

Análise das estratégias de competitividade com base em custos adotada por uma empresa de locação de equipamentos: um estudo de caso

Huber Fabrício Ferreira
hf_loc@yahoo.com.br
UFSJ

Fabrício Molica de Mendonça
fabriciomolica@yahoo.com.br
UFSJ

Carlos Eduardo Durange de Carvalho Infante
prof.eduinfante@gmail.com
UFSJ

Resumo: Este trabalho teve por finalidade analisar as estratégias competitivas adotadas por uma empresa de locação de máquinas e equipamentos para garantir sua sobrevivência no mercado. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo, por meio de um estudo de caso. A análise SWOT da empresa mostrou que o nível de concorrência local baixo, serviços de manutenção próprios e o atendimento do cliente são as principais forças; a baixa capacidade de ampliar investimentos e a dificuldade de crédito são as principais fraquezas; o lançamento de novos serviços e a busca de novos negócios são as principais oportunidades; a entrada de novos concorrentes é a maior ameaça. O controle de custo associado à qualidade de serviço permite adotar uma política de preços baixos, servindo como barreira a novos entrantes. A capacidade em participar de redes flexíveis para a realização de projetos proporciona à empresa, mesmo sendo pequena, competir com base em custo, garantir a rentabilidade e aumentar a fatia de mercado.

Palavras Chave: Estratégia - Análise Swot - Custos - rentabilidade - fatia de mercado



1. INTRODUÇÃO

Os estudos de Porter mostram que tanto as empresas com grande fatia de mercado quanto as com pequena fatia de mercado podem ser competitivas e obter boa rentabilidade. Em ambos os casos, o foco acaba se concentrando no custo do produto ou serviço. A grande empresa busca aumentar a rentabilidade por meio do uso intensivo de tecnologias que proporcionam ganhos de escala e, conseqüentemente, redução de custos abaixo do preço praticado pelo mercado. A pequena empresa busca a diferenciação, fabricando produtos de alta nobreza, fazendo com que o mercado pague um preço maior que os custos necessários para obter seus produtos e serviços.

No entanto, há empresas, como as do setor de locação de máquinas e equipamentos, que não se enquadram em nenhuma dessas situações. No geral, o setor é formado por micro e pequenas empresas que não são grandes o suficiente para conquistarem a produção em escala e, por ofertarem produtos homogêneos, de baixo valor, não conseguem se diferenciar para conquistar maiores ganhos por unidade vendida.

Dessa forma, cabe a seguinte questão, o que tais pequenas e microempresas, por oferecerem produtos homogêneos e não diferenciados, conseguem desenvolver estratégias competitivas, visto que, não podem vender abaixo do seu custo? Para responder a essa questão, é necessário desenvolver estudos de casos específicos, visto que, cada empresa do setor é única e, por isso, possui estratégias diferentes de atuação, no sentido de conseguir sobreviver por meio da competição com base em custos.

Este trabalho teve por finalidade, analisar as estratégias competitivas adotadas pela pequena empresa prestadora de serviços de locação de máquinas e equipamentos HF Loc., localizada na cidade de Barroso, no Estado de Minas Gerais, de modo a conseguir competir com política de menor preço, sem comprometer sua rentabilidade. Mais especificamente, pretende-se: a) Levantar um diagnóstico da empresa, por meio do uso da análise SWOT, de modo a identificar seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, relacionadas ao tipo de serviço que é apresentado, de forma a conhecer a estrutura da empresa em relação ao mercado, pessoas, equipamentos e capacidade de prestação de serviços; b) Identificar o posicionamento da empresa no mercado em relação ao trade-off competição com base em custo e competição com base na diferenciação; tamanho e estratégias de custos adotadas em relação ao mercado, número de máquinas e equipamentos disponíveis, capacidade de prestação de serviço e localização para que se possa conhecer a empresa; c) Analisar as estratégias de preços e custos adotadas de modo a compará-la com os preços praticados no mercado; d) Levantar os reflexos do aumento da competitividade e mostrar o impacto nos resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. FATORES BÁSICOS PARA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A estratégia é conceituada por Johson, Scholes e Whittington (2011). Ansoff (1990) e Kreikebaum (1987) como o caminho a ser percorrido pela empresa para chegar aos seus objetivos, por meio da geração de planos estratégicos de ação.

De acordo com Porter (2005), no nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam como uma companhia pode chegar ao sucesso: Pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades. Os pontos fortes e pontos fracos estão relacionados com o ambiente interno da companhia e são os responsáveis por definir o perfil dos ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, posturas tecnológicas, identificação de marca, e assim por diante. Combinados com os valores determinam os limites internos da estratégia competitiva



que uma companhia pode adotar com pleno êxito. As ameaças e as oportunidades estão relacionadas com o ambiente externo da empresa e definem o meio competitivo, com seus riscos consequentes e recompensas potenciais.

Por meio desses quatro fatores básicos foi possível criar a ferramenta de análise SWOT – Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) – consideradas como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização, que tem por finalidade fazer análise de cenários ou ambientes.

No desenvolvimento de estratégia empresarial, o gestor deve expressar como a empresa utiliza os seus pontos fortes para superar as mudanças do meio ambiente, levando em conta os seus objetivos (KREIKEBAUM, 1987). Detectar e ressaltar os pontos fortes e potenciais significa conhecer os ambientes externo e interno da empresa (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001). Isso exige uma análise da situação atual e das ameaças e oportunidades futuras, bem como da formulação de estratégias, objetivos e ações (CUNHA, 1990).

Segundo Porter (2005), o objetivo da estratégia é “a construção de um potencial de sucesso por meio do uso de vantagens e desvantagens competitivas”. Essas vantagens poderiam ser obtidas por uma das três estratégias básicas: Liderança de Custos, Diferenciação ou Foco. As duas primeiras dizem respeito ao produto. A última, ao mercado. No caso de uma empresa atuar em vários negócios, a estratégia pode ser fragmentada (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001) e separada em Unidades Estratégicas de Negócios (UEN’s) (AACKER, 1984). Cada UEN pode merecer estratégias distintas.

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), as estratégias podem ainda ser classificadas segundo as funções da empresa. Além das estratégias globais, poderia haver estratégias de produção, financeiras, de comercialização, de recursos humanos, por exemplo. As estratégias globais são as próprias estratégias de mercado. Já as estratégias funcionais são específicas. A estratégia de produção, por exemplo, reflete basicamente o sistema adequado de produção, o ciclo do produto e o investimento em tecnologia para dada estratégia de mercado. Além do mais, se sob a óptica do portfólio, há fluxo de recursos entre as UEN’s, um Plano Estratégico deve indicar as Políticas de Negócios de cada UEN.

2.2 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS QUE DEFINEM A CONCORRÊNCIA EM UMA ORGANIZAÇÃO

De acordo com Porter (2005), o grau da concorrência dentro de uma indústria tem relação direta com cinco forças competitivas básicas (Figura 1): entrada, rivalidade entre os atuais concorrentes, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores. Então, o conceito de concorrência ou rivalidade é ampliada, absorvendo também os clientes, os fornecedores, os substitutos e os entrantes potenciais.

Como cada um desses elementos pode assumir maior ou menor importância, dependendo da circunstância, o autor, afirma que a intensidade da concorrência e a rentabilidade dependem dessas forças competitivas em conjunto.

As **novas entradas** trazem nova capacidade e o desejo de ganhar uma parcela do mercado. Como consequência, os preços podem cair ou os custos podem sofrer um aumento, reduzindo assim a rentabilidade. Tal **ameaça de entrada** depende das barreiras existentes. Quando estas barreiras são altas, a nova entrante pode esperar uma retaliação direta, gerando ameaça de entrada pequena.

A **rivalidade entre os concorrentes** assume a forma corriqueira de disputa, com o uso de táticas como: concorrência de preços; batalhas de publicidade.; introdução de produtos; e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. Enquanto a disputa de preços

deixa toda a indústria em situação desfavorável por reduzir receita de vendas, a não ser que haja uma alta elasticidade preço da demanda, as demais estratégias podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria, beneficiando todas as empresas.

A **pressão dos produtos substitutos** atrativos pode reduzir o teto nos preços praticados que garantem certa margem de lucro, reduzir retornos potenciais de uma indústria e reduzir as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade. A análise dessas tendências é importante na decisão acerca de tentar suplantar estrategicamente um substituto ou planejar a estratégia considerando o substituto como uma força chave.

O **poder de negociação dos compradores** pode forçar para baixo o preço e comprometer a rentabilidade da indústria em virtude de barganha por melhor qualidade e provocação de um clima de disputa de um concorrente contra o outro. O poder de cada grupo de compradores da indústria depende de certas características quanto a sua situação no mercado a da importância relativa de suas compras da indústria.

O **poder de negociação dos fornecedores** pode ameaçar elevar ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

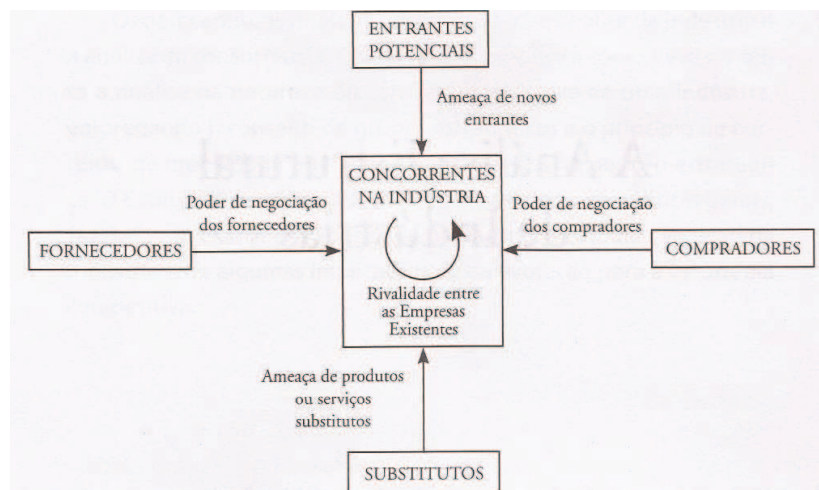


Figura 1: As cinco forças competitivas
Fonte: Porter (2005).

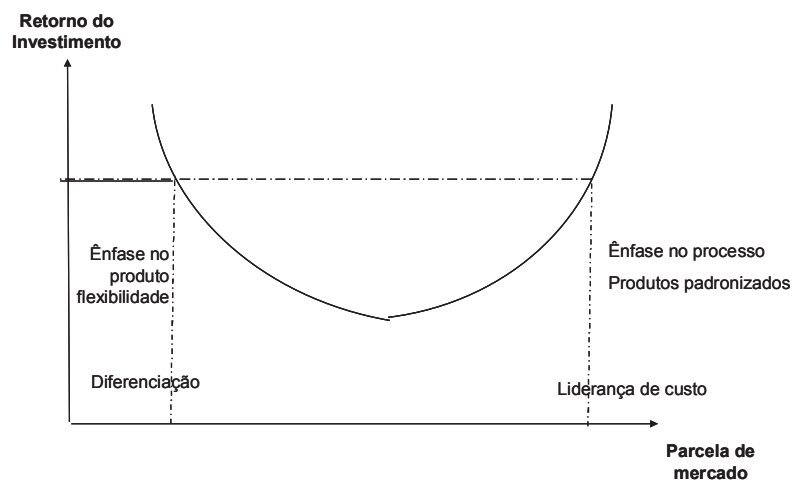
2.4. A POSIÇÃO ESTRATÉGICA COMPETITIVA DAS ORGANIZAÇÕES EM RELAÇÃO A PARCELA DE MERCADO E A RENTABILIDADE

Segundo Porter (1986) tanto uma empresa que detém grande parcela de mercado quanto uma que detém pequena parcela de mercado podem auferir alta rentabilidade. Para explicar, apresentou um modelo baseado na “curva de U” para explicar a relação entre rentabilidade e a fatia de mercado (Figura 2).

Do lado esquerdo, a empresa pode alcançar uma boa rentabilidade por meio da diferenciação de produtos ou de mercado, produzindo sob encomenda ou produtos de alta nobreza, utilizando tecnologia de produto. Essas empresas conseguem fazer com que o cliente atribua um valor maior do que o custo incorrido para produzir. Do lado direito, a rentabilidade pode ser alcançada pela liderança de custos, por meio da produção em larga escala, de forma padronizada, com baixo preço final, e ênfase na tecnologia de processo. Neste caso, as empresas conseguem fazer produtos mais baratos do que realmente valem.

Assim, segundo Porter (1986), a empresa teria que escolher entre ser pequena, competindo por diferenciação de produto, ou grande, competindo por liderança de custos, podendo ou não adotar um foco de mercado. As empresas caracterizadas pelo meio-termo seriam burocratizadas para produzir, sob medida, ou sem escala para liderarem por custos e, portanto, teriam baixa rentabilidade. Para o autor, tais empresas deveriam tomar uma decisão estratégica fundamental para alcançar a liderança ou, ao menos, a paridade de custo.

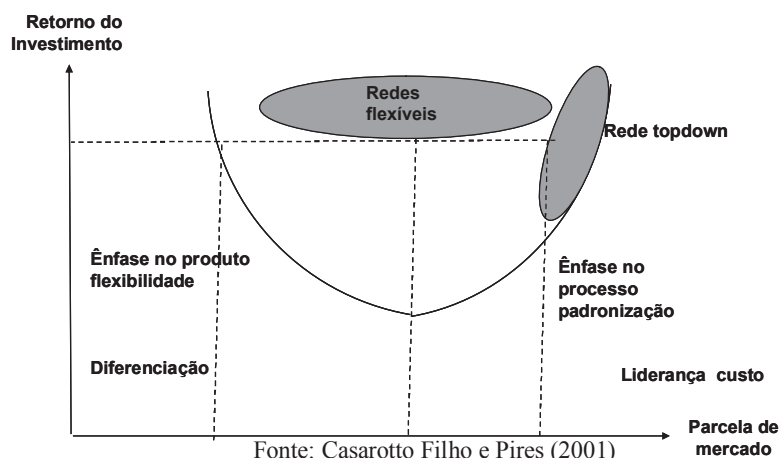
No entanto, há empresas, pela própria natureza do produto ou serviço prestado, que não conseguem adotar nenhuma das duas posições vantajosas na curva de U. Isso poderia leva-las ao fracasso no longo prazo se novas estratégias não surgissem, como é o caso das redes *topdown* e flexível (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001). A rede *topdown* é originada da terceirização, parcerização, subcontratação, facção e outras formas de repasse de produção, permitindo aos envolvidos conseguir competir com liderança em custos. A rede flexível, por meio de formas alternativas como consórcios, consegue competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo (MENDONÇA, 2010).



Fonte: Porter (1986)

Figura 2: Retorno do investimento versus Parcela de mercado

A partir da curva “U”, original de Porter, foi construída por Casarotto Filho e Pires (2001) a Figura 3, representando as redes *topdown* e flexível.



Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001)

Figura 3: Curva “U” e estratégias competitivas genéricas ampliadas



A análise dessa figura mostra que a empresa pode competir das seguintes formas: a) diferenciação de produto associado ou não a um nicho de mercado; b) Liderança de custo, participando como fornecedora numa grande rede topdown; e, c) Flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

No entanto, seja qual a posição que a empresa pretenda adotar, é necessário conhecer os custos dos seus produtos e serviços, visto que, para sobreviver, a empresa não pode vender abaixo de seus custos. A partir do conhecimento desses custos é possível adotar estratégias competitivas.

2.6. GESTÃO DE CUSTOS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Há três processos básicos que podem ser empregado na formação dos preços: a com base na percepção o consumidor; no preço que o concorrente está vendendo; no custo interno dos produtos/serviços. (BERNARDI, 2015).

Seja qual for o processo de formação de preço, é importante conhecer os custos e despesas. O preço acima dos custos é mais justo tanto para o consumidor, quanto para o vendedor, que obtêm um retorno justo por seus investimentos, sem tirar vantagens do mercado quando ocorrerem elevações de demanda. Além disso, um preço equivocado de um produto ou serviço certamente causará sua ruína(BRUNI e FAMÁ, 2015).

Os custos dos produtos são formados pela junção do material direto, da mão de obra direta e dos gastos indiretos de fabricação (LEONE, 2015). São classificados em relação ao objeto de custeio em diretos e indiretos, e em relação ao volume em variáveis e fixos. Os custos diretos são aqueles que são identificados ao produto/serviço e quantificados, tais como os materiais e a mão de obra direta. Os custos indiretos são os que apresentam dificuldade em serem identificados com o produto e, no geral, estão relacionados aos custos genéricos como aluguéis, manutenção, limpeza, depreciação, salários de supervisores e outros (MARTINS, 2015). O custo variável é aquele que varia em função do seu consumo, assim, quanto maior a quantidade produzida, maior serão os custos e vice versa (PADOVEZE, 2014). Os custos fixos são os gastos imprescindíveis para o funcionamento da empresa, mas que não têm qualquer relação direta com o volume de produção ou atividade fim da empresa (GRECO; AREND, 2013).

Nesse contexto, a gestão de custos tem duas funções relevantes: controle e auxílio à tomada de decisão. Como controle, sua missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões e orçamentos, de modo a servir de comparação com o realizado ao longo do tempo. Como ferramenta de decisão, sua missão é gerar informações que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo, das alternativas de escolhas da empresa, tais como, aumentos de preços, aumentos de custos, cortes de produtos, etc. (MARTINS, 2015).

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA DESENVOLVIDA

Para atender ao objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo e analítico. Esse tipo de pesquisa é o mais indicado por permitir a compreensão de impactos sociais e culturais de um fenômeno, pois visa compreensão do objeto de análise com foco no particular, o individual e o peculiar que se definem no seu desenvolvimento (TRIVIÑOS, 1987; GODOY, 1995; RAMPAZZO 2002).

Quanto ao gênero, se trata de uma pesquisa empírica que, segundo Demo (1995) é aquela que codifica a face mensurável da realidade social. Em relação aos objetivos, possui cunho explicativo, que de acordo com Dencker (1998) esse tipo de pesquisa busca explicação para um fenômeno no sentido de entendê-lo e agregar elementos ao conhecimento.



Quanto ao tipo de pesquisa, o estudo é típico do que Collis e Hussey (2015) denominam de pesquisa explanatória ou analítica. Isto é, analisa e explica por que ou como os fatos acontecem.

E, como estratégia de pesquisa, a pesquisa-ação, visto que, em um projeto dessa natureza, o pesquisador não é apenas um observador, mas um agente ativo do objeto pesquisado, buscando gerar informações concretas para as organizações estudadas (THIOLLENT, 2009). Este método de pesquisa “deve gerar soluções práticas para as empresas e conhecimento para a academia” (THIOLLENT, 2009).

Para atingir o primeiro objetivo de levantar um diagnóstico da empresa, por meio da análise SWOT, de forma a conhecer a estrutura da empresa em relação ao mercado, pessoas, equipamentos e capacidade de prestação de serviços, foi feita uma análise documental nos arquivos da empresa, acompanhado de uma entrevista semiestruturada. A entrevista foi aplicada junto aos proprietários, gerentes e principais clientes e observação no mercado concorrente da região.

Para atender ao segundo objetivo que trata de identificar o posicionamento da empresa no mercado em relação ao trade-off em competição com base em custo e na diferenciação, foi realizada uma entrevista junto ao gestor da empresa. aplicação da análise SWOT para identificação das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, foi feito um estudo em cima do diagnóstico levantado para atender ao primeiro objetivo,

No tocante ao terceiro objetivo, que trata da análise de preços e custos adotados, de modo a compará-la com os praticados no mercado, foi feita a separação dos custos nos elementos fixos e variáveis em relação aos diferentes serviços prestados. Tais custos foram confrontados com os preços praticados no mercado, de modo a obter um resultado o período. Tais informações deram suporte ao gestor para avaliar a relação desses custos com as receitas obtidas, analisar a margem de contribuição total e individual de cada serviço, os impactos dos repasses e dos custos fixos e variáveis no resultado da empresa, levantamento de indicadores como ponto de equilíbrio, rendimentos e outros.

Em relação ao quarto objetivo, que trata dos reflexos dos custos no resultado e no aumento da competitividade da empresa, os preços praticados foram confrontados com os preços dos concorrentes da região.

3.2. TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS OU PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os recursos metodológicos usados foram pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, em fonte de papel (DENCKER, 1998), e eletrônica e a entrevista não estruturada e não diretiva, conforme orientações e Richardson (2007), buscando a obtenção de informações, qualitativas e quantitativas, e que alimentarão um formulário de levantamento.

A entrevista não estruturada visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema, as descrições de uma situação. Procura-se saber, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências. A especificidade de não ser diretiva, quer dizer que isto permite ao entrevistado desenvolver suas opiniões e informações da maneira que ele estimar conveniente. O entrevistador desempenha apenas funções de orientação e estimulação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A HF Loc. é uma empresa de locação de máquinas e equipamentos, criada em 2011 na cidade de Barroso, no Estado de Minas Gerais, com a finalidade de atender empresas que

participariam de um grande investimento feito na cidade, por uma Multinacional do ramo cimenteiro. Ao longo do tempo, começou atender também as necessidades de outras empresas e de pessoas da cidade no que se refere a esse tipo de prestação de serviços.

Com o fim da obra da “Fábrica de cimento”, a HF Loc., para sobreviver, começou a oferecer seus serviços para outras empresas da região, de modo a aumentar a parcela de mercado e garantir seu faturamento para cobrir seus custos e remunerar o proprietário.

Neste período, para maior eficiência e eficácia na captação de novos clientes, foi realizado um estudo detalhado nas Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) para obter as seguintes informações: a) as UENs que são as mais procuradas e mais significantes na composição do faturamento; b) os mapas de cada UEN acompanhada dos custos individuais detalhados e possíveis variações nesses custos; c) o levantamento de preços praticados no mercado e formação de preços de cada UEN; d) o levantamento do custo fixo e o controle desses custos; e) as possíveis estratégias de comunicação e divulgação, principalmente para estabelecimento de parcerias e oferecimento de possibilidades de locação de máquinas e materiais com preços mais atrativos.

Atualmente, a empresa conta com uma linha de locação completa de máquinas e equipamentos para construção, serviços de perfuração em concreto, serviços de manutenção e serviços de venda de peças e acessórios para máquinas e equipamentos.

4.2 APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT PARA IDENTIFICAÇÃO DAS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES, FORÇAS E FRAQUEZAS

A análise SWOT, elaborada com o foco na HF Loc., permitiu um mapeamento mais detalhado das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que envolvem todo o planejamento estratégico e a estrutura da empresa. Essa ferramenta é capaz de promover uma análise do cenário interno e externo, com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e assim facilitar a visualização. A aplicação da análise SWOT pode ser melhor observada por meio da figura 4.

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nível de concorrência baixo. - Serviço de manutenção própria dos equipamentos. - Bons preços perante a concorrência. - Preocupação em atender bem o cliente. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lançamento de novos serviços. - Criação setor comercial. - Busca de novos negócios.
<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baixa capacidade de grandes investimentos. - Dificuldade de crédito junto ao mercado. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de novos concorrentes. - Incapacidade de atendimento da demanda.

Figura 4: Análise SWOT da HF Loc.
Fonte: Dados da pesquisa

Por meio dessa análise, pode-se perceber há baixo nível de concorrência, o que proporciona vantagem e oportunidade de crescimento. Aliado ao baixo nível de concorrência, a HF Loc. trás para seus clientes preços melhores do que os da concorrência existente e um bom atendimento. O serviço de manutenção próprio permite melhores e a minimização dos impactos trazidos ao cliente, provocados por possíveis problemas de defeitos que podem surgir quando os equipamentos apresentam problemas durante a locação.



Como oportunidades podem sempre ser mapeadas e desenvolvidas por empresas que trabalham a análise SWOT em seu ambiente, Na HF Loc. foi identificada oportunidade de investimento em um novo produto/serviço que irá compor o portfólio atual e maior agilidade nos procedimentos de vendas.

Os pontos fracos e ameaças também foram mapeados. Na HF Loc, algumas fraquezas se destacaram em virtude do cenário em que a empresa esta inserida. Atualmente, as dificuldades de conseguir crédito junto aos bancos e instituições financeiras estão cada vez maiores devido ao cenário econômico. A empresa apresenta baixa capacidade em realizar investimentos com recursos próprios, uma vez que a HF Loc tem somente quatro anos de existência e ainda não gerou lucros e entradas de caixa suficientes para serem reinvestidas.

Estas fraquezas a que a HF Loc. está exposta vêm complementar as ameaças que ronda os negócios da empresa. Uma vez que não se tem capacidade de investimento para servir a todos os clientes, abre-se precedente para que a concorrência veja nisto uma oportunidade para ela crescer neste mercado.

4.3 POSICIONAMENTO ADOTADO PELA EMPRESA

O tipo de negócio da HF Loc., no geral, é enquadrado na situação em que não é comum conseguir enquadrar em nenhuma das duas posições na curva de U. Ela não consegue ser grande o suficiente para competir em custos e possui dificuldade em diferenciar no mercado, visto que, o tipo de produto e serviço oferecido é bastante simples, podendo ser absorvido pelas demais concorrentes.

No entanto, em cima dessa situação não favorável, a empresa conseguiu adotar uma posição de destaque na curva de U em virtude das seguintes estratégias: a) Há a constante interação da empresa com outras empresas na área de construção civil, o que permite participar dos cronogramas dessas empresas e a venda do serviço acaba surgindo por meio do desenvolvimento de parcerias; b) a existência da manutenção própria das máquinas e equipamentos faz com que a qualidade dos produtos/serviços da empresa ganhe dos concorrentes, além de poder competir com um custo menor, tornando-a diferenciada; c) a existência de poucos concorrentes, e as estratégias de parceria e preços menores, tem permitido que a empresa fosse conhecida no mercado, sendo, então, diferenciada pela marca.

Por meio dessas estratégias desenvolvidas pela HF Loc. a empresa tem conseguido diferenciar no mercado por meio de custos menores e melhor qualidade de produto, participar de redes flexíveis, por meio de parcerias estabelecidas para execução de projetos vendidos por empresas clientes.

4.4 O CONTROLE DE CUSTOS MENSAIS, ENVOLVENDO MATERIAL DIRETO E MÃO DE OBRA DIRETA E GASTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO DA EMPRESA

O setor de locação tem um comportamento bem particular, visto que não se trata de uma relação de compra e venda de mercadorias. Uma máquina ou equipamento, quando adquirido, é colocado no ativo como uma fonte geradora de recursos e os custos estão associados, principalmente, com o provisionamento do custo de aquisição, computados ao longo de sua vida útil econômica ou contábil. No aprisionamento, o valor do bem é dividido pelo tempo de vida contábil ou econômica do bem em anos, meses, semanas, horas e minutos.

Além do provisionamento, também deve ser levado em consideração os custos de manutenção, gerado pelo desgaste do equipamento ao longo de sua vida útil, assim como os custos indiretos gerados pela entrega, recolhimento do equipamento e limpeza, a cada locação efetuada além das despesas administrativas da empresa.

Como a HF Loc. tem um custo operacional que está diretamente ligado à manutenção dos equipamentos, estes custos serão tratados como Custo Operacional das Unidades Estratégicas de Negócio (UEN). Já os outros custos inerentes à parte não operacional da HF Loc., como aluguel, água, luz, etc., serão tratados como Custo Fixo.

A tabela 1 apresenta o custo operacional da empresa com mão de obra de manutenção, custos com peças de reposição, custos com mão de obra de entrega e custo de entrega dos equipamentos.

Tabela 1: Formação do custo operacional parcial da HF Loc. por UEN

UEN	<i>Custo mão de obra Manutenção</i>	<i>Custo peças reposição</i>	<i>Custo mão de obra entrega</i>	<i>Custo Entrega</i>	<i>Custo operacional parcial</i>
Compactador	R\$ 159,54	R\$ 90,46	R\$ 30,00	R\$ 10,00	R\$ 290,00
Betoneira	R\$ 10,00	R\$ 25,00	R\$ 30,00	R\$ 10,00	R\$ 75,00
Martelo 5 Kg	R\$ 104,96	R\$ 45,04	R\$ 30,00	R\$ 10,00	R\$ 190,00
Martelo 10 Kg	R\$ 106,43	R\$ 83,57	R\$ 30,00	R\$ 10,00	R\$ 230,00
Martelo 16 Kg	R\$ 164,88	R\$ 85,12	R\$ 30,00	R\$ 10,00	R\$ 290,00
Martelo 30 Kg	R\$ 162,96	R\$ 137,04	R\$ 30,00	R\$ 10,00	R\$ 340,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Os custos de mão de obra de manutenção e de entrega do equipamento foram calculados com base em valores reais de salários pagos ao funcionário que exerce esta função, e incluem os valores do FGTS, férias, 13º salário e despesas com contratação e demissão do funcionário. O custo com peças de reposição foi definido com base em um conjunto de peças que tem uma frequência maior de desgastes, de acordo com cada UEN. Os custos com peças de reposição levam em consideração o valor das peças propriamente ditas e o seu frete. O custo de entrega leva em consideração o desgaste do carro usado para realização da entrega assim como o combustível consumido ao longo do percurso da entrega. Como cada entrega tem uma distância diferente, foi feito uma média de consumo.

Para fechar a composição de custos operacionais da HF Loc., foi apresentado o “Custo Aprovisionado”, que trata de um valor guardado, ao longo da vida útil do equipamento, para que, no fim da vida natural de trabalho, a empresa tenha um valor em caixa para realizar a aquisição de um novo equipamento. Como cada equipamento, ao longo do tempo, pode sofrer avarias diversas, que pode torná-lo, a qualquer momento, inútil, a empresa faz uma programação, considerando períodos de depreciação em 36, 48 e 60 meses (Tabela 2).

A partir das tabelas 1 e 2, foi possível construir a tabela 3, apresentando o somatório do custo operacional parcial e o custo provisionado do equipamento em 36, 48 e 60 meses.

Com a demonstração destes resultados conclui-se que a parte de custos operacionais, que foi desenvolvida de acordo com cada unidade estratégica de negócio. A saber, que os custos apresentados são uma média de custos mensal e que estes valores também devem ser provisionados, pois os equipamentos não tem uma regularidade para apresentarem defeitos. Estes valores devem ser trabalhados com bastante cautela e são de suma importância, pois a falta do conhecimento destes valores, ou pior ainda, a falta do provisionamento destes valores podem acarretar futuras dificuldades na gestão do fluxo de caixa da empresa.

Tabela 2: Valores aprovisionados por período de vida proposto pela HF Loc.

UEN	Preço Equipamento	Aprovisionado 36 meses	Aprovisionado 48 meses	Aprovisionado 60 meses
Compactador	R\$ 10.250,00	R\$ 284,72	R\$ 213,54	R\$ 170,83
Betoneira	R\$ 2.900,00	R\$ 80,56	R\$ 60,42	R\$ 48,33
Martelo 5 Kg	R\$ 2.500,00	R\$ 69,44	R\$ 52,08	R\$ 41,67
Martelo 10 Kg	R\$ 2.500,00	R\$ 69,44	R\$ 52,08	R\$ 41,67
Martelo 16 Kg	R\$ 3.200,00	R\$ 88,89	R\$ 66,67	R\$ 53,33
Martelo 30 Kg	R\$ 4.500,00	R\$ 125,00	R\$ 93,75	R\$ 75,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 3: Custo Total Operacional por período de aprovisionamento

UEN	Custo total operacional com aprovisionado de 36 meses	Custo total operacional com aprovisionado de 48 meses	Custo total operacional com aprovisionado de 60 meses
Compactador	R\$ 574,72	R\$ 503,54	R\$ 460,83
Betoneira	R\$ 155,56	R\$ 135,42	R\$ 123,33
Martelo 5 Kg	R\$ 259,44	R\$ 242,08	R\$ 231,67
Martelo 10 Kg	R\$ 318,89	R\$ 296,67	R\$ 283,33
Martelo 16 Kg	R\$ 415,00	R\$ 383,75	R\$ 365,00
Martelo 30 Kg	R\$ 694,19	R\$ 662,94	R\$ 644,19

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a formação de preços, alguns parâmetros foram usados. Um dos parâmetros é que os custos fixos e variáveis correspondam a 70%, de modo a garantir, no mínimo, uma margem de ganho de 30%, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4: Contribuições por unidade locada para cobrir os custos variáveis e fixos

UEN	Contribuição para o pagamento do custo variável, por unidade locada	Contribuição para o pagamento do custo fixo, por unidade locada
Compactador	R\$ 25,00	R\$ 75,00
Betoneira	R\$ 25,00	R\$ 75,00
Martelo 5 Kg	R\$ 25,00	R\$ 75,00
Martelo 10 Kg	R\$ 25,00	R\$ 75,00
Martelo 16 Kg	R\$ 25,00	R\$ 75,00
Martelo 30 Kg	R\$ 25,00	R\$ 75,00

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do mapeamento de todos os custos envolvidos em cada UEN, foi levantado o custo da locação, considerando a vida útil de cada máquina/equipamento em 36, 48 e 60 meses (Tabela 5).

No geral, as empresas adotam o preço da concorrência para os seus produtos e serviços. Apesar de essa prática garantir maior segurança em relação ao mercado comprador, não garante, de fato, que a empresa esteja tendo lucros. Por isso, é importante analisar esse preço à luz da formação de custos de cada UEN. Além disso, conhecer custos, permite

desenvolver estratégias de competição com base em preços e em custos.

Tabela 5: Custo total por locação de cada UEN, considerando vida útil de 36, 48 e 60 meses

UEN	Custo total 36 X	Custo total 48 X	Custo total 60 X
Compactador	R\$ 674,72	R\$ 603,54	R\$ 560,83
Betoneira	R\$ 470,56	R\$ 450,42	R\$ 438,33
Martelo 5 Kg	R\$ 459,44	R\$ 442,08	R\$ 431,67
Martelo 10 Kg	R\$ 478,89	R\$ 456,67	R\$ 443,33
Martelo 16 Kg	R\$ 515,00	R\$ 483,75	R\$ 465,00
Martelo 30 Kg	R\$ 744,19	R\$ 712,94	R\$ 694,19

Fonte: Dados da pesquisa.

É com base nesta informação que foi realizado todo o estudo de custos da HF Loc., como apresentado anteriormente, e definido com bastante coerência os custos da empresa e a margem de lucro obtida em cada UEN, como pode ser visto na tabela 6.

Tabela 6: Calculo da margem de contribuição por UEN, considerando custo efetivo de máquinas e equipamentos com duração de 60 meses

UEN	Custo efetivo mês	Preço Praticado mensal	Margem de contribuição em valor	Margem de contribuição em percentual
Compactador	R\$ 560,83	R\$ 810,00	R\$ 249,17	30,76%
Betoneira	R\$ 213,33	R\$ 300,00	R\$ 86,67	28,89%
Martelo 5 Kg	R\$ 331,67	R\$ 540,00	R\$ 208,33	38,58%
Martelo 10 Kg	R\$ 371,67	R\$ 540,00	R\$ 168,33	31,17%
Martelo 16 Kg	R\$ 443,33	R\$ 720,00	R\$ 276,67	38,43%
Martelo 30 Kg	R\$ 515,00	R\$ 900,00	R\$ 385,00	42,78%

Fonte: Dados da pesquisa.

4.5 ANÁLISE DO IMPACTO DOS CUSTOS DA EMPRESA NO RESULTADO E NA ESTRATÉGIA DE COMPETIÇÃO USADA PELA EMPRESA NO MERCADO.

A formação de preços da HF Loc. sempre foi feita em cima da tabela do concorrente, de modo a adotar preços abaixo do praticado pela concorrência. Com a análise mais minuciosa dos custos, apresentada nas tabelas anteriores, ficou evidente que, mesmo praticando um preço menor, em todas as UENs há margens de lucros significativas. Uma das hipóteses, que merece melhor investigação, é que uma das vantagens competitivas da HF Loc. está relacionada à realização do serviço de manutenção preventiva interna, que além de reduzir custos, acabou se tornando um diferencial em relação aos concorrentes.

Por meio da tabela 6 foi possível demonstrar que os preços da empresa estão coerentes e possuem margem de lucratividade dentro dos padrões aceitáveis do mercado. Esses custos ainda podem ser reduzidos por meio do aperfeiçoamento por atividade exercida.

Pode-se perceber que, mesmo com um preço menor sendo praticado no mercado, é possível obter uma margem de ganho interessante. Isso mostra que a HF Loc. possui capacidade para ampliar maior parcela de mercado, praticando preços melhores do que os da concorrência, aumentando, assim, o seu faturamento.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve por finalidade analisar as estratégias competitivas adotadas pela HF Loc para garantir sua sobrevivência no mercado, com base em custos de prestações de



serviços de locação. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo, por meio de um estudo de caso.

A empresa estudada é uma pequena empresa que conta com máquinas e equipamentos completos para serviços de construção civil, serviços de perfuração em concretos, manutenção e vendas de peças e acessórios para máquinas e equipamentos. A equipe treinada e especializada neste tipo de prestação de serviços é um dos pontos para garantir a prestação de serviços no mercado.

A análise SWOT da empresa mostrou que o nível de concorrência local baixo, serviços de manutenção próprios e o atendimento do cliente são considerados as principais forças; a baixa capacidade de ampliar investimentos e a dificuldade de crédito são as principais fraquezas; o lançamento de novos serviços, a criação do setor comercial e a busca de novos negócios podem ser considerados as principais oportunidades da empresa; a entrada de novos concorrentes é considerada a maior ameaça enfrentada.

A análise minuciosa dos custos das UENs mostrou que o controle de custo e a constante busca por sua minimização, sem comprometer a qualidade do serviço, são os responsáveis para que a empresa consiga formar um preço menor que o praticado no mercado. No longo prazo, para garantir essa situação, é importante ampliar o leque de clientes e investir em tecnologias que tornem os custos mais baixos.

A formação do custo por unidade estratégica de investimento pode mostrar que é possível aumentar a fatia de mercado da empresa sem comprometer o seu faturamento e o seu retorno, por meio do desenvolvimento de estratégias competitivas com base em custos.

A internalização do serviço de manutenção das máquinas e equipamentos e o controle dos seus custos permitiram: a) a redução do tempo em que a máquina passa dentro da oficina em manutenção, proporcionando assim um aumento do tempo em que a mesma encontra-se disponível para produção; b) a diminuição dos problemas apresentados pelas máquinas durante o período em que ela está com o cliente garante a qualidade do serviço prestado, minimiza os custos com deslocamento e substituição e, ainda, custos com manutenção corretiva; c) a redução dos custos dos serviços que permitem a redução no preço dos produtos oferecidos no mercado; d) o fortalecimento dos pontos fortes e redução das ameaças de novos entrantes, em virtude do oferecimento de serviços com preços menores, desencorajando novos entrantes.

Os pontos fortes da HF Loc. acabaram tornando-a diferente dos concorrentes e facilitaram o desenvolvimento de estratégias de parceria junto a potenciais clientes na execução de projetos. Essas parcerias fazem com que a empresa passe a trabalhar dentro de redes flexíveis, garantindo a ela, mesmo sendo pequena, competir com base em custo e, ao mesmo tempo, garantir sua rentabilidade, quando analisada dentro da “curva U”.

Apesar de poder afirmar que a empresa possui condições de ampliar o seu mercado consumidor, aumentando a fatia de mercado, será necessário desenvolver estratégias de marketing mais complexas. O estudo de tais estratégias pode ficar como sugestões para novas pesquisas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AACKER, D.A. Strategic Market management. New York: John Wiley, 1984.

ANSOFF, I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

BERNARDI, L.A. Manual de formação de preço: política, estratégia e fundamentos. São Paulo: Atlas, 2015.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. São Paulo: Atlas, 2015.



- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H.** Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. São Paulo: Atlas, 2001.
- COLLIS, J; HUSSEY, R.** Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- CUNHA, C.J.** Planejamento estratégico. Notas de aula. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 1990.
- DEMO, P.** Metodologia científica em ciências sociais. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1995.
- DENCKER, A, F. M.** Métodos e técnicas de pesquisa em turismo. São Paulo: Futura, 1998.
- GODOY, A. S.,** Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas, 1995.
- GRECO, A.; AREND, L.** Contabilidade: Teorias e Práticas Básicas. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- JOHSON, G.; SCHOLE, K. E WHITTINGTON, R.** Fundamentos da estratégia. Bookman, Porto Alegre, 2011
- KREIKEBAUM, H.** Strategisches unternehmensplanung. Berlin: Kohlhermer, 1987.
- LEONE, S. G. S.** Curso de Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 2015.
- MARTINS, E.** Contabilidade de custos. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, D. P. R.** Planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1989.
- PADOVEZE, C. L.** Controladoria Estratégica e Operacional. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- PORTER, M. E.** Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E.** Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- RAMPAZZO, L.** Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Loyola, 2002.
- RICHARDSON, R.** Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.
- THIOLLENT, M.** Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez. 2009.
- TRIVIÑOS, A. N. S. -** Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.