA, Luiz Carlos KUYVEN, Arlete. Formação de estratégias em pequenas empresas: um estudo de caso. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Florianópolis, SC, novembro de 2004
- PÁDUA, S.I.D; CAZARINI, E.W.; INAMASU, R.Y. **Modelagem Organizacional: Captura dos Requisitos Organizacionais no Desenvolvimento de Sistemas de Informação**. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em 24 out. 2007.
- PORTER, Michael. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985
- PUGA, F.P. Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan. Textos para Discussão n. 75. **BNDES**. Rio de Jan/fev, 2000.
- _____. O Apoio Financeiro às Micro, Pequenas e Médias Empresas na Espanha, no Japão e no México. Textos para Discussão n. 96. **BNDES**. Rio de Janeiro, agosto, 2002.
- ROQUETE, Fatima F. CERCEAU, Júnia. Estratégia organizacional e a gestão de RH: a experiência de uma empresa do setor eletroeletrônico da região Metropolitana de belo horizonte. **Anais do Encontro Nacional de Estudos Organizacionais – ANPAD**, 2000
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic Management in an Enactec World. **Academy of Management Review**, v. 10, n.4, p. 724-736, 1985.
- TEECE, David et al. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 18:7, 509-533, 1997.
- WASME – World Association for Small and Medium Enterprises. Annual Report 2004-2006. Disponível em: http://www.wasmeinfo.org/33_Annual-Reports.html. Acesso em: 17 abr, 2001.
- WINTER, s. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**. N. 24: 991–995, 2003