

# **O impacto do uso da internet na aquisição de matéria-prima: diferencial competitivo para uma microempresa de confecção-vestuário**

Alessandro Kremer (CEFET-PR) [alessandro@pg.cefetpr.br](mailto:alessandro@pg.cefetpr.br)

João Luiz Kovaleski (CEFET-PR) [kovaleski@pg.cefetpr.br](mailto:kovaleski@pg.cefetpr.br)

Luciano Scandelari (CEFET-PR) [luciano@cefetpr.br](mailto:luciano@cefetpr.br)

## **Resumo**

*Este artigo trata da vantagem competitiva a ser gerada pelo uso racional da internet em uma microempresa. A pesquisa se dá em uma pequena malharia do interior do Paraná. Durante um período de 60 dias foi realizada observação direta com registro dos fatos na aquisição de matéria-prima (fios e lã), e seus reflexos da produção até a entrega do produto acabado. O objetivo deste trabalho é indicar que o uso da internet para a compra de matéria-prima, principalmente em microempresas, longe de ser somente um meio de negociação, pode gerar diferencial competitivo. Este diferencial pode ser capaz de agregar valor ao produto acabado e maximizar os lucros da empresa. As conclusões permitem perceber que a busca, via internet, de novos fornecedores e novas transportadoras trazem vantagem no preço e prazo de pagamento, pois o leque de opções é ampliado e com isso o poder de barganha também. Ainda conclui-se que a formação de uma rede de relacionamento, também via web, com comunicação eficaz entre os diversos fornecedores, leva ao progresso gradual e contínuo da competitividade.*

*Palavras-chave: internet, vantagem competitiva, microempresa*

## **1. Introdução**

A internet é atualmente a tecnologia da informação mais difundida e usada em todo o mundo. Hoje em dia é comum o uso do correio eletrônico, bem como visitas a sites importantes. É a era da informação.

Saber realmente quantos usuários estão conectados à internet no mundo todo é muito difícil, levando-se em conta que o número muda constantemente. No ano 2000 podia-se calcular em 275 milhões de usuários em todo o mundo, sendo que Brasil ocupava a décima posição com um universo de 6.800.000 internautas (MAZZEO, 2000). Em 2004 a Associação Brasileira de Usuários de Acesso Rápido - ABUSAR divulgou um número de 14 milhões de internautas no Brasil com projeção de crescimento estimada em 900% para o ano de 2005.

O objetivo deste trabalho é demonstrar o quanto pode ser estratégico o uso da internet em uma microempresa levando-a a maximizar os seus lucros. O caso está focado na compra de matéria-prima e seus reflexos na cadeia produtiva.

Uma reflexão mais apurada sobre a utilização racional da web demonstra que ela não é somente um meio de comercializar, mas pode ser um instrumento poderoso de competitividade, principalmente aos microempresários que sofrem com a escassez de recursos com vistas ao progresso de seus empreendimentos.

## **2. O uso da internet enquanto estratégia competitiva**

A quantidade cada vez maior de usuários da www leva a crer que o seu uso tem aumentado consideravelmente a competitividade das empresas. Com advento da globalização esta tecnologia não iria ficar longe do olhar de visionários capitalistas.

Porém, há uma evolução das estratégias que esta ferramenta pode promover no mundo empresarial. O mestre em administração da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Marcos Hashimoto, escreve como colunista da revista VOCÊ S.A., sobre o pensamento do grande guru Michel Porter a respeito do uso da internet como estratégia competitiva. Segundo Hashimoto (2005), Porter deixa os seguintes recados quanto ao assunto:

- a) Internet por si só não é estratégia, mas a forma como ela é usada pode ser estratégica. As ponto-com não são um novo tipo de empresa, é só mais uma forma de se fazer negócios;
- b) A internet pode até gerar diferencial, mas não necessariamente é sustentável, pois é facilmente copiável;
- c) A internet só faz sentido se for integrada às operações da empresa de forma única e inimitável.

Quanto ao processo de compra que uma empresa utiliza usando a internet, Hashimoto comenta que os fornecedores tipo intermediário têm perdido espaço, visto que a web aproxima fabricantes de consumidores (HASHIMOTO, 2005).

A agilidade adquirida no processo de aquisição de qualquer produto torna-se direta. Os distribuidores ou representantes perdem o sentido de existir. Os custos diminuem e, conseqüentemente, a empresa torna-se mais competitiva no que se refere ao preço final e à data de entrega do produto acabado.

### **3. Uma abordagem sobre a competitividade**

Apesar de ser um termo usual em toda a sociedade, competitividade ainda é um conceito tão amplo, tão abrangente que permite uma gama de definições.

Haguenauer (1989) organizou vários conceitos de competitividade em duas famílias: competitividade como desempenho e competitividade como eficiência.

Conforme Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1995, p. 1)

*Em uma primeira família, a competitividade é vista como um desempenho – a competitividade revelada. A competitividade é de alguma forma expressa na participação do mercado (market-share) alcançada por uma firma em um mercado em um certo momento do tempo.*

Analisando-se essa visão, percebe-se que é a demanda do mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, definirá a posição competitiva destas empresas. Assim, segundo Kupfer (1991), para os que advogam versão desempenho, competitividade, como um fenômeno ex-post, é o resultado de um vasto conjunto de fatores, dentre os quais a eficiência técnica-produtiva é apenas um deles e nem sempre o mais importante.

Dessa forma, pode-se dizer que competitividade é uma variável que sintetiza fatores *preço e não-preço* (incluindo qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos).

As empresas, para se manterem ou ganharem novos mercados (*market-share*) formulam suas estratégias competitivas balizadas pelos padrões de concorrência vigentes no seu mercado, ou seja, as empresas buscam adotar estratégias (gastos em aumento da eficiência produtiva, qualidade, inovação, marketing, etc.) voltadas para capacitá-las a concorrer em preço, esforço de venda ou diferenciação de produtos em consonância com o padrão de concorrência definido pelo mercado (FERRAZ, KUPFER E HAGUENAUER, 1995).

Através de uma gestão progressista e aberta às inovações é que uma empresa cria condições

mais favoráveis que as da concorrência, quer em termos de preço, quer em termos de qualidade, o que a levará ao sucesso do empreendimento.

Segundo Conceição (2000), as empresas podem ter duas atitudes: angariar, pelo esforço constante, vantagens competitivas ou simplesmente sobreviver, tentando manter-se no mercado, mesmo em condições desfavoráveis.

Tendo a atitude de buscar a estratégia competitiva a empresa estará saindo do marasmo, encontrado hoje em muitas pequenas empresas, que possuem líderes sem visão e sem motivação para buscarem o mercado de forma mais agressiva.

#### **4. Apresentação da empresa**

A empresa estudada é uma malharia produtora de artigos de fios e lãs atuante na cidade de Castro-Paraná há mais de quinze anos. Pode ser considerada uma microempresa enquadrada juridicamente no regime SIMPLES visto que possui apenas 6 funcionários e não ultrapassa um faturamento anual de trinta mil reais. A forte comercialização da empresa se dá nos meses de outono e inverno, pois seus produtos atendem basicamente estas estações. As estações da primavera e verão trazem à pequena fábrica um longo período de sazonalidade comercial o que logicamente produz dificuldades no caixa.

No momento ocorre uma reformulação no processo produtivo, pois houve mudança de proprietário e este, por sua vez, busca vários diferenciais competitivos que possam agilizar o processo produtivo, minimizando os custos e assegurando a sobrevivência da empresa.

##### **4.1 O processo de aquisição de matéria-prima**

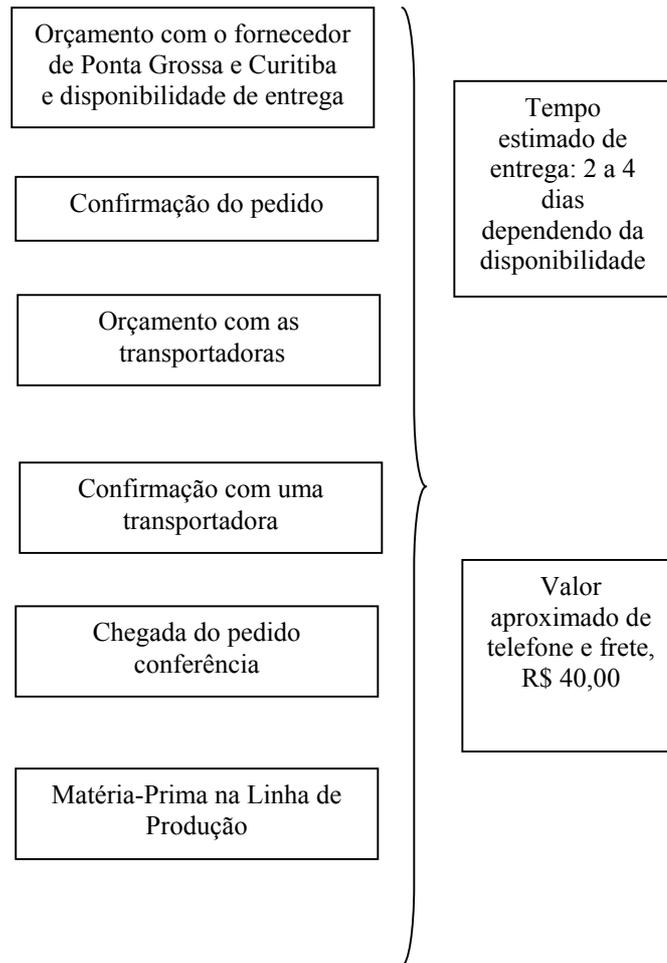
Dentre todos os fatores que podem ser pesquisados para aumentar a competitividade desta empresa, este trabalho deteve-se no fator: compra de matéria-prima.

A matéria-prima da firma Ilda Malhas resume-se em lã, fios e armarinhos. Na cidade de Castro onde se situa a empresa, existem somente fornecedores para armarinhos. As lãs e fios em grande quantidade e variedade de cores são adquiridos nos municípios de Ponta Grossa e Curitiba, relacionando-se apenas com um fornecedor em cada cidade.

O processo de compra é realizado sem um sistema de informação. Utiliza-se dois meios de aquisição: por telefone ou pelo deslocamento até o fornecedor.

Quando a compra é realizada por telefone observa-se que há um número exagerado de ligações para confirmar o pedido. Uma primeira ligação é usada para passar os itens e pedir o orçamento, uma segunda ligação para apanhar os preços, uma terceira ligação para confirmar o pedido e combinar a entrega. Geralmente há uma quarta ligação para atualizar algum detalhe que passou despercebido.

A figura abaixo demonstra o fluxo do pedido de matéria-prima por telefone enquadrando o custo do transporte e tempo para a chegada do mesmo até a fábrica:



Fonte: o autor

Figura 1 – Fluxo do pedido de matéria-prima

Já o deslocamento de funcionário até o fornecedor se dá em situações de emergência quando há pedidos de última hora. Neste caso, pela proximidade, o socorro vem do fornecedor da cidade de Ponta Grossa tendo um custo atual de transporte no valor de R\$ 30,00.

Quando utilizado o fornecedor da cidade de Curitiba, não é possível, pelo alto custo de transporte, resgatar a mercadoria. A mesma é despachada via ônibus com custo aproximado de R\$ 80,00.

## 5. Metodologia

Para realização deste trabalho foi utilizado o método de observação direta com registro dos fatos. Durante 60 dias, nos meses de fevereiro e março do ano de 2005, acompanhou-se todo o processo de compra de matéria-prima, até a chegada na linha de produção. As observações foram semanalmente registradas. Houve também acesso ao controle de pagamentos da empresa bem como ao seu fluxo de caixa.

Nestes dois meses as vendas do produto final também foram alvo de observação, o que proporcionou base para as análises e discussões realizadas.

## **6. Análise e discussões da realidade e do uso da internet como diferencial competitivo**

### **6.1 Os fornecedores**

Um primeiro fator a ser considerado é o número de fornecedores que a empresa pesquisada utiliza, somente dois.

Lógicamente o fator confiabilidade no fornecedor e vice-versa pesa, consideravelmente, na decisão de compra, já que a malharia está há mais de 15 anos no mercado. No entanto, somente dois orçamentos de matéria-prima parecem ser inviáveis em qualquer processo de compra. A realidade das gestões públicas e privadas mostra um hábito saudável de pelo menos três orçamentos, sem que isto, contudo seja uma regra.

No entanto, no caso proposto pode-se analisar que a cidade de Castro está a 150 Km da capital, Curitiba, onde deve haver vários fornecedores de matéria-prima.

Castro também é passagem obrigatória para quem vem da capital paulista pelo centro do estado. São inúmeras as cidades de São Paulo até Castro onde há comercialização totalmente diversificada. Portanto parece plausível a busca de fornecedores de lãs e fios na capital paulista que com pesquisa adequada poderá oferecer matéria-prima de qualidade diferenciada com preços e prazos mais acessíveis.

Os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul são pólos de confecção estabelecidos há anos, tendo arranjos produtivos locais bem estruturados onde há produção de matéria-prima para confecção em abundância, e onde também podem ser contatados fornecedores.

Além disso, na própria cidade de Ponta Grossa, onde hoje a empresa Hilda Malhas adquire somente de um fornecedor, existem outros a serem explorados.

A realidade do Mercosul e a proximidade com o aeroporto internacional Afonso Pena ( 180Km) também são fatores que devem ser levados em conta para a comercialização. Países como Chile, México e Argentina são potenciais produtores de fios e lãs.

Todos os pontos citados com certeza podem ser trabalhados. O uso da internet seria indispensável para tal, visto a facilidade que proporcionaria na busca e efetivação de compras.

Atualmente a empresa Hilda Malhas enfrenta algumas barreiras que estão relacionadas a compra de matéria-prima:

- a) Variedades de lãs e fios: Somente com dois fornecedores, a empresa limitou-se a possuir tipos e cores por eles fornecidas. Quando comparado com os catálogos da moda reinante, nota-se a falta de variedade de cores.
- b) Prazos de entrega da matéria-prima: Condicionando-se a dois fornecedores, a empresa submete-se ao tempo de entrega dos mesmos. Quando eles não possuem o material e solicitam para a fábrica, a demora é ainda maior. Com isto o pedido fica parado, a linha de produção aguarda e, quando o produto chega, as tecelãs são pressionadas, levando a um possível comprometimento da qualidade do produto acabado.

Os problemas apresentados tenderiam a ser minimizados se a empresa optasse por utilizar a internet. Através das diversas ferramentas de busca, diversos fornecedores podem ser encontrados e contatados para um cadastro inicial com posterior negociação. O leque abrangeria assim opções variadas que poderiam ser utilizadas na análise do que produzir, visto que aumentariam as possibilidades de produção, saindo do básico produtivo onde atualmente a empresa se encontra.

Com a linha de relacionamento de fornecedores ampliada aumentam as chances de prazo de pagamento. Com o uso do e-mail a relação seria cada vez mais fortalecida e com isso certamente existiriam ganhos competitivos.

Ainda com a utilização de correio eletrônico, os prazos de entrega poderiam ser menores. A facilidade de conseguir os orçamentos por e-mail ajudaria a fechar o negócio com rapidez. O telefone pode apoiar a confirmação da chegada da mensagem e assim agilizar o processo.

## 7. Conclusões

Em se reportando ao pensamento de Michel Porter, traduzido por Hashimoto (2005) e citado no início deste artigo: “A internet só faz sentido se for integrada às operações da empresa de forma única e inimitável” e também “internet por si só não é estratégia, mas a forma como ela é usada pode ser estratégica”, pode-se concluir através das discussões realizadas que:

- a) A empresa pesquisada poderia usar a internet como um diferencial competitivo em toda a cadeia produtiva, já que através da compra de matéria-prima todo o fluxo de produção é influenciado;
- b) O uso racional das ferramentas de busca e do correio eletrônico, aliados ao telefone, agilizariam as compras e, conseqüentemente, a produção seria mais rápida;
- c) O diferencial competitivo com o uso da internet estaria centrado na formação de uma rede de relacionamento com os fornecedores. A comunicação eficaz seria a chave para busca cada vez maior do poder de barganha na compra.

Desta forma, o não uso da ferramenta tem prejudicado o cliente final, que ao adquirir a mercadoria, muitas vezes precisa suportar o atraso da entrega, bem como um preço que poderia ser mais competitivo através da gestão de um sistema de compras informatizado.

## Referências

CONCEIÇÃO, João. (2005) *A Informação e a Competitividade das PMEs*. Grupo de Estudo em Segurança da Informação: UFBA. Disponível em: <http://twiki.im.ufba.br/bin/view/GESI>. Acesso em 08 maio 2005, 14:35.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. (1997) - *Made In Brasil*. Rio de Janeiro: Campus.

HAGUENAUER, L. A. (1989) - *Competitividade: conceitos e medidas, uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro*. Rio de Janeiro: UFRJ-IE.

HASHIMOTO, Marcos. (2005) - *Michel Porter: posicionamento competitivo? O novo aprendizado: Você S.A.*, 2005. Disponível em <[http://vocesa.abril.uol.com.br/aberto/colunistas/pgart\\_07\\_26112002\\_4053.shl](http://vocesa.abril.uol.com.br/aberto/colunistas/pgart_07_26112002_4053.shl). Acesso em 09 mai. 2005, 16:30.

KUPFER, D. (1991) - *Padrões de concorrência e competitividade*. Rio de Janeiro: UFRJ-IE.

MAZZEO, Luzia Maria; PANTOJA, Sônia; FERREIRA, Rosângela. (2000) - *Evolução da Internet no Brasil e no Mundo*: Ministério de Ciência e Tecnologia. Disponível em <http://www.mct.gov.br>. Acesso em 09 mai 2005, 15:20.

NOTÍCIAS sobre banda larga no Brasil. (2005) - *Associação Brasileira dos Usuários de Acesso Rápido*. Disponível em: [http://www.abusar.org.br/dados\\_br.htm](http://www.abusar.org.br/dados_br.htm). Acesso em 08 mai 2005, 13:30.