

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**CONDICIONANTES DO SUCESSO E FRACASSO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia.

Por: Rogério Oliveira

Orientador: Prof. Fernando Seabra, Dr.

Área de Pesquisa: Microeconomia

Palavras - Chaves: Micro empresa
Estratégia Competitiva

Florianópolis, março de 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 (oito) ao aluno **ROGÉRIO OLIVEIRA** na disciplina **CNM 5420 - Monografia**, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



Prof. Fernando Seabra
Presidente



Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Membro



Prof. Francisco Gelinski Neto

Membro

AGRADECIMENTOS

Ao professor Fernando Seabra pelo estímulo, pela orientação e apoio na realização deste trabalho.

Ao professor Luiz Carlos de Carvalho Júnior pela receptividade e material fornecido.

Aos professores e funcionários do Departamento de Economia, por tudo que aprendi e recebi nesses anos de aprendizado.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	V
LISTA DE QUADROS.....	VI
LISTA DE TABELAS.....	VII
CAPÍTULO I	
1. PROBLEMÁTICA.....	01
1.1. Introdução.....	01
1.2. Objetivos.....	02
1.2.1. Geral.....	02
1.2.2. Específicos.....	02
1.2.3. Metodologia.....	02
CAPÍTULO II	
2. TEÓRIA DA INDÚSTRIA COMPETITIVA DIFERENCIADA.....	04
2.1. Caracterização da Estruturas de Mercado.....	04
2.2. Estratégia das Empresas.....	08
2.2.1. Estratégias de Preço e Diferenciação.....	08
2.2.1.1 Qualidade.....	08
2.2.1.2 Os Critérios de Avaliação e tecnologia.....	09
2.2.2. Estratégia Competitiva.....	11
2.2.2.1 Liderança de Custo.....	11
2.2.2.2 Diferenciação.....	12
2.2.2.3 Enfoque.....	13
2.3. Cooperativas e Franchising.....	13
2.4. Conclusão.....	15
CAPÍTULO III	
3. RESULTADOS.....	16
3.1 Dados e Métodos.....	16
3.2 Análise dos Resultados.....	17
3.2.1 Estrutura de Mercado.....	17
3.2.2 Estratégia/Conduta.....	19
3.2.3 Resultado/Desempenho.....	34
CAPÍTULO IV	
4. CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
ANEXOS.....	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Caracterização da estrutura de mercado I.....	04
Figura 02: Caracterização da estrutura de mercado II.....	05
Figura 03: Caracterização da estrutura de mercado III.....	07
Figura 04: Estratégia da Empresa quanto à Embalagem.....	20
Figura 05: Estratégia da Empresa quanto ao Ambiente Interno.....	20
Figura 06: Estratégia da Empresa quanto ao Ambiente Externo.....	21
Figura 07: Estratégia da Empresa quanto ao Atendimento.....	21
Figura 08: Estratégia da Empresa quanto à Limpeza/Higiene.....	21
Figura 09: Qualidade do Produto em Relação à Concorrência.....	22
Figura 10: Escolaridade.....	28
Figura 11: Principais Dificuldades Encontradas pelas Empresas.....	36
Figura 12: Giro do Capital Investido.....	37
Figura 13: Taxa de Retorno das Empresas.....	37
Figura 14: “Rentabilidade” dos Diferentes Grupos de Produtos.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Graus de Relevância da Embalagem por Setor	19
Quadro 02: Preço Cobrado pelo(s) seu(s) Principal(is) Produto(s).....	24
Quadro 03: Concorrência ao Produto ou Serviço por Empresas.....	26
Quadro 04: Concorrência ao Produto (Homogêneo e Pouco Diferenciado) por empresas.....	27
Quadro 05: Escolaridade.....	32
Quadro 06: Fatores mais Relevantes para o Sucesso de uma Empresa.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Número de Empresas por Tipo de Assessoria.....	18
Tabela 02: Motivos da Abertura da Empresa.....	19
Tabela 03: Manutenção do Produto no Mercado desde o seu Lançamento.....	22
Tabela 04: Introdução de Novos(s) Produto(s) no Mercado.....	22
Tabela 05: Uso de Informática na Empresa.....	23
Tabela 06: Utiliza Serviços Terceirizados em Atividades Meio.....	23
Tabela 07: Número de Empresas por Modos que Identificam as Necessidades dos Clientes.....	27
Tabela 08: Experiência Anterior.....	28
Tabela 09: Tipo de Experiência Anterior.....	28
Tabela 10: Uso de Informática na Empresa.....	29
Tabela 11: Uso de Serviços Terceirizados em Atividade Meio.....	30
Tabela 12: Tipo de Experiência Anterior.....	30
Tabela 13: Número de Empresas por Tipo de Assessoria (Produto Homogêneo).....	31
Tabela 14: Número de Empresas por Tipo de Assessoria (Produto Pouco Diferenciado).....	31
Tabela 15: Número de Empresas por Tipo de Assessoria (Produto Muito Diferenciado).....	32
Tabela 16: Número de Empresas por Modos que Identificam as Necessidades dos Clientes (Produtos Homogêneo, Pouco Diferenciado e Muito Diferenciado).....	33

RESUMO

O objetivo principal deste estudo é investigar teoricamente e empiricamente, os motivos que levam as micro e pequenas empresas ao fracasso ou ao sucesso em um ambiente competitivo. Para isto foi feita uma revisão teórica e buscou-se (compreender) a importância da estrutura de mercado e como a empresa reage aos fatores econômicos externos que a afetam e como trabalha internamente sua parte administrativa. Aplicou-se o modelo para analisar o caso das micro e pequenas empresas do bairro Trindade no município de Florianópolis, detectando o papel da estrutura de mercado e a estratégia como determinantes do sucesso empresarial. Todavia, pesquisou-se também em jornais, revistas de cunho jornalístico, revistas de caráter acadêmico, monografias e questionários dirigido aos pequenos e micro empresários.

Resumidamente, pode-se dizer que os empresários ou as empresas foram motivados por vários fatores que influenciaram no seu comportamento dentro da estrutura. E para evidenciar estes fatores, dividiu-se as empresas em dois grupos. O grupo de empresas dos produtos muito diferenciados e o grupo das empresas dos produtos não diferenciados. Concluiu-se inicialmente que os resultados da “rentabilidade” não são totalmente evidentes para dizer-se que o empresário diferenciador tenha adotado uma estratégia que resulte num melhor resultado do que o do empresário não diferenciador. Outras estratégias utilizadas pelos empresários na busca de vantagens competitivas são: o empresário diferenciador usa mais tipos de assessoria, identifica melhor as necessidades dos seus clientes e apresenta um maior grau de escolaridade, do que os empresários não diferenciadores. É importante de modo geral para todos os empresários de ambos os grupos ter capital de giro e recursos financeiros suficientes. Os empresários não acham muito importante a terceirização de atividades meio para eles e disseram que a carga tributária é muito elevada.

1. PROBLEMÁTICA

1.1. Introdução

Muitas pessoas todos os anos abrem seus próprios negócios, correndo o risco de serem ou não bem sucedidos. Poderia-se indagar, o que causa o sucesso desses negócios ou seu insucesso? Procurando a resposta dessa indagação, podem ser levantadas algumas hipóteses: a ausência de um planejamento empresarial que contemple: uma descrição do negócio; uma definição de sua localização; de tecnologia; de seu pessoal; de matérias primas; máquinas e equipamentos. Além disso, fazer uma pesquisa para definir coisas como: área de atuação da empresa; o produto a ser produzido ou vendido; os seus clientes potenciais; seus concorrentes; fornecedores; preço e propaganda. E ainda, verificar o planejamento das finanças onde observa-se seu investimento inicial, seus custos fixos e variáveis, controle financeiro, bancário, seu fluxo de caixa e o controle de contas a receber, podem contribuir para melhor compreensão daquelas questões.

Antes de qualquer outra colocação, deve-se dizer que este trabalho concentrará sua atenção nas pequenas e micro empresas. Utilizando publicação do Sebrae (1998) que responde a pergunta: o que é uma micro ou pequena empresa? Este diz: “As Micro e Pequenas Empresas -MPEs- dispõem de tratamento diferenciado no Brasil, de acordo com o artigo 179 da Constituição Federal. O conceito de Micro e Pequena Empresa é amplo e diversificado. Varia da região, estado ou município. Depende de seu Porte Econômico-Financeiro. Depende do Ramo de Negócio e Forma Jurídica”. O texto segue além, classificando a MPEs da seguinte maneira: “A nível Federal a Micro e Pequena Empresa (ou empresa de pequeno porte) estão classificadas pela lei 9.317, de 05/12/96, que instituiu o Tributo Federal SIMPLES. Pela Lei Federal, a Micro e Pequena são enquadradas pelo porte de faturamento, de acordo com o seguinte: Micro Empresa, faturamento anual bruto de até R\$ 120.000,00 e Pequena Empresa, faturamento anual bruto de R\$ 120.001,00 a R\$ 720.000,00. Além do porte econômico-financeiro, algumas não podem se enquadrar como micro empresas, considerando o seu ramo de atividades”.

Em suma, a questão do estudo está relacionada com o fenômeno de destruição ou à consolidação das micro empresas, e a investigação de suas causas. Assim, busca-se dar subsídios para que pequenos empresários possam se alertar com os problemas mais

comuns, ajudando-os a acharem uma melhor solução para sua permanência no negócio. E colaborar para entender as razões do desaparecimento dessas pequenas empresas. (Kruglianskas, 1994, p. 7) afirma que “no Brasil, as pequenas e micro empresas representam importante segmento da economia, elas respondem pela maior parte dos empregos existentes no País. Estima-se que só elas são responsáveis por 70% da força de trabalho e por 21% do PIB nacional” ajudando a melhorar a participação dos microempresários na geração de renda, geração de empregos e de um modo geral contribuir para uma melhor estabilidade social do país.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo deste estudo é investigar, teoricamente e em termos empíricos, os motivos que levam as micro empresas ao fracasso ou ao sucesso em um ambiente competitivo.

1.2.2. Objetivos específicos

Em termos mais precisos os objetivos podem ser descritos como sendo: a) revisar teoricamente e compreender a importância da estrutura de mercado para as micro e pequenas empresas e como a empresa reage aos fatores econômicos externos que a afetam e como trabalha internamente sua parte econômico-administrativa. b) aplicar o modelo de análise na indústria correspondente ao caso das micro e pequenas empresas do bairro Trindade no município de Florianópolis, e também o tipo de estratégia determinante para o sucesso empresarial.

1.3. Metodologia

A consecução dos objetivos acima descritos será realizada, primeiro, a partir da revisão de modelos teóricos que tratem dos determinantes do sucesso empresarial. Uma vez constituído este arcabouço teórico, suas hipóteses serão testadas empiricamente com base pra realidade de um conjunto de micro e pequenas empresas do bairro Trindade de Florianópolis. Em termos de organização, este estudo foi basicamente dividida em três

partes. A primeira parte consiste na exposição do modelo de análise que norteou a pesquisa. Este trata-se de uma base teórica fundamentada nos princípios de estruturas de mercado e padrões de competição das indústrias desenvolvidos por Guimarães (1987), Steindl (1986) e Porter (1991).

A segunda parte subdivide-se em dois momentos. No primeiro será realizada a coleta de dados secundários e informações sobre as pequenas e micro empresas, em jornais e revistas especializados que permitirá caracterizar a indústria. No segundo momento, será feita uma coleta de dados primária¹ através de visita à algumas micro e pequenas empresas do bairro Trindade, onde será aplicado um questionário dirigido aos pequenos e micro empresários.

A terceira e última parte, consistirá da aplicação do modelo de análise na indústria correspondente ao caso das micro e pequenas empresas (que será definido na segunda parte desse trabalho) comparando essa teoria com os dados colhidos na segunda parte desse trabalho, verificando sua utilização ou não por parte das mesmas.

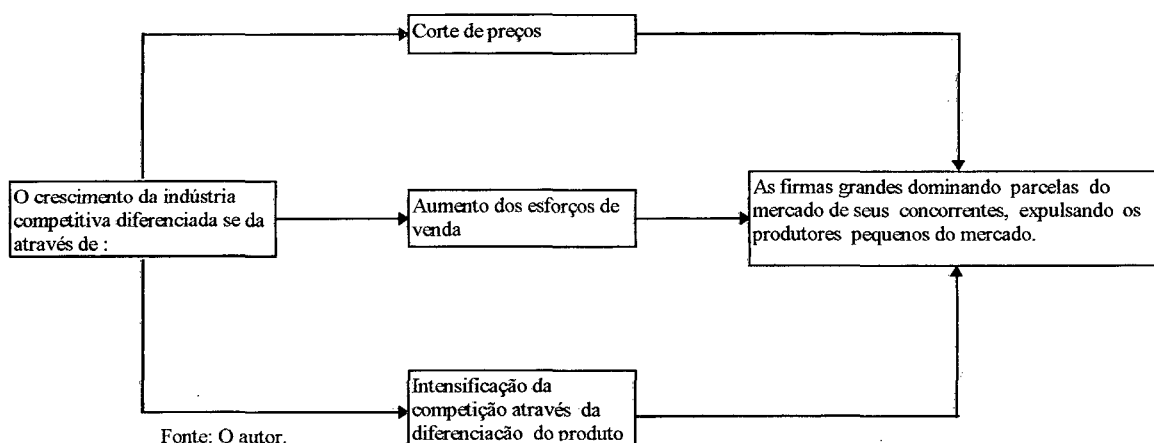
¹ Esta coleta foi feita através de questionário constante no anexo desta pesquisa.

2. TEORIA DA INDÚSTRIA COMPETITIVA DIFERENCIADA

2.1 Caracterização da estrutura de mercado

A seguir mostra-se a caracterização da estrutura de mercado, conforme figura 1, 2 e 3 que pode ser encontrada na economia do país, para micro e pequenas empresas mais especificamente o comércio de acordo com Guimarães (1987).

Figura 01: Caracterização da estrutura de mercado I



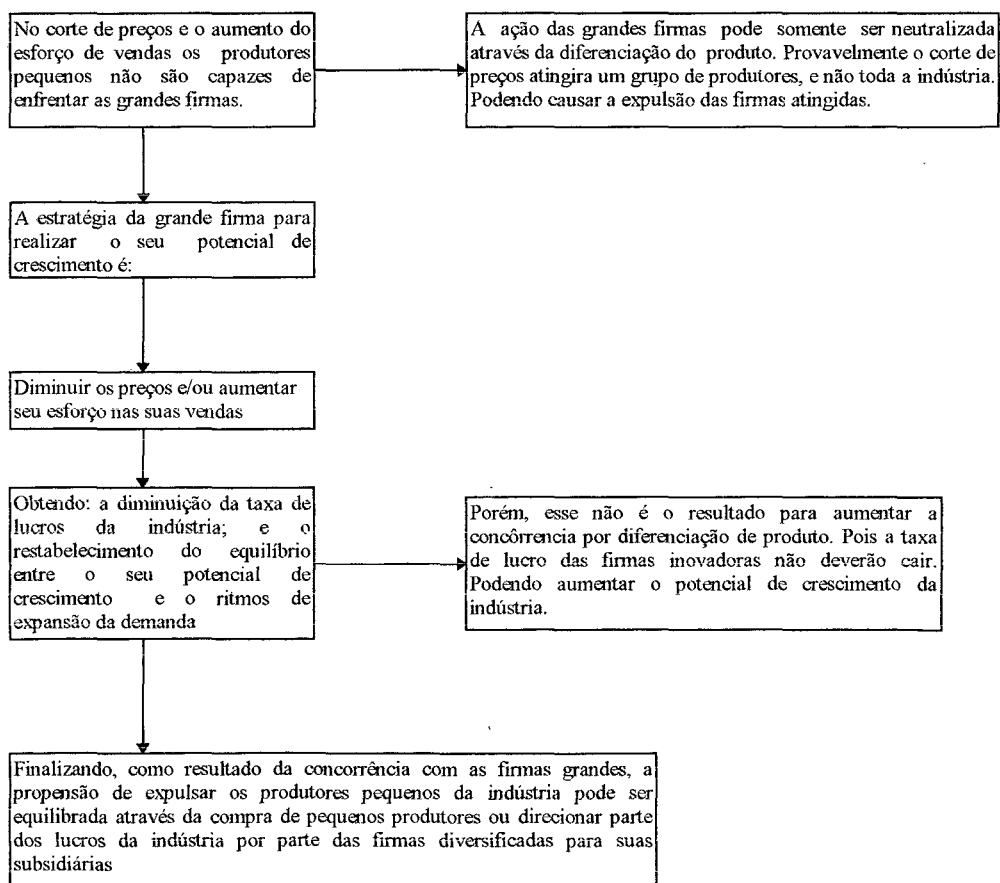
Nesta seção será abordada a teoria da indústria competitiva diferenciada assim denominada por Guimarães (1987) e correntemente denominada de “concorrência monopolística”². Porém as diferenças de nomenclatura são próprias de cada autor e não devem fazer diferença nessa abordagem teórica. Portanto, em seu estudo sobre a indústria competitiva diferenciada, Guimarães (1987) diz que o crescimento dessa indústria é diferente do crescimento no oligopólio diferenciado, pois neste último o potencial de crescimento da indústria é superior ao ritmo de expansão da demanda, já na indústria competitiva diferenciada as firmas intramarginais (firmas grandes) podem

² Concorrência Monopolística: é a organização de mercado em que há muitos vendedores de um produto diferenciado. A concorrência monopolística é muito comum nos setores de serviços e no comércio varejista de nossa economia. Para melhor aprofundar este assunto, consultar Pindyck/Rubinfeld livro de microeconomia - cap12, conforme a seção de referências bibliográficas colocada nesta pesquisa.

realizar seus potenciais de crescimento dominando parcelas do mercado de seus concorrentes, expulsando os produtores marginais (pequenos, ineficientes) do mercado. Para obtenção desses resultados são usados os: cortes de preços, aumento dos esforços de venda e intensificação da competição através da diferenciação do produto, conforme figura 01. O uso dessas alternativas, separadamente ou em conjunto ocorre em função de circunstâncias específicas.

Ainda Guimarães(1987) afirma que não é errado pensar que as firmas grandes possuem maior possibilidade para introduzir novos produtos (diferenciação) porém não deve-se excluir a hipótese de que suas iniciativas sejam neutralizadas pela ação de firmas marginais através da diferenciação de seu(s) produto(s). O autor ressalta que alguns produtores marginais podem enfrentar através de diferenciação de produtos as firmas grandes mas não deve ser provável que as firmas marginais como um todo o possam fazê-lo. Desta maneira afirma que as firmas grandes podem aumentar suas vendas eliminando as firmas marginais menos preparadas para acompanhar o processo de diferenciação do produto.

Figura 02: Caracterização da estrutura de mercado II



Fonte: O autor.

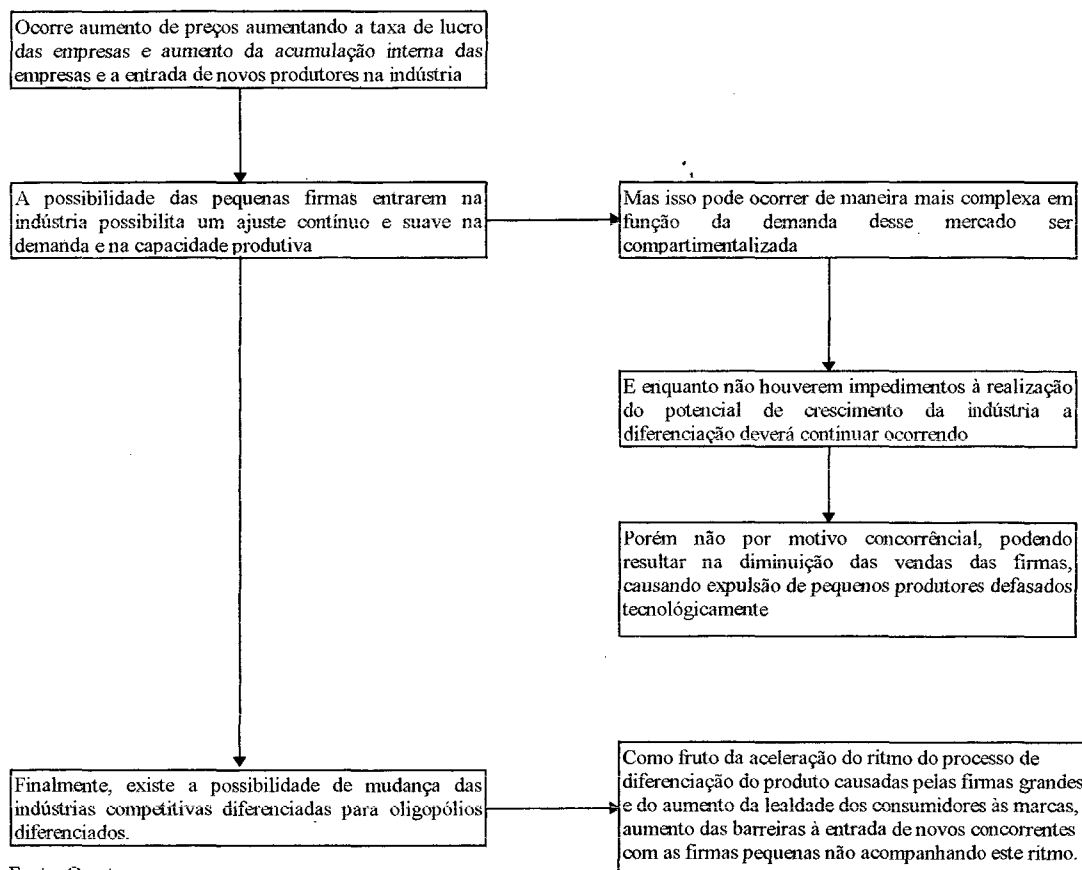
Para Guimarães (1987) nos cortes de preços e aumento do esforço de venda os produtores marginais não são capazes de enfrentar as grandes firmas. O efeito e o impacto desses mecanismos de competição (preço, aumento do esforço de venda) comparando o mercado competitivo diferenciado com o mercado de produtos homogêneos, são diferentes pois, devido à elasticidade cruzada finita da demanda pelos vários produtos disponíveis no mercado, as diminuições de preço necessárias para ampliar as vendas de uma firma tem tendência a serem maior do que no mercado de produtos homogêneos. Pode acontecer que a ação das grandes firmas seja neutralizada pelas firmas marginais através de diferenciação de seu produto que produzem para o mercado. No entanto alguns produtores marginais podem reagir dessa forma mas, essa reação não deve ser generalizada e benéfica ao conjunto de firmas marginais. Porém o corte de preços feito por uma das firmas dessa indústria pode atingir mais particularmente um grupo de produtores, diferentemente de toda a indústria. Em função disso (que Guimarães, 1987, chama de efeito concentrado) as firmas atingidas são expulsas da indústria de maneira mais rápida.

O autor acima citado afirma que a estratégia da grande firma na realização do seu potencial de crescimento é diminuir os preços ou aumentar o esforço nas suas vendas, obterá como produto disso a diminuição da taxa de lucro da indústria, e o restabelecimento do equilíbrio entre o seu potencial de crescimento e o ritmo de expansão da demanda. Porém é importante ressaltar que esse não é precisamente o resultado no que diz respeito ao aumento da concorrência por diferenciação de produto; sendo que as taxas de lucro das firmas inovadoras não deverão cair, podendo inclusive aumentar o potencial de crescimento da indústria.

Por último, como resultado da concorrência com as firmas grandes que estão em busca de seu crescimento, a propensão (inclinação) de expulsar os produtores marginais da indústria, pode ser equilibrada através da compra de pequenos produtores ou ainda pela direção de uma parte dos lucros da indústria por parte das firmas diversificadas para as quase-firmas (subsidiárias) conforme figura 02.

Figura 03: Caracterização da estrutura de mercado III

Quando o potencial de crescimento da indústria é menor do que a expansão da demanda:



Fonte: O autor.

Guimarães (1987) ainda comenta que quando o potencial de crescimento da indústria é insuficiente para acompanhar a expansão da demanda, ocorre um aumento de preços aumentando a taxa de lucro das empresas e a acumulação interna das empresas e também causa a entrada de novos produtores.

A possibilidade que os pequenas firmas tem de entrarem na indústria possibilita um ajustamento contínuo e também suave na demanda e na capacidade produtiva, em qualquer ritmo de expansão produtiva e de demanda dessa indústria. Porém alerta que isso é apenas uma possibilidade. Pois este processo pode ocorrer de maneira muito mais complexa, em função da demanda nesse mercado ser compartimentalizada³, sendo que uma firma entrante pode causar a redução das vendas de uma determinada parte ou grupo de produtores. E no mercado a demanda pode ser maior que a oferta, embora o

³ Que ocorre em determinada(s) parte(s) da indústria somente.

autor descarte uma guerra de preços nessa situação, ele sugere que possa ser necessário uma alteração nos preços para possibilitar a absorção da produção das firmas, podendo ocorrer também a expulsão de alguns produtores marginais. O autor salienta que quando não houverem impedimentos à realização do potencial de crescimento da indústria a diferenciação deverá continuar ocorrendo, mas não por motivo concorrencial, podendo resultar numa diminuição das vendas de firmas existentes causando a expulsão de produtores marginais defasados tecnologicamente.

Finalmente, salienta que existe a possibilidade de ocorrer uma mudança das indústrias competitivas diferenciadas para oligopólios diferenciados. Podendo ser fruto da aceleração do ritmo do processo de diferenciação de produto causadas pelas firmas grandes, e do aumento da lealdade dos consumidores às marcas existentes, com o aumento das barreiras à entrada de novos concorrentes, sendo que este ritmo não pode ser acompanhado pelas firmas pequenas, conforme figura 03.

2.2 Estratégia das empresas

As empresas poderiam adotar algumas estratégias que poderiam ser: a) de preço e diferenciação e; b) competitiva, as quais serão descritas a seguir.

2.2.1 Estratégias de preço e diferenciação

Esse conjunto de estratégias podem ser analisadas nos campos da qualidade e avaliação e tecnologia.

2.2.1.1 Qualidade

Após esta exposição sobre a teoria da indústria competitiva diferenciada, busca-se abordar a teoria da diferenciação segundo alguns autores, começando primeiramente com Steindl (1986). Afirma o autor que, procurando expandir seus mercados as empresas oligopolistas, além de reduzirem seus preços, usam métodos de venda que, na mente dos empresários apresentam superioridade em relação a menores preços. Esta sua superioridade está apoiada no fato dos compradores não conhecerem o suficiente sobre as alternativas de oferta e demonstrarem uma incapacidade para comparar o preço dos seus produtos com o de seus rivais. De outro lado, os compradores têm preferências

irracionais, que os leva a orientarem suas aquisições, por diferenças inerentes aos produtos de varias firmas, pois quando as diferenças na qualidade⁴ são notórias, o comprador é menos sensível à concorrência de preços. A capacidade limitada dos consumidores de comparar qualidades, animou os empresários à oferecer tipos e qualidades diferentes dos produtos concorrentes, ou seja diferenciarem os produtos. Portanto esta diferenciação é uma forma de concorrência, que agora não ocorre mais através do preço, mas sim através de qualidade, mesmo se tiver um custo maior de produção. Steindl (1986) ainda comenta que a concorrência de qualidade deve ser tratada com os métodos de venda, pois uma qualidade diferente ou maior deve ser apresentada aos consumidores, que devem ser convencidos das suas vantagens. Observando que a publicidade, ou seja, o seu marketing do produto ou serviço, tem a capacidade de diferencia-lo.

Steindl (1986) chama atenção para o fato de que a superioridade dos métodos de venda e da concorrência de qualidade em relação a redução de preços diminui à medida que aumenta a relação entre custo de venda ou de qualidade. Quanto maior a dificuldade dos compradores em comparar as mercadorias será maior esta superioridade. Observa também, que se a publicidade favorece as grandes firmas em relação às pequenas, estimula a concentração e as formações de estruturas oligopolistas em indústrias. Mas quando a diferenciação do produto for feita para conquistar novos mercados, exige maior esforço de venda, causando uma diminuição na superioridade da firma que é maior ou mais eficiente dificultando a concentração e atua contra os aumentos crescentes nas vendas.

2.2.1.2 Os critérios de avaliação e tecnologia

A diferenciação do produto dentro da indústria, está relacionada a uma estratégia para o seu crescimento, que procura rapidamente expandir seu mercado ou manter a participação das firmas nesse mercado. Mas para obter este crescimento, isto vai depender dos critérios de avaliação adotados pelos consumidores, a respeito do novo produto. Este produto pode ser avaliado por vários critérios ao mesmo tempo ou apenas um mesmo critério. Através da venda e propaganda utilizada pela empresa produtora, a

⁴ Conforme Ferguson (1992), existem muitos meios de diferenciar os produtos, alguns reais e outros muito ilegítimos. Na diferenciação real do produto, tem-se as diferenças em termos de composição química, custo do insumo etc. Nos casos ilegítimos, a diferenciação é baseada em propaganda, embalagem, marca e outros.

opinião dos compradores pode ser influenciada, utilizando as informações que são passadas a respeito do produto. Portanto é tarefa da indústria descobrir os critérios de avaliação dos futuros compradores a respeito de seus produtos, para aperfeiçoá-lo e como consequência, diferenciá-lo. É necessário que a indústria tenha uma tendência para a diferenciação do produto para atrair diferentes segmentos do mercado, sendo importante ressaltar que sempre pode haver no interior da indústria a possibilidade de existirem políticas diferentes de firmas diferentes para diferenciar o produto. E finalmente, o autor coloca, que a capacidade de diferenciar é influenciada pelo estado de conhecimento tecnológico, pelo ritmo de desenvolvimento deste conhecimento e pelas características tecnológicas próprias de cada processo de produção, que podem ajudar ou até mesmo impossibilitar o processo de inovação, utilizado para diferenciar o produto utilizado na competição entre as empresas.

Para Guimarães (1987) diferenciação de produto significa “à introdução em sua linha de produtos de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos”⁵.

A diferenciação de produto abre a possibilidade de uma nova forma de competição no interior da indústria correspondendo a um esforço das firmas para aumentar taxas de crescimento por meio de incremento, defesa e expansão do mercado. A diversificação tem como objetivo básico superar o limite imposto ao seu crescimento pelo ritmo de expansão de seu mercado corrente. Contudo enquanto a diversificação é aberta a qualquer firma desde que tenha recursos e capacidade para investir em outra indústria, a existência de mercados onde não há lugar para diferenciação de produtos sugere que tal forma de competição pode ser inviável em alguns casos. Existem certas características dos produtos da indústria e de seus consumidores que condicionam a vocação da indústria para a diferenciação de produto.

O sucesso de uma diferenciação de produto depende de que os consumidores potenciais o considerem melhor do que os outros produtos existentes. Existe maior margem para diferenciação em indústrias de produtos multidimensionais (sabor, forma, embalagens, aspecto nutricional, dietético etc), nas quais é possível melhorar o produto segundo cada uma das dimensões pela qual é avaliado. Há possibilidade da firma adotar

⁵ Kon A.(1994) faz referência à diferenciação do produto, de uma maneira semelhante a Guimarães. Ela descreve a diferenciação do produto como, “à introdução, na gama de produtos de uma empresa, de uma nova mercadoria que tenha a característica de ser substituta próxima de outra anteriormente por ela produzida, e que será comercializada em seus mercados”.

políticas diferentes de diferenciação de produtos para atrair distintos seguimentos de mercado. Também depende da natureza de cada um dos critérios que o produto é avaliado. Existe maior possibilidade de diferenciação quando o comprador tem dificuldade em avaliar a qualidade do produto. Outro aspecto referente ao sucesso de uma diferenciação de produto é sua dependência do ritmo de avanço do conhecimento científico relacionado aos produtos e processos produtivos da indústria bem como as preferências instáveis do consumidor, por exemplo a moda.

2.2.2 Estratégia Competitiva

As capacitações de uma empresa determinam o seu desempenho. Os recursos humanos, produção, inovação e gestão são capacitações. As estratégias buscam alterar as capacitações adaptando-as as metas de desempenho da empresa, sendo por elas restringidas, num processo dinâmico de interação. Em cada mercado se sobressai um tipo ou um conjunto destes que são fatores importantes de sucesso competitivo, pode-se exemplificá-los: esforço de venda, habilidade de servir o mercado, preço, diferenciação de produtos, qualidade e outros. As regularidades nos tipos dominantes de competição formam o padrão de concorrência setorial.⁶

Segundo PORTER (1991;31) uma “vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto”. Observando o que diz este autor as empresas podem conseguir através de três formas estratégicas obter uma vantagem competitiva:

2.2.2.1 Liderança de Custo

Na liderança de custo a empresa busca tornar-se produtora de baixo custo em sua indústria. A empresa atendendo a vários segmentos da indústria, pois tem um amplo alvo e pode operar em indústrias correlatas, esta amplidão do seu alvo é fundamental para sua vantagem de custo. Ela pode tornar-se um competidor acima da média, numa indústria se atingir e manter a liderança no custo total, isto se ela puder comandar os preços na média

⁶ Para melhor aprofundar este assunto, consultar Porter (cap2 - Estratégias Competitivas Genéricas) - Estratégica Competitiva.

da indústria ou próximo dela. A posição de baixo custo de um líder no custo lhe propicia maiores retornos, se tiver seus preços menores ou iguais ao dos seus rivais. Porém este líder de custo não pode desprezar as bases da diferenciação. Se o seu produto não for tão bom quanto aos de seus concorrentes, um líder de custo será obrigado a diminuir os preços bem abaixo dos da concorrência para ampliar as vendas. Podendo acabar com os benefícios advindos da sua condição de custo favorável. A lógica estratégica de liderança no custo, de maneira geral, exige que não haja várias empresas disputando a posição de líder no custo e sim que haja uma única empresa líder no custo. Esta estratégia proposta por Porter confirma a suposição de considerar-se o mercado da empresa como fator influenciador na competitividade. Uma empresa que possui um produto com demanda inelástica não deve utilizar uma estratégia de custo, pois a quantidade demandada de seus produtos não são sensíveis a diminuição de preço.

2.2.2.2 Diferenciação

Nesta estratégia, uma empresa busca ser única em sua indústria, observando as preferências dos seus consumidores. Escolhe um ou alguns atributos, que vários clientes valorizem, e procuram de uma maneira única satisfazer estas necessidades. Recebendo como recompensa por essa diferenciação do produto, um preço-prêmio. Os meios de diferenciar são particulares de acordo com cada indústria. A diferenciação pode se basear em vários fatores como: no método de marketing, no próprio produto e no sistema de entrega pelo qual é vendido etc. Uma empresa que consegue manter uma diferenciação será um competidor posicionado acima da média na indústria a que pertence, se o seu preço-prêmio for maior do que os seus custos extras, a que está sujeita por ser única. A lógica da diferenciação para diferenciar-se, escolhe fatores diferentes daqueles usados pelos seus rivais, mais precisamente uma única diferenciação, para que possa esperar o preço-prêmio. Ao contrário da liderança no custo, onde pode existir mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso de uma indústria, se houver vários atributos muito apreciados pelos compradores. Através desta estratégia a empresa busca aumentar sua participação no mercado sem necessariamente aumentar seus preços. Os custos da diferenciação podem ser amortizados por ganhos de escala nas vendas. Uma empresa diferenciadora deve procurar inovar sempre para evitar que seus concorrentes se equiparem a ela.

2.2.2.3 Enfoque

Esta estratégia está fundamentada por uma opção de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, por isto é bem diferente das outras estratégias. O enfocador escolhe um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e molda sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Otimizando sua estratégia para os segmentos alvo, o enfocador tenciona conseguir uma vantagem competitiva em seus segmentos alvo, embora muitas vezes não tenha uma vantagem competitiva real. O enfoque no custo, uma empresa busca uma vantagem de custo em seu segmento alvo e no enfoque da diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento alvo. Ambas alternativas da estratégia de enfoque fundamentam-se em diferenças entre segmentos alvo de um enfocador e outros segmentos na indústria. Os segmentos alvo devem ter compradores com necessidades não comuns, ou o sistema de produção e entrega que atenda da melhor forma; o segmento alvo deve diferir do de outros segmentos da indústria. O enfoque no custo busca diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos. Assim o enfocador pode obter vantagem competitiva, dedicando-se somente aos segmentos.⁷ A atratividade estrutural do segmento é uma condição necessária, porque muitos segmentos em uma indústria são muito menos lucrativos do que outros.

2.3 Cooperativas e franchising

As pequenas empresas ainda tem como lutar pela sua sobrevivência utilizando-se de cooperativas e de franchising. Vejamos primeiramente que segundo publicação do Sebrae-SP(1997) franchising “é um sistema de distribuição de produtos ou serviços que possibilita a um terceiro, no caso o franqueado, montar um negócio próprio utilizando uma marca já conhecida e os conceitos operacionais já experimentados e aprovados pelo franqueador, o que faz com que os riscos de operação do negócio sejam sensivelmente reduzidos”. Esta mesma publicação diz que são vários os benefícios que este sistema traz ao franqueado, pois este negócio já traz consigo um conhecimento de experiências

⁷ Porter coloca que, a empresa que utiliza com sucesso a estratégia de enfoque pode também conseguir potencialmente retornos acima da média para sua indústria. Neste enfoque a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas. Estas posições proporcionam defesas contra cada força competitiva.

anteriores no mercado, onde as dificuldades sofridas foram resolvidas. Devendo o franqueador passar as experiências adquiridas para o franqueado, treinando e orientando de maneira contínua, afirmando a qualidade dos produtos ou serviços representados pela marca. E outra publicação do Sebrae-SP(1997) diz que cooperativismo de trabalho “é uma modalidade cooperativa ainda pouco conhecida no Brasil e desponta como alternativa à geração de novos empregos”. Nesta nova forma de organização o trabalhador está organizado em grupos especializados atuando no mercado sem precisar de intermediários. Os trabalhadores desta cooperativa, são proprietários e os fornecedores de mão de obra para os diversos segmentos econômicos. Ainda o mesmo artigo ressalta que “em tese”, a cooperativa de trabalho deve trazer apenas benefícios, por trazer consigo o conceito de “Ganha-Ganha”. E chama atenção para algumas vantagens como: “A cooperativa é eficiente porque gera trabalho a um custo menor”, “a cooperativa ajuda a diminuir custos operacionais de controle, de administração de pessoal e melhora a qualidade do serviço”. Uma das características da sociedade de cooperativa é de que o cooperado tem um “retorno proporcional ao valor das operações ou trabalho realizado”.

Pelo exposto acima, podemos observar que o franchising é uma alternativa para o pequeno empresário, que se arrisca no mercado, a qual pode ser atraente pois a sua preocupação com propaganda, treinamento, custos diversos, ponto, qualidade do produto e do atendimento até mesmo na sua expectativa de retorno do capital investido e do lucro, diminuem bastante, pois lhe é transferido pelo franqueador todo o seu conhecimento com os produtos que carregam sua marca. E também podemos observar que as cooperativas podem ser uma boa alternativa para os pequenos empresários, utilizando a sua mão-obra especializada e de mais baixo custo. Isso ainda liberaria o pequeno empresário fornecendo-lhe mais tempo livre para cuidar de seu negócio, pois não precisará mais se preocupar com serviços de recursos humanos, sendo que estes serão administradas pela cooperativas, eliminando custos com treinamento de pessoal, procedimentos contábeis, controle de ponto, substituição de mão-obra por motivos diversos, e pagará somente o tempo ou pela quantidade de serviços que ele utilizar, eliminando também os custos com trabalho ocioso e encargos trabalhistas, que normalmente ocorre quando ele mesmo contratava um empregado. Desta forma poderá ter uma maior margem de lucro, podendo flexibiliza-los mais, podendo competir melhor

via preços e com mais tempo livre, poderá exercer melhor sua criatividade, utilizando-a para diferenciar seu produto.

Em suma, características dos produtos e consumidores da indústria condicionam à diferenciação de produto, que dependem em grande parte, das características tecnológicas e das funções básicas dos produtos da indústria.

2.4 Conclusão

Entende-se a diferenciação como uma estratégia para modificar o produto ou o serviço da empresa, criando um produto ou serviço que seja único, no ambiente da indústria. As formas de diferenciar podem ser várias, por exemplo através de tecnologia, serviços personalizados, imagem da marca, garantia do produto, peculiaridades etc. Assim dessa maneira é criado um produto ou serviço que não possui um substituto na indústria, sendo esse o principal objetivo que interessa à empresa. Para a empresa ter poder sobre o preço do produto, ela procura atrair os clientes tornando-os fiéis a marca do seu produto ou serviço. Obtendo muitas vantagens com isso, por exemplo, lucros acima da média, menor dificuldade perante seus rivais, também torna-se menos sensível ao preço, protege-se através da lealdade de seus clientes, pois a lealdade funciona como uma barreira à entrada para concorrentes potenciais. Por esta estratégia ser as vezes dispendiosa, nem sempre alcança uma fatia grande do mercado, provocando um aumento dos custos e também nos preços. Também esta estratégia por outro lado, o lado dos riscos, ou seja, pode a diferença de custos entre os concorrentes de custo baixo e a empresa diferenciada serem muito grandes, também a necessidade dos compradores em relação ao fator diferenciação diminuir, pois o seu gosto pode se tornar mais exigente, e por ultimo, a imitação do produto reduz a diferenciação, isso geralmente ocorre com o amadurecimento do mesmo, e é inerente ao seu ciclo de vida. E ainda foi visto que as pequenas empresas podem utilizar-se de franchising, obtendo toda experiência do franqueador, diminuindo seu risco de insucesso, trazendo-lhe maiores chances de lucro, melhor e mais rápido. E também a utilização da mão-obra oferecida pelas cooperativas para os pequenos empresários, dando-lhes mais tempo livre e baixando seus custos, tornando-os mais competitivos, em decorrência do aumento da sua margem de lucros e permitindo um tempo maior para atividades que necessitem criatividade, como na diferenciação do produto.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

3.1 Dados e Métodos

Muitos negócios são abertos, mas correm o risco do sucesso ou insucesso devido a diversos motivos internos ou externos à firma. Neste estudo a problemática do crescimento das micro e pequenas empresas é abordado e medido a partir de dados primários. Assim, a partir de questionário elaborado a finalidade específica de caracterizar a realidade destas micro e pequenas empresas, foram entrevistados 60 micro e pequenas empresas.

Também faz parte deste estudo um questionário em anexo usado para entrevistar os empresários.

É utilizada uma amostra intencional feita através de entrevistas às micro e pequenas empresas não industriais. Estas empresas são pertencentes ao ramo do comércio e/ou serviço do bairro Trindade, Florianópolis.

A delimitação do bairro Trindade, de acordo com abaixo, é dada pela região circunscrita entre o Morro da Cruz (Antão), a Avenida Professor Henrique da Silva Ramos e a Rua Professora Maria Flora Pausewang.

Mapa do Bairro Trindade

A população do bairro Trindade é de 19.048 habitantes. O mapa deste bairro está em anexo. Estas informações provem do IPUF - Instituto do Planejamento Urbano de Florianópolis.

Características do bairro: Busca-se através do consumo de energia elétrica⁸ *per capita* obter uma idéia do padrão de consumo da população deste bairro. Seu consumo médio por unidade residencial é de 258 Kwh mês. Bairros próximos como Santa Mônica e Córrego Grande possuem destaque como influenciadores do comércio neste bairro sendo seu consumo de energia elétrica *per capita*, respectivamente 436 Kwh e 268 Kwh

⁸ As informações sobre o consumo de energia elétrica, foram fornecidos pela CELESC (Agência Central em Florianópolis).

mês. Fatores como a proximidade deste bairro com a UFSC, ELETROSUL e grande parte da população pode presumir-se ser de funcionários públicos elevam seu potencial e justificam a necessidade da presença e utilização de comércio e serviços.

3.2 Análise dos Resultados

Os resultados que serão apresentados, estarão dispostos conforme a estruturação teórica deste trabalho e não por ordem de aparição no questionário. Esta seção será dividida em 3 subseções: Primeiramente Estrutura de Mercado, a segunda Estratégias/Conduta e a terceira Resultado/Desempenho. E por ultimo uma seção com a Avaliação Geral. Ainda se faz necessário ressaltar uma descrição do conjunto das 60 empresas entrevistadas, onde 73% eram comerciais, 17% eram comércio e serviço e 10% do setor de serviços. Além disto, podemos ainda agrupa-las utilizando outra classificação⁹, esta também utilizada na lista 01 em anexo, 43 empresas (71,7%) pertencem ao ramo do comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos, 8 empresas (13,4%) pertencem ao ramo de alojamento e alimentação, 01 empresa (1,67%) é do ramo de aluguel de veículos, máquinas e equipamento sem condutores ou operadores e de objetos pessoais e domésticos, 02 empresas (3,33%) do ramo de atividades recreativas, culturais e desportivas e 04 empresas (6,67%) do ramo de serviços pessoais. (Obs. duas empresas ficaram fora da classificação por ramo de atividade)

3.2.1 Estrutura de Mercado

Neste universo de empresas entrevistadas, 52% das empresas tem até dois empregados, 33% das empresas tem de 3 até 5 empregados e 15% das empresas tem mais de 5 empregados. Nota-se a presença efetiva da figura do gerente-proprietário em 52% das empresas entrevistadas podendo-se perceber a importância deste capital humano, para a sobrevivência da empresa. Pois sua presença efetiva pode ser muitas vezes indispensável ao crescimento e a saúde de maneira geral do negócio. Mas 48% dos

⁹ Esta classificação foi extraída da Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE. Constantes na Relação anual de informações sociais -Rais/98.

mesmos, possuem mais de dois empregados, tendo maior facilidade de romper esta limitação, melhorando suas chances de sobrevivência no mercado em relação à aquelas de menor capital humano.

Para os empresários não parece muito importante buscar consultoria para apoiá-los em suas decisões gerências, pois 63% deles diz que não buscou este tipo de ajuda e dos 37%, que buscaram ajuda, esta foi principalmente e quase na totalidade de pessoas que conheciam o ramo conforme tabela 01. E 52 empresários responderam que abriram suas empresas porque identificaram uma oportunidade de negócio e apenas 12 deles consideram como motivo da abertura a experiência anterior, seguidos de maneira decrescente 11 responderam que tinham tempo disponível e 10 por insatisfação no emprego. Salienta-se aqui, conforme tabela 02, que o item capital disponível, teve por parte dos 60 empresários entrevistados apenas 07 deles responderam que dispunham do capital necessário para abertura da empresa. Podemos perceber que este aspecto resultou numa barreira à entrada.

Tabela 01¹⁰: Número de Empresas por Tipo de Assessoria

Tipo de Assessoramento	Número de Empresas
Pessoas que conheciam o ramo	20
Empresas de consultoria/consultores	00
Associação de empresas do ramo	00
Contador	05
Sebrae	06
Senac	00
Sesi	00
Senar	00
Senai	00
Entidades de classe	00
Outra	03

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

¹⁰ Nas tabelas 01 e 02, as suas questões correspondentes no questionário permitem ao entrevistados múltiplas respostas.

Tabela 02: Motivos da Abertura da Empresa

Motivos	Número de Respostas
Tempo disponível	11
Capital disponível	07
Experiência anterior	12
Insatisfação no emprego	10
Demitido recebeu FGTS/indenização	03
Desempregado	06
Identificou oportunidade de negócio	52
Aproveitou incentivos do governo	00
Aproveitou programa de demissão voluntária	01
Outra	04

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

3.2.2 Estratégia/Conduta

Quadro 01: Graus de Relevância da Embalagem por Setor

SETORES	GRAUS DE RELEVÂNCIA DA EMBALAGEM		
	Muito relevante	Pouco relevante	Não relevante
Comércio	29	8	7
Serviço	3	0	3
Ambos	6	1	3

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

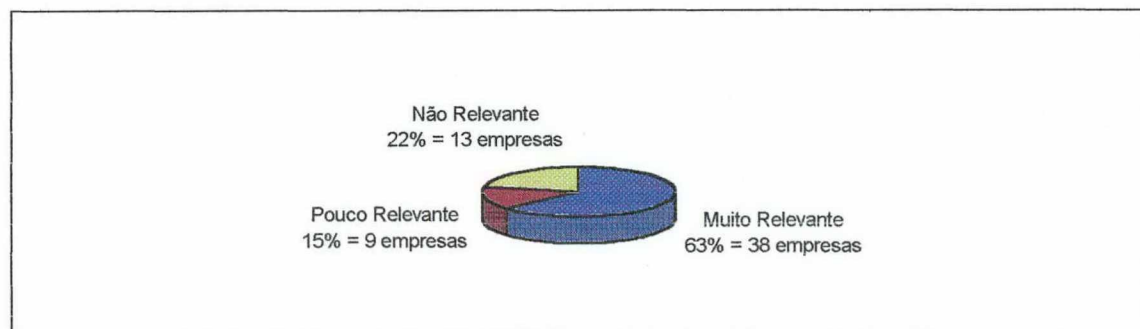
As empresas para poderem crescer, buscam novas oportunidades no mercado. Para isso é fundamental a elaboração e adoção de estratégias, para conduzir ao crescimento, ou facilitar a sua sobrevivência na estrutura de mercado na qual a empresa está inserida. Muitas empresas utilizam-se de suas vantagens competitivas para aumentarem seu “market share” e/ou auferir lucros maiores. Dentre estas vantagens de mercado destacam-se embalagem, ambiente interno e externo, atendimento ao cliente e a higiene e limpeza¹¹. Observa-se que os resultados destes pontos a partir da figura 04 que trata da importância da embalagem, que para 63% dos empresários a embalagem é muito relevante, para 15% deles é pouco relevante e para 22% dos empresários não é relevante. Podemos buscar uma nova visualização no quadro 01 acima, onde observa-se que a embalagem para o comércio é muito mais relevante do que para os setores de

¹¹ Estas foram vistas de maneiras diferentes pelos entrevistados.

serviços ou comércio & serviços. Sendo que para o comércio o fator embalagem teve um total (8+29=37) de 61,67% indicações de pouca ou muita relevância. Desta forma mostra-se a embalagem para o setor de comércio como importante fator estratégico para diferenciação do produto. Chama atenção na figura 07 do atendimento, que 98% dos empresários considera o atendimento muito relevante e 2% diz não ser relevante. Também no figura 08 de limpeza/higiene a grande maioria deles 95% afirma que esta é muito relevante. E ainda nos figuras 05 e 06 do ambiente interno e externo respectivamente tem-se 87% dos empresários valorizando-os de igual maneira. Sobressaíram-se para valorização estratégica da empresa a importância dada ao atendimento a limpeza/higiene seguidos pelo ambiente interno e externo.

Figura 04

Estratégia da empresa quanto à embalagem



Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Figura 05

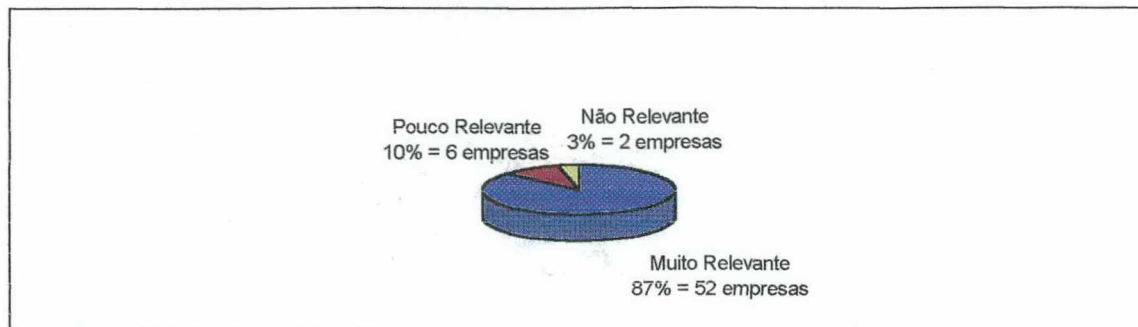
Estratégia da empresa quanto ao ambiente interno



Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Figura 06

Estratégia da empresa quanto ao ambiente externo



Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Figura 07

Estratégia da empresa quanto ao atendimento



Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Figura 08

Estratégia da empresa quanto à limpeza/higiene

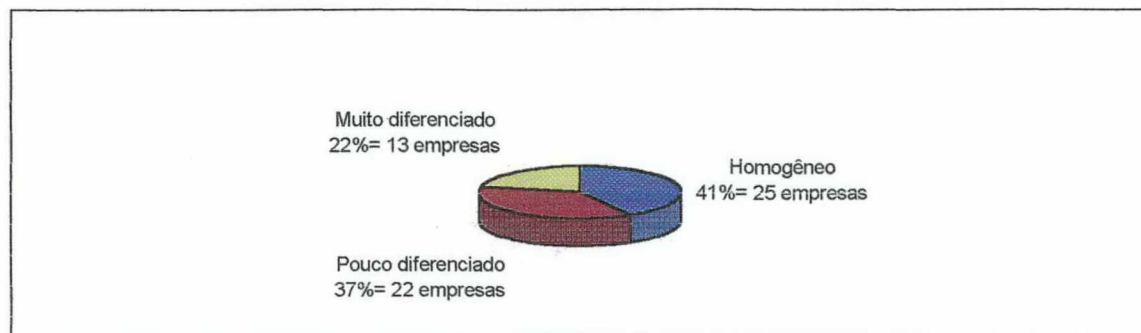


Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Outra estratégia muito importante como visto na revisão teórica , é tratada por Guimarães (1987), para o crescimento das empresas é a política de diferenciação do produto.

Figura 09

Qualidade do produto em relação a concorrência



Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Na figura 09 nota-se que 41% tem pelo menos seu produto principal homogêneo, seguidas de 37% das empresas com pouca diferenciação do seu(s) produto(s), e um percentual menos elevado ainda de apenas 22% das empresas tem um elevado grau de diferenciação do produto. Para que a concorrência se dê através da diferenciação do produto é necessário criar diferenças entre seu produto e dos concorrentes, tornando seu produto ou serviço mais diferenciado possível buscando ser único no mercado. Podendo então, obter lucros maiores. Percebe-se que 78% das 60 empresas entrevistadas tem seu(s) produto(s) pouco diferenciado(s) ou homogêneo(s), tendo um espaço para o empresário usar da sua criatividade buscando aumentar suas chances de crescer e sobreviver neste mercado pouco diferenciado.

Tabela 03: Manutenção do Produto no Mercado desde o seu Lançamento

Sim		Não	
55 empresas	92%	05 empresas	08%

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Tabela 04: Introdução de Novo(s) Produto(s) no Mercado

Sim		Não	
55 empresas	92%	05 empresas	08%

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

A manutenção em 92% das empresas do(s) seu(s) produto(s) desde o seu lançamento, conforme a tabela 03, pode significar um indicador de sucesso, por este tempo de permanência do produto no mercado. E a tabela 04 mostra um percentual alto

de introdução de novos produtos, cerca de 92% das empresas. Esta aparente contradição pode ser explicada, pois as empresas aumentam suas chances de sobrevivência a medida que seu(s) produto(s) permanecem no mercado, gerando uma perspectiva de crescimento. Estas empresas a medida que se consolidam, tornam-se mais aptas a introduzir no mercado novos produtos. Isto torna a entrada de outras empresas nesse mercado mais difícil, elevando as barreiras à entrada neste mercado.

Tabela 05: Uso de Informática na Empresa

Sim		Não	
25 empresas	42%	35 empresas	58%

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Neste processo de uso de estratégias, a informática na empresa pode ser vista como uma estratégia de crescimento e ampliação de mercados. Elaborados através da inovação tecnológica e da instituição de novas técnicas para produzir um mesmo produto, ou da introdução de novos produtos, conforme Kon (1994). A tabela 05 mostra que apenas 42% das empresas entrevistadas usa informática, contra 58% que não a utiliza.

Tabela 06: Utiliza Serviços Terceirizados em Atividades Meio

Sim		Não	
24 empresas	34%	46 empresas	66%

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Esta forma de estratégia, ou seja a terceirização, tem um papel muito importante no crescimento das empresas. Desta maneira, observando a tabela 06, nota-se que pode por parte de 66% das empresas haver espaço para diminuição dos seus custos e aumento da sua eficiência, utilizando uma estrutura mais “enxuta” através da terceirização dos serviços, utilizando a especialização destes.

Quadro 02: Preço Cobrado pelo(s) seu(s) Principal(is) Produto(s)

Preço cobrado pelo(s) seu(s) principal(is) produto(s) é:			
É maior do que da concorrência mais próxima (06) (10,34%)			
Porque?	Não relevante	Pouco relevante	Muito relevante
Qualidade do produto	0	0	5
Localização privilegiada	0	1	2
Pouca concorrência	4	0	0
Custos muito elevado	4	1	1
Marca	3	1	0
Outro	0	0	0
Igual ao da concorrência mais próxima (22) (37,93%)			
Porque?	Não relevante	Pouco relevante	Muito relevante
Produto é homogêneo	4	0	15
Localização não privilegiada	14	0	4
Muita concorrência	7	4	8
Custo igual para todos	7	2	11
Outro	0	0	0
Menor do que o da concorrência mais próxima (30) (51,72%)			
Porque?	Não relevante	Pouco relevante	Muito relevante
Produto mais popular	24	0	3
Localização não privilegiada	23	3	2
Muita concorrência	11	4	12
Custos mais baixos	12	4	13
Para ingressar no mercado	0	5	1
Outro	0	6	5

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Conforme o quadro 02 acima quando o preço da empresa entrevistada era maior que o preço do seu concorrente mais próximo, encontramos 10,34% das empresas nesta situação no mercado em relação as 58¹² entrevistadas. Observando esta situação do preço cobrado ser maior do que o da concorrência mais próxima no quadro, verificamos que a qualidade do produto foi indicada como um fator muito relevante por 83% destas empresas. Foi dito também na figura 09 que 78% das empresas entrevistadas tem seu principal produto pouco diferenciado ou homogêneo, e apenas 22% eram muito diferenciados. O cruzamento destas duas informações nos dão uma percepção melhor da importância da diferenciação do produto ou serviço como um fator que possibilita cobrar um maior preço. É importante salientar que das 6 empresas que cobram preços

¹² No quadro 02 das 60 empresas entrevistadas, somente 58 responderam esta questão.

maiores pelo(s) seu(s) produto(s) 66,67% são de produtos muito diferenciados¹³. Na hipótese de que os custos da diferenciação são menores do que os benéficos, estas empresas auferem mais lucros, aumentando seu potencial de crescimento. Note que apenas 02 empresas mencionaram que a localização privilegiada era muito relevante para justificar os preços mais altos que os praticados pelos seus principais concorrentes. Boa parte dos empresários consideram ainda que o preço mais alto não é relevante por motivos como pouca concorrência, custos muito altos e marca. Quanto aos custos muito altos serem indicados por 4 empresas das 6 empresas como fator não relevante, realmente, pode-se observar na tabela 05 que 58% das empresas não investiu em tecnologia, portanto boa parte delas não elevou seus custos na busca da melhoria da qualidade de seu produto.

Na situação em que o preço é igual ao do concorrente mais próximo, temos 37,93% das empresas. E pode-se observar que o produto homogêneo é o principal indicador da igualdade dos preços confirmando a informação obtida na figura 09 que mostra um alto grau de homogeneidade dos produtos nas empresas entrevistadas que é de 78% entre pouco diferenciado mais o homogêneo mostrando uma necessidade de uma maior diferenciação do produto tornando o mercado menos homogêneo e mais competitivo, oferecendo um maior leque de opções ao cliente. Nota-se que o fator muita concorrência aparece evidenciado por 8 indicações de muita relevância e 4 de pouca relevância para justificar a igualdade nos preços. Outro fator importante para justificar esta igualdade nos preços são as indicações de 11 empresas como muito relevante e 2 como pouco relevante, para o fator custo igual para todos, perfazendo um total de 13 indicações dando uma idéia do seu grau de influência sobre a igualdade nos preços. Sendo considerado como não relevante a idéia de uma localização não privilegiada.

Por último na situação em que o preço é menor que o da concorrência temos 51,72% das empresas: destacando-se como muito relevante o fato de haver no mercado muita concorrência para 12 empresas e pouca relevância para mais 4 empresas. Dessa maneira este preço pode ser explicado por 16 indicações para o fator muita concorrência. E também pode ser explicado por custos mais baixos por 13 empresas que indicaram como muito relevante e 4 empresas como pouco relevante, desta forma 17 empresas

¹³ Este resultado provem de tabulação feita separadamente, classificando os produtos como: Muito diferenciados, homogêneos e pouco diferenciados. Cruzando-os com os preços cobrado pelo(s) seu(s) principal(is) produto(s), observando o item qualidade do produto no que se refere a opção muito relevante. Esta tabela não foi colocada para evitar uma extensa leitura de várias informações pouco relevantes à esta pesquisa, onde foi aproveitada somente a acima citada.

atribuíram importância e poder de explicação no item custos mais baixos, ajudando a justificar os preços menores. É importante assinalar ainda que estes dois últimos fatores foram citados como não relevantes por outras 11 empresas e por 12 das empresas entrevistadas respectivamente. Para melhor entendermos esta situação que ocorre no fator muita concorrência, considera-se informações contidas no quadro 04, onde examinando a concorrência dentro e fora do bairro, discriminada de acordo com produtos homogêneos ou pouco diferenciados e os produtos muito diferenciados. Observa-se que para produtos homogêneos e com pouca diferenciação, dentro do bairro, a concorrência é fator relevante sendo indicados por (12+19) 31 empresas contra 16 que consideram este fator não relevante. Nota-se que fora do bairro os produtos homogêneos e com pouca diferenciação possuem relevância para (15+18) 33 empresas contra 14 apenas. Quando os produtos são muito diferenciados este fator concorrência foi considerado dentro do bairro como relevante na maioria dos casos (4+3) 7. Porém, também pode-se notar a influência da diferenciação do produto sobre a concorrência dentro do bairro, pelas 6 indicações de não relevância. Fora do bairro a concorrência predomina sobre a diferenciação. Vale destacar que 24 destas empresas responderam que não tem seus preços menores que a concorrência devido ao produto ser mais popular e também 23 destas empresas responderam que não era por causa de localização não privilegiada. (Obs: duas empresas não responderam a este item do questionário.)

Quadro 03: Concorrência ao Produto ou Serviço por Empresas

A concorrência ao seu produto ou serviço por empresas:		
Locais do bairro é:		
Muito relevante	Pouco relevante	Não relevante
17	21	22
De fora do bairro é:		
Muito relevante	Pouco relevante	Não relevante
20	22	18

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Quadro 04: Concorrência ao Produto (homogêneo e pouco diferenciado) por Empresas

A concorrência ao seu produto (homogêneo e pouco diferenciado) por empresas:		
Locais do bairro é:		
Muito relevante 12	Pouco relevante 19	Não relevante 16
De fora do bairro é:		
Muito relevante 15	Pouco relevante 18	Não relevante 14
A concorrência ao seu produto (muito diferenciado) por empresas:		
Locais do bairro é:		
Muito relevante 4	Pouco relevante 3	Não relevante 6
De fora do bairro é:		
Muito relevante 6	Pouco relevante 4	Não relevante 3

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Tabela 07¹⁴: Número de Empresas por Modos que Identificam as Necessidades dos Clientes

Modos	Número de empresas
Contatos casuais	51
Visitas	07
Participação em eventos	14
Pesquisa de mercado	13
Acompanhamento de editais	05

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Examinando a tabela 07 nota-se que dos 60 entrevistados, 51 responderam que identificavam as necessidades dos clientes através de contatos casuais, ou seja, no seu contato diário com seus clientes. E entre esses 60, 14 deles identificam as necessidades participando em eventos e 13 fazem pesquisa de mercado. Somente 07 fazem visitas aos seus clientes e 05 acompanham editais. Pode-se notar que a propaganda “boca à boca” e a identificação da demanda do mercado se dá diariamente com o cliente. Dispensando meios de criar a necessidade através de propaganda em veículos como rádio, tv e jornais de grande circulação que são muito dispendiosos. Confirmando assim, uma característica da teoria da indústria competitiva diferenciada.

¹⁴ Na tabela 07, as questões correspondente no questionário permite múltiplas respostas.

Tabela 08: Experiência Anterior

Sim		Não	
27 empresários	45%	33 empresários	55%

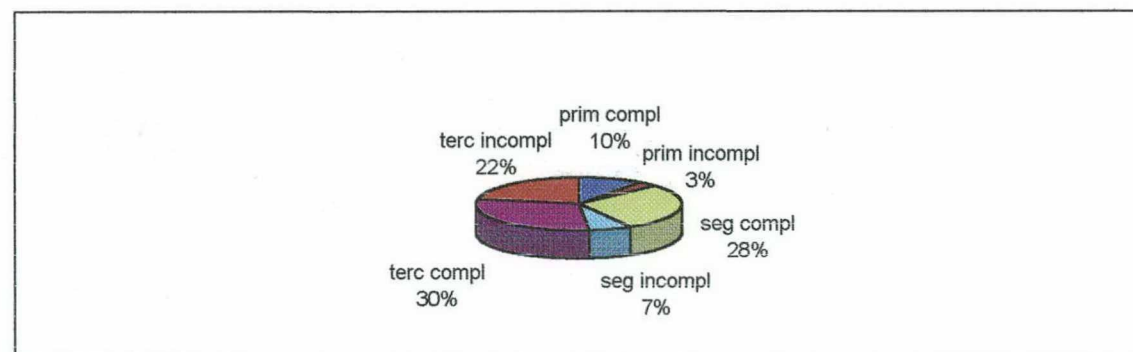
Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Tabela 09: Tipo de Experiência Anterior

Tipo	Número de Empresários	%
Funcionário de outra empresa	11	41
Sócio de outra empresa	02	07
Alguém na família tinha um negócio similar	08	30
Trabalhava como autônomo no ramo	04	15
Outra	02	07

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Na tabela 08 está que 45% dos empresários possui experiência anterior no comércio embora não seja a maioria deles mas é uma quantidade bastante significativa. Também nota-se que 41% dos empresários na tabela 09 diz ter sido funcionário de outra empresa no comércio, 30% deles tinha alguém na família que possuía um negócio similar e 15 trabalhava como autônomo no ramo. Estes aspectos mencionados ajudam a diminuir a curva do aprendizado. Dando a empresa uma barreira à sua sobrevivência a menos ou o afrouxamento da mesma e uma expectativa de retorno do capital investido e do lucro maior e mais rapidamente.

Figura 10**Escolaridade¹⁵**

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

¹⁵ Na figura 10 convém salientar que: prim compl e prim incompl significam primeiro grau completo e incompleto respectivamente, seg compl e seg incompl significam segundo grau completo e incompleto respectivamente e terc compl e incompl significam terceiro grau completo e incompleto respectivamente.

Há presença significativa de empresários com terceiro grau completo e incompleto respectivamente 30% e 22%, somam juntos 52% dos empresários. Sendo maioria. Seguidos por 28% e 07% que possuem segundo grau completo e incompleto respectivamente, somando juntos 35% dos empresários. E com primário completo 10% dos empresários e incompleto 3%. Nota-se que no universo entrevistado não se encontra nenhum empresário analfabeto. Sendo esse um condicionamento importante do capital humano, valioso como estimulador e componente do lucro. Estes resultados valorizam o capital humano das empresas, sendo ele próprio uma vantagem do ponto de vista estratégico.

De um ponto de vista mais abrangente, conforme figura 10 da escolaridade 87% dos empresários tem um grau de estudo razoavelmente bom. Este é um capital humano que as empresas possuem, que pode proporcionar-lhes bons resultados no desempenho da empresa. Pode-se ainda dizer que a escolaridade dos empresários do grupo dos produtos muito diferenciados mostra uma melhor qualificação do capital humano. Nenhum destes possui apenas o primeiro grau. Todos possuem pelo menos o segundo grau completo e a maioria tem curso superior completo ou incompleto. Note-se aí, um importante fator de diferenciação no capital humano das empresas. Já a escolaridade dos empresários do grupo dos produtos não muito diferenciados não demonstra os mesmos resultados. Menos da metade destes tem curso superior completo ou incompleto, além disso possui cerca de 17% somente com o primeiro grau completo ou incompleto. Os demais tem o segundo grau completo ou incompleto. Devendo influenciar no rendimento do capital humano deste grupo de empresários. Podendo criar barreiras, como o uso de assessoria de órgãos como o Sebrae, que possui um atendimento que se compatibilize melhor com o capital humano de um nível educacional melhor.

Tabela 10: Uso de Informática na Empresa

	Sim		Não	
Homogêneo	10 empresas	21,28%	15 empresas	31,91%
Pouco Diferenciado	07 empresas	14,9 %	15 empresas	31,91%
Muito Diferenciado	06 empresas	46,15 %	07 empresas	53,85%

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Na tabela 10¹⁶ acima pode-se notar que 46% das empresas com muita diferenciação utilizam a informática. Este é um melhor percentual de utilização de tecnologia, em relação ao utilizado pelas empresas de produtos homogêneos e pouco diferenciado.

Tabela 11: Uso Serviços Terceirizados em Atividade Meio

	Sim		Não	
Homogêneo	08 empresas	17,02 %	15 empresas	36,17 %
Pouco Diferenciado	07 empresas	17,02 %	15 empresas	29,79 %
Muito Diferenciado	06 empresas	46,00 %	07 empresas	53,00 %

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Nesta tabela 11 acima as empresas de produtos muito diferenciados utilizam-se mais de serviços terceirizados (46%) do que as de produtos homogêneos e pouco diferenciado.

Tabela 12: Tipo de Experiência Anterior

	Sim		Não	
Homogêneo	12 empresas	25,53%	13 empresas	27,66%
Pouco Diferenciado	10 empresas	21,28%	12 empresas	25,53%
Muito Diferenciado	05 empresas	38,46%	08 empresas	61,54%

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Esta tabela 12 acima que o empresários diferenciador na maioria das vezes não tinha experiência anterior para agregar ao seu capital humano. Porém quase a metade os empresários dos produtos homogêneos e pouco diferenciados, cerca de 46,81% deles possuem experiência anterior neste ramo.

¹⁶ Os percentuais apresentados nas tabelas 10, 11, 12, 13, 14, 15 e no quadro 05, para as empresas que vendem produtos homogêneos e pouco diferenciados são calculados em relação ao total de empresas que vendem estes dois tipos de produtos ou seja, 47 empresas. E o percentual usado para as empresas que diferenciam muito seu produto é calculado para um total de 13 empresas.

Tabela 13: Número de Empresas por Tipo de Assessoria (Produto Homogêneo)

Tipo de Assessoramento	Número de Empresas	%
Pessoas que conheciam o ramo	9	19,15
Empresas de consultoria/consultores	0	00,00
Associação de empresas do ramo	0	00,00
Contador	2	04,25
Sebrae	2	04,25
Senac	0	00,00
Sesi	0	00,00
Senar	0	00,00
Senai	0	00,00
Entidades de classe	0	00,00
Outra	1	02,13

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Tabela 14: Número de Empresas por Tipo de Assessoria(Produto Pouco Diferenciado)

Tipo de Assessoramento	Número de Empresas	%
Pessoas que conheciam o ramo	3	06,38
Empresas de consultoria/consultores	0	00,00
Associação de empresas do ramo	0	00,00
Contador	1	02,13
Sebrae	1	02,13
Senac	0	00,00
Sesi	0	00,00
Senar	0	00,00
Senai	0	00,00
Entidades de classe	0	00,00
Outra	2	04,25

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Tabela 15: Número de Empresas por Tipo de Assessoria (Produto Muito Diferenciado)

Tipo de Assessoramento	Número de Empresas	%
Pessoas que conheciam o ramo	8	61,50
Empresas de consultoria/consultores	0	00,00
Associação de empresas do ramo	0	00,00
Contador	2	15,38
Sebrae	3	23,00
Senac	0	00,00
Sesi	0	00,00
Senar	0	00,00
Senai	0	00,00
Entidades de classe	0	00,00
Outra	0	00,00

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

As tabelas 13, 14 e 15¹⁷ acima mostram que apenas (19,15% + 4,25% + 2,13%) = 25,53% das empresas de produtos homogêneos e pouco diferenciados fazem uso de assessorias através de pessoas que conheciam o ramo. E a empresas muito diferenciadoras do produto, usaram mais tipos de assessoria. 61,5% utilizaram-se da assessoria de pessoas que conheciam o ramo, 15,38% do contador e 23% do Sebrae.

Quadro 05: Escolaridade

Produtos	Escolaridade	Completo	Incompleto
Homogêneo	Primeiro Grau	4 08,51%	1 02,13%
	Segundo Grau	8 17,02%	2 04,25%
	Terceiro Grau	8 17,02%	2 04,25%
		Completo	Incompleto
Pouco Diferenciado	Primeiro Grau	2 04,25%	1 02,13%
	Segundo Grau	4 08,51%	2 04,25%
	Terceiro Grau	5 10,64%	8 17,02%
		Completo	Incompleto
Muito Diferenciado	Primeiro Grau	0 0%	- 0%
	Segundo Grau	5 38,5%	- 0%
	Terceiro Grau	5 38,5%	3 23,1%

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Percebe-se no quadro 05 acima que os empresários de produtos homogêneos e pouco diferenciados tem 17,02% deles com primeiro grau completo e incompleto e 34,04% deles tem segundo grau completo e incompleto e 48,94% curso superior completo e incompleto. Os empresários diferenciadores tem 38,5% com segundo grau

¹⁷ Nas tabelas 13, 14, 15 e 16, conforme o questionário usado para entrevistar os empresários, esta questão permite múltiplas respostas.

completo e $(38,5\%+23,1\%) = 61,6\%$ com curso superior completo e incompleto e nenhum deles tem apenas o primeiro grau.

Tabela 16: Número de Empresas por Modos que Identificam as Necessidades dos Clientes

	Modos	Número de Empresas
Homogêneo	Contatos casuais	21
	Visitas	01
	Participação em eventos	08
	Pesquisa de mercado	04
	Acompanhamento de editais	01
Pouco Diferenciado	Contatos casuais	19
	Visitas	02
	Participação em eventos	03
	Pesquisa de mercado	03
	Acompanhamento de editais	01
Muito Diferenciado	Contatos casuais	11
	Visitas	04
	Participação em eventos	03
	Pesquisa de mercado	06
	Acompanhamento de editais	03

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Esta tabela 16 acima mostra que das empresas diferenciadoras 84,6% (11) delas utilizam contatos casuais, 30,76% (4) visitas, 23% (3) participa de eventos, 46,15% (6) faz pesquisa de mercado e 23% (3) acompanha editais, para atender a necessidade de seus clientes. As empresas de produtos homogêneos e pouco diferenciado utilizam 85,1% (21 + 19) delas utilizam contatos casuais, 6,38% (1 + 2) visitas, 23,4% (8 + 3) participa de eventos, 14,89% (4 + 3) faz pesquisa de mercado e 4,25% (1 + 1) acompanha editais para identificar a necessidade de seus clientes.

3.2.3 Resultado/Desempenho

Quadro 06: Fatores mais Relevantes para o Sucesso de uma Empresa

	Fatores mais relevantes	NR	PR	MR
1	Capacidade do empresário para assumir riscos	6	0	54
2	Aproveitamento das oportunidades de negócios	4	3	53
3	Ter conhecimento do mercado onde atua	0	1	59
4	Criatividade do empresário	0	3	57
5	Reinvestimento dos lucros na própria empresa	0	3	57
6	Terceirização das atividades meio da empresa	29	14	17
7	Ter acesso à novas tecnologias	9	6	45
8	Trabalhar com capital de giro suficiente	0	2	58
9	Utilizar recursos financeiros próprios	0	0	60
10	Ter melhor estratégia de vendas	1	5	54
11	Trabalhar com mão-obra qualificada	0	2	58
12	Fazer pesquisa de mercado	17	12	31
13	Fazer propaganda do(s) produto(s)	1	10	49
14	Controlar o preço e a qualidade do produto em relação à concorrência	6	5	49
15	Planejamento/organização	0	3	57

Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

O quadro 06¹⁸ acima, contém informações importantes para entendermos de maneira direta os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa. Pode-se dizer que entre estes 15 fatores 07 deles destacam-se mais fortemente: 9, 3, 8, 11, 4, 5 e 15. Estes são considerados pelos empresários como muito relevantes de maneira muito significativa para o sucesso de seus empreendimentos. Chama também atenção os fatores 6 e 12 que obtiveram 29 e 17 indicações respectivamente, considerados não relevantes (NR)¹⁹ e os fatores 6 e 12 também tiveram 14 e 12 indicações respectivamente de pouco relevantes (PR). Não sendo visto por eles como muito importantes para o sucesso de uma empresa.

Para a maioria dos empresários entrevistados a capacidade de assumir riscos, trabalhar com mão de obra qualificada, sua criatividade, aproveitar as oportunidades de negócio, planejar e organizar sua empresa adequadamente e de acordo com as necessidades gerenciais são bastante importante conforme denota-se no quadro 06 e ajuda confirmar a teoria econômica que fundamenta este trabalho. A competição neste tipo de mercado se dá através da diferenciação de produto criando diferenças entre o(s) seu(s) produto(s) e dos concorrentes. Buscando ser único no mercado, podendo então, obter lucros maiores. E as firmas grandes crescem expulsando os produtores pequenos,

¹⁸ As questões do quadro 06 e da figura 11, permitem ao entrevistado, múltiplas respostas.

¹⁹ Para melhor tornar claro o quadro 06, é necessário esclarecer que MR, PR e NR significam respectivamente Muito Relevante, Pouco Relevante e Não Relevante.

através de: corte de preços; aumento dos esforços da venda e aumento da competição diferenciando o produto.

No quadro 06 na opinião da maioria dos empresários utilizar recursos próprios, capital de giro suficiente, reinvestir os lucros na própria empresa e ter melhor estratégia de vendas é muito importante. Também observa-se que 81,67% dos empresários estão preocupados em controlar o preço e a qualidade do produto em relação aos seus concorrentes, nota-se aí o fator da competição acirrando à concorrência. Podendo para uns aumentar sua “rentabilidade” quando aumenta seus preços e a sua taxa de lucro, e causar a possibilidade da entrada de novos produtores neste mercado. Ou ainda para outros diminuir sua “rentabilidade” causando sua expulsão do mercado.

O fator ter acesso à novas tecnologias é citado por 75% dos empresários como indutor de sucesso, e sabe-se pela teoria que a capacidade de diferenciar é influenciada pelo estado tecnológico, pelo ritmo de desenvolvimento deste conhecimento e pelas características tecnológicas próprias de cada processo de produção que podem ajudar ou impossibilitar o processo da inovação usado para diferenciar o produto. Também é importante mencionar as preferências instáveis dos consumidores em produtos que dependem de fatores como a moda e ainda produtos multidimensionais que permitem uma maior margem para diferenciação do produto. Desta maneira pode-se mencionar que ter conhecimento do mercado onde atua é muito importante para o sucesso sendo mencionado por 98,34% dos empresários.

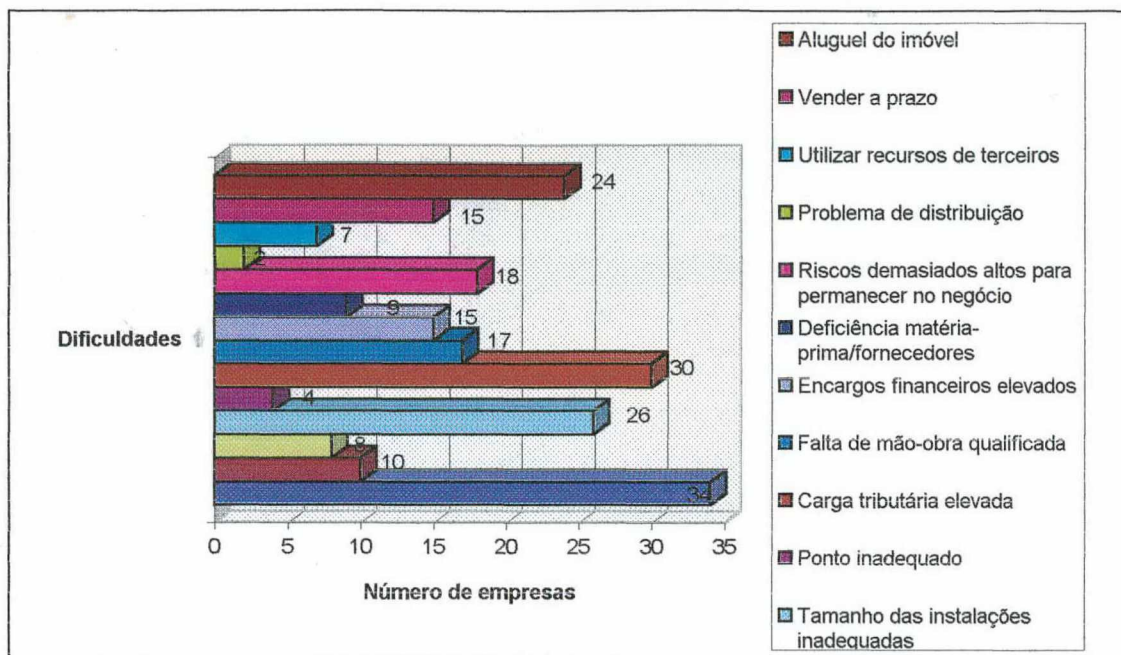
A publicidade é importante por ser ela indutora de necessidades dos consumidores, para que este seja convencido de suas vantagens. A publicidade tem a capacidade de diferenciar o produto, sua importância foi confirmada no fator fazer propaganda dos produtos por 81,67% dos empresários.

A terceirização de serviços de modo geral visa baixar custos liberando o gerente para dedicar-se para as atividades fins da empresa porém somente 28,34% confirma uma maior importância, sendo que 23,34% denota pouca importância e os 48,34% dizem não ter nenhuma importância para o sucesso da empresa.

Fazer pesquisa de mercado denota por parte do empresariado 51,67% de indicação de sucesso e 20% pouca importância e 28,34% dos entrevistados não considera importante para a obtenção de sucesso empresarial.

Figura 11

Principais Dificuldades Encontradas pelas Empresas

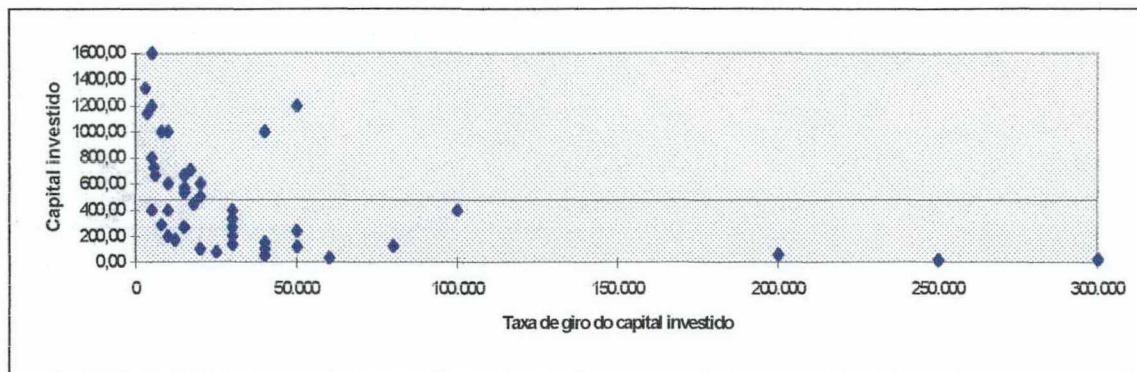


Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Conforme figura 11 pode-se observar que mais de 1/3 dos empresários elencaram quatro fatores como fortes barreiras ao sucesso das empresas. São elas respectivamente em ordem decrescente: falta de capital de giro com 56,67% de indicações, carga tributária elevada 50% de indicações, tamanho das instalações inadequadas 43,33% de indicações e aluguel do imóvel 40% de indicações. Estas quatro barreiras podem ser fatores limitadores da expansão física e econômica das empresas, não deixando muitas saídas ao empresário pois não possui capital de giro adequado para uma saída com seus próprios meios. E também esta situação não é muito animadora, pois logo a seguir como quinto fator de dificuldade está o risco demasiado alto para permanecer no negócio, deixando os empresários com receio e muitas dúvidas de permanecerem no mercado. A falta de mão de obra qualificada, tem apenas 28,33% de indicações, é possível que em alguns casos através do uso da criatividade do capital humano disponível, influenciar de maneira positiva, para combater as dificuldades ajudando na permanência e/ou crescimento de algumas empresas. E ainda tem-se respectivamente com 18, 17, 15, 15 e 10 citações as seguintes barreiras: riscos demasiados altos para permanecer no negócio, falta de mão-de-obra qualificada, encargos financeiros elevados, vender à prazo e falta de crédito entre outras menos citadas. Note que não há evidência de falta de demanda, pois esta foi somente indicada por 8 empresários.

Figura 12

Giro do Capital Investido²⁰

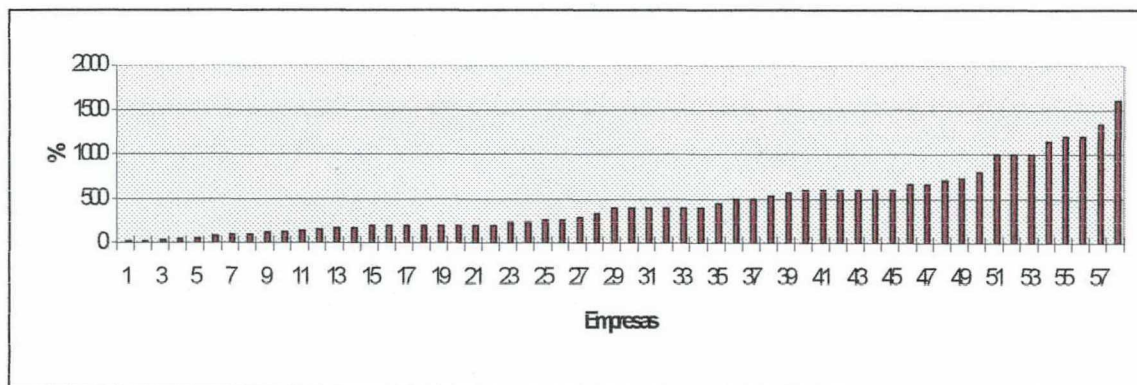


Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

A figura 12 mostra a “rentabilidade” média de 58 das 60 empresas entrevistadas que é de 450,73 %. É importante salientar que foi usado o faturamento bruto anual das empresas no cálculo da “rentabilidade”, pois não temos o lucro²¹ das mesmas.

Figura 13

Taxa de retorno das empresas



Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

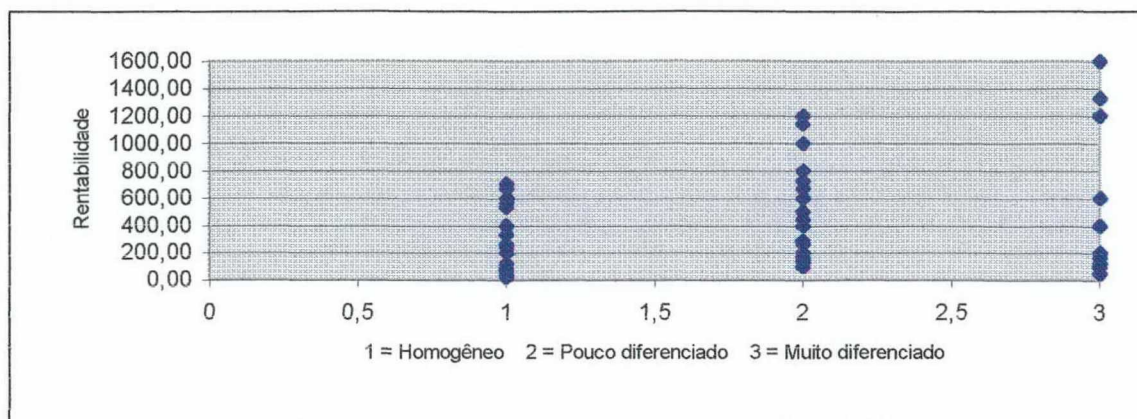
A figura 13 mostra a taxa de retorno das empresas dos vários ramos entrevistados.

²⁰ A taxa de giro do capital investido é um indicador de rentabilidade, neste trabalho trataremos esta taxa como “Rentabilidade”. Pode-se referenciar para consulta o livro de Gitman(1984), Princípios de Administração Financeira conforme referências bibliográficas desta pesquisa.

²¹ Este de impossível obtenção junto às empresas, pois esta não é uma informação muito usualmente divulgada pelas empresas de modo geral.

Figura 14

“Rentabilidade” dos diferentes grupos de produtos



Fonte: Pesquisa direta/dez 98 - jan/99.

Conforme a figura 14 existe uma relação direta, mas difícil de generalizar em virtude da pouca frequência das empresas de produto muito diferenciado com alta “rentabilidade”²². Note também que, as 3 empresas de maior “rentabilidade” tem seus produtos muito diferenciados. Saliente-se, que este tipo de informações prestadas pelos entrevistados, é de difícil avaliação e pode por ele não ter sido compreendida muito bem. Além disso, que o faturamento bruto anual utilizado nesta pesquisa, não é o mesmo que lucro.

Por fim podemos elencar os seguintes motivos para melhor mostrar o desempenho das empresas entrevistadas quanto à alguns fatores condicionantes da diferenciação observados nesta pesquisa. Como a insatisfação no emprego pode ter uma considerável influência para o empresário diferenciador, esta foi de 38,46 %. Não ocorrendo o mesmo com os empresários do outro grupo que tiveram um percentual bastante inferior de insatisfação no emprego anterior 4,25% de indicações.

O empresário diferenciador em sua maior parte não tinha experiência anterior para agregar ao seu capital humano. Pode-se através do motivo de abertura da empresa constatar o exposto acima, pois no resultado aparece apenas 01 empresa diferenciadora que traz experiência anterior e também mostra que os empresários do grupo de produtos homogêneos e pouco diferenciados tinham um número maior de experiências anteriores.

²² Conforme o dicionário de economia de Paulo Sandroni(1989), rentabilidade é o grau de rendimento proporcionado por determinado investimento. Pode ser expressa pela percentagem de lucro em relação ao investimento total. Na maior parte dos casos, a rentabilidade é inversamente proporcional à segurança do investimento e à liquidez.

Quase a metade deste grupo de empresas (46,8%) tinham experiência anterior para agregar ao seu capital humano. Além disso, 92% das empresas que diferenciam muito seu produto, identificaram uma oportunidade de negócios. Contra 85% das empresas de produtos homogêneos e pouco diferenciados.

As empresas de produtos homogêneos e pouco diferenciados utilizaram um percentual bem menor de assessoramento. Somente 25,5% das empresas utilizaram ajuda de pessoas que conheciam o ramo, e não fizeram uso dos outros tipos de assessoramentos. As empresas de produtos muito diferenciados utilizaram mais tipos de assessorias: (61,5%) pessoas que conheciam o ramo, (15,38%) contador e (23%) Sebrae. A utilização destes tipos de assessoria pode possibilitar uma maior capacitação gerencial à estas empresas, utilizando esta assessoria como uma vantagem competitiva.

De acordo com a tabela 08 a identificação da demanda ocorre na maioria das vezes por contatos casuais (51 empresas). Mas, quando olha-se o resultado da identificação da necessidade do cliente através do segmento de produtos muito diferenciados, este mostra que total das empresas deste segmento 84,6% utilizam contatos casuais, 30,76% visitas, 23% participa de eventos, 46,15% faz pesquisa de mercado e 23% acompanha editais. Enquanto no segmento das empresas de produtos homogêneos e pouco diferenciados sua força para identificar a demanda está nos contatos casuais 85%, na participação dos eventos 23,4%. Estas empresas utilizam apenas estes 2 canais para identificação da demanda, contra 6 canais de identificação dos empresários dos produtos muito diferenciados. Pode esse maior número de canais utilizados pelas empresas diferenciadores para lhes assessorar na identificação da sua demanda ser uma vantagem competitiva.

No que se refere ao comportamento da “rentabilidade” das empresas entrevistadas, ficou evidenciado uma relação direta mostrada no gráfico da figura 14 com uma maior concentração de empresas de produtos muito diferenciados abaixo da “rentabilidade” média e com uma menor concentração destas na área do gráfico acima da “rentabilidade” média. Portanto este comportamento da distribuição destas empresas no gráfico é de difícil generalização.

4. CONCLUSÃO

Ao longo deste estudo, procurou-se pesquisar os fatores que influenciam o sucesso ou fracasso de micro e pequenas empresas, através de investigação teórica e empírica. Busca-se entender a importância da estrutura de mercado, a reação destas empresas em termos de estratégia interna à empresa e em relação aos agentes econômicos externos e por fim, os resultados desta conduta quanto à sua performance econômica.

A execução dos objetivos acima se deu, através da utilização dos modelos teóricos de economia industrial, que discorrem sobre os determinantes do sucesso destas empresas. Após a revisão dos modelos teóricos, buscou-se comprovar a evidência da teoria com base na pesquisa empírica feita através de aplicação de questionários.

Os resultados obtidos na pesquisa indicam um padrão de comportamento que pode ser classificado de acordo com o grau de diferenciação do produto. Neste sentido, é útil como meio de avaliação final, classificar o empresário como diferenciador e não diferenciador. Primeiramente, pode-se dizer que os resultados da “rentabilidade” das empresas não são suficientemente evidentes para dizer que o empresário diferenciador tenha uma estratégia que forneça num melhor resultado que a estratégia utilizada pelos empresários não diferenciadores, embora as três empresas de maiores “rentabilidade” sejam todas diferenciadoras. Associadas à estratégia da diferenciação estão outras estratégias que potencialmente conduzem a vantagens competitivas: 1) O empresário diferenciador usa maior quantidade de tipos de assessoria que os empresários não diferenciadores; 2) Há uma melhor identificação das necessidades dos clientes por parte do empresário diferenciador; 3) O nível de escolaridade é mais elevado no grupo dos empresários diferenciadores.

Outro resultado importante diz respeito a, que os fatores mais relevantes para o sucesso de uma empresa. Segundo a pesquisa de campo realizada, destaca-se que: o empresário deve sempre procurar utilizar capital de giro financiado por recursos financeiros próprios. Também é importante ressaltar, que a maioria dos empresários responderam que para obter sucesso a terceirização das atividades meio da empresa não

é muito relevante. Esta pesquisa buscou também saber as principais dificuldades encontradas pelas empresas. Neste aspecto a maior dificuldade apontada pelos empresários foi a da falta de capital de giro. Esta dificuldade é concordante com o fator de sucesso apontado pelos empresários como sendo muito relevante possuir capital de giro suficiente para gerir sua empresa. Esta dupla indicação deste fator mostra sua importância para a obtenção do sucesso empresarial. Os micro e pequenos empresários também evidenciaram terem muita dificuldade com a carga tributária elevada. Nota-se que o bairro da Trindade é um local adequado para o comércio e serviço, pois os empresários de uma maneira geral mostraram-se satisfeitos com os seus pontos, não indicando este requisito como um fator de dificuldade.

Por fim, pode-se inferir que os condicionantes importantes para o sucesso ou fracasso, de maneira mais abrangente, estão relacionados com uma restrição praticamente intrínseca a condição de microempresário, que é a falta de capital. Com base na exposição teórica e confirmado pela pesquisa empírica, dentre as estratégias para superar esta restrição de capital estão o seguinte. Primeiro as empresas devem usar da criatividade para buscar a diferenciação do produto, buscando sempre inovar de uma maneira não repetitiva. Segundo, diferenciar o produto, procurando qualifica-lo indiretamente através do bom atendimento ao cliente, aspecto interno e externo da loja, a embalagem e a limpeza/higiene. Terceiro, investir na melhoria do capital humano, treinando-o para reduzir custos e aumentar sua produtividade. Quarto, é muito importante para que o empresário obtenha sucesso, saber identificar uma oportunidade de negócio para abrir sua empresa e conhecer as necessidades dos seus clientes. Neste aspecto, a busca de assessoria especializada tem um papel decisivo. Além disso, o sucesso empresarial de micro e pequenas empresas pode ser estimulado através da ação do governo no sentido de reduzir entraves burocráticos, criar linhas de financiamentos próprias para micro e pequenas empresas com taxa de juros diferenciadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FERGUSON C. E. **Microeconomia**. 16 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1992.
- GITMAN, LAWRENCE J. **Princípios de Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Editora Harbra, 1984.
- GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma**. Um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- KON, ANITA. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.
- KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva**. Editora IEGE, 1996.
- PINDYCK R. S. e RUBINFELD D. L. **Microeconomia**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- ROSSETI, J. P. **Introdução à Economia**. 11 ed. São Paulo: Atlas.
- SALVATORE, DOMINICK. **Microeconomia**. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1984.
- SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia**. 5 ed. São Paulo: Best Seller, 1989.
- SEBRAE, **O que é uma Micro ou Pequena empresa?**. 1998. Endereço eletrônico: <http://www.sebrae.com.br>.
- SEBRAE-SP, **O que é franchising?**. 1997. Endereço eletrônico: <http://www.sebraesp.com.br>.
- SEBRAE-SP, **“Cooperativa de trabalho - Um empreendimento associativo para geração de trabalho e renda”**. 1997. Endereço eletrônico: <http://www.sebraesp.com.br>.
- STEINDL J. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano**. São Paulo: Abril Cultural, 1986.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

Ramo de atividade: Comércio() Serviço()

Nome do sócio-proprietário entrevistado: _____

Sexo: Masculino() Feminino()

Tipo de Empresa: ME() PE() Tempo de atividade: __ __ / __ __

Nome ou Razão Social da Empresa: _____

Endereço:R. _____

Tel: __ __ __ - __ __ __ __ Bairro: _____

Município: Florianópolis

01)Escolaridade do responsável (proprietário ou gerente):

1) Primeiro grau completo() incompleto()

2) Segundo grau completo() incompleto()

3) Superior completo() incompleto()

02)Tinha experiência anterior ou conhecimento neste ramo de negócio?

Sim() Não()

03)Se respondeu sim na pergunta anterior, diga se sua experiência foi como:

1() Funcionário de outra empresa

2() Sócio de outra empresa

3() Alguém na família tinha um negócio similar

4() Trabalhava como autônomo no ramo

5() Outra, qual? _____

04)Porque resolveu abrir(entrar) (n)esta empresa?

1()Tinha tempo disponível

2()Tinha capital disponível

3()Tinha experiência anterior

4()Estava insatisfeito no seu emprego

5()Foi demitido e recebeu FGTS/indenização

6()Estava desempregado

7()Identificou uma oportunidade de negócio

8()Aproveitou incentivos governamentais

9()Aproveitou algum programa de demissão voluntária

10()Outra razão, qual? _____

05)Procurou algum profissional ou instituição, para assessorá-lo, na condução/gerenciamento da empresa?

Sim() Não()

06)Se respondeu sim à pergunta anterior, indique quem ou que instituição:

1()Pessoas que conheciam o ramo

2()Empresas de consultoria, consultores

3()Associação de empresas do ramo

4()Contador

5()SEBRAE

6()SENAC

7()SESI

8()SENAR

9()SENAI

10()Entidades de classe

11()Outra, qual? _____

07)Qual o número de empregados da sua empresa? _____

08)Em relação à qualidade do produto e a estratégia de sua empresa pode-se dizer que o produto é:

Homogêneo() Pouco diferenciado() Muito diferenciado()

Embalagens() Ambiente interno() Ambiente externo() Atendimento()

Limpeza/higiene()

outros,

quais? _____

Obs: usar NR para *não relevante*; PR para *pouco relevante* e MR para *muito relevante*.

09)Mantém o(s) produto(s) no mercado desde o seu lançamento? Sim() Não()

10)Introduziu novos produtos? Sim() Não()

11)De que maneira identifica as necessidades dos clientes?

Contatos casuais ()

Visitas ()

Participação em eventos ()

Pesquisa de mercado ()

Acompanhamento de editais ()

12)Usa informática na empresa? Sim() Não()

13)Utiliza serviços terceirizados? Sim() Não()

14)Quais as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa?

1()Falta de capital de giro

2()Falta de crédito

3()Falta de clientes

4()Tamanho das instalações inadequadas

5()Ponto inadequado

6()Carga tributária elevada

7()Falta de mão-de-obra qualificada

8()Encargos financeiros elevados

9()Deficiência matéria-prima/fornecedores

10()Riscos demasiados altos para permanecer no negócio

11()Problema de distribuição

12()Utilizar recursos de terceiros

13()Vender a prazo

14()Aluguel do imóvel

15()Outros

15)Quais são, na sua opinião, os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa?

Usando a seguinte notação: NR: *não relevante*; PR: *pouco relevante* e MR: *muito relevante*.

1()Capacidade do empresário para assumir riscos

2()Aproveitamento das oportunidades de negócios

3()Ter conhecimento do mercado onde atua

4()Criatividade do empresário

5()Reinvestimento dos lucros na própria empresa

6()Terceirização das atividades meio da empresa

7()Ter acesso à novas tecnologias

10()Trabalhar com capital de giro suficiente

- 11() Utilizar recursos financeiros próprios
 13() Ter melhor estratégia de vendas
 14() Trabalhar com mão-de-obra qualificada
 20() Fazer pesquisa de mercado
 21() Fazer propaganda do(s) produto(s)
 22() Controlar o preço e a qualidade do produto em relação à concorrência
 23() Planejamento/organização
 24() Outro, qual? _____
- 16) Qual é o capital investido?
 17) Qual a faixa de faturamento bruto anual da sua empresa?

Micro Empresa:

- De 0 até 20.000,00 ()
 De 20.000,01 até 40.000,00 ()
 De 40.000,01 até 60.000,00 ()
 De 60.000,01 até 80.000,00 ()
 De 80.000,01 até 100.000,00 ()
 De 100.000,01 até 120.000,00 ()

Pequena Empresa:

- De 120.001,00 até 200.000,00 ()
 De 200.000,01 até 400.000,00 ()
 De 400.000,01 até 600.000,00 ()
 De 600.000,01 até 720.000,00 ()

- 18) Na sua opinião, a concorrência ao seu produto ou serviço por empresas:

- Locais do bairro é: Muito relevante()
 Pouco relevante()
 Não é relevante()
 De fora do bairro é: Muito relevante()
 Pouco relevante()
 Não é relevante()

- 19) O preço cobrado pelo seu(s) principal(is) produto(s) é:

Obs: Usando a seguinte notação: NR: *não relevante*; PR: *pouco relevante* e MR: *muito relevante*.

- a) é maior do que da concorrência mais próxima:

- Qualidade do produto()
 Localização privilegiada()
 Pouca concorrência()
 Custos muito elevado()
 Marca()
 Outro()

- b) igual ao da concorrência mais próxima

- Produto é homogêneo()
 Localização não privilegiada()
 Muita concorrência()
 Custo igual para todos()
 Outro()

c) menor do que o da concorrência mais próxima

Produto mais popular()

Localização não privilegiada()

Muita concorrência()

Custos mais baixos()

Para ingressar no mercado()

Outro()

Atividade	CAPITAL R\$	F.B.A. R\$	Rentabilidade %	Produto	Código de Atividade Econômica
ação fotografica	250.000	40.000	16,00	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
locadora	300.000	60.000	20,00	h	Atividades recreativas, culturais e desportivas
ateria	60.000	20.000	33,33	h	Alojamento e alimentação
ntenção piscinas	40.000	20.000	50,00	md	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
mentos/confeção	200.000	120.000	60,00	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
ccção	25.000	20.000	80,00	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
laria	40.000	40.000	100,00	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
iel de roupas	20.000	20.000	100,00	md	Aluguel de veículos, maquinas e equipamento sem condutores ou operadores e de objetos pessoais e domésticos
le presentes	50.000	60.000	120,00	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
ria	80.000	100.000	125,00	md	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
ração	30.000	40.000	133,33	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
las	40.000	60.000	150,00	pd	Alojamento e alimentação
eiro	12.000	20.000	166,67	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
onete/bar	12.000	20.000	166,67	md	Alojamento e alimentação
mercado	10.000	20.000	200,00	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
luminio	10.000	20.000	200,00	md	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
laria	30.000	60.000	200,00	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
ccção	30.000	60.000	200,00	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
le roupa	10.000	20.000	200,00	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
ebidas	30.000	60.000	200,00	md	Alojamento e alimentação
	10.000	20.000	200,00	h	Alojamento e alimentação
lereiro	10.000	20.000	200,00	h	Serviços Pessoais
mercado açougue	50.000	120.000	240,00	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
aria	50.000	120.000	240,00	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
le roupa/calçados	30.000	80.000	266,67	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
lereiro	15.000	40.000	266,67	h	Serviços Pessoais
nderia	8.000	23.000	287,50	pd	Serviços Pessoais
ração/manutenção	30.000	100.000	333,33	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
le presentes	5.000	20.000	400,00	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
le presentes	10.000	40.000	400,00	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
acia	30.000	120.000	400,00	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
ccção	100.000	400.000	400,00	md	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
ões	30.000	120.000	400,00	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
urante	10.000	40.000	400,00	pd	Alojamento e alimentação
	18.000	80.000	444,44	pd	Alojamento e alimentação
ultura	20.000	100.000	500,00	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
laria	20.000	100.000	500,00	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
acia	15.000	80.000	533,33	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
a de revista	15.000	85.000	566,67	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
erto de eletronicos	10.000	60.000	600,00	md	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
s	20.000	120.000	600,00	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
laria	20.000	120.000	600,00	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
ccção	10.000	60.000	600,00	md	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
le roupa	10.000	60.000	600,00	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
presentes e roupa	10.000	60.000	600,00	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
a de revistas	6.000	40.000	666,67	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
urante	15.000	100.000	666,67	pd	Alojamento e alimentação
acia	17.000	120.000	705,88	h	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
lereiro	5.500	40.000	727,27	pd	Serviços Pessoais

ação	5.000	40.000	800,00	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
ia	40.000	400.000	1000,00	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
ultura	10.000	100.000	1000,00	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
e alumínio	8.000	80.000	1000,00	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
de óleo	3.500	40.000	1142,86	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
ultura	5.000	60.000	1200,00	pd	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
locadora	50.000	600.000	1200,00	md	Atividades recreativas, culturais e desportivas
uras	3.000	40.000	1333,33	md	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
airo	5.000	80.000	1600,00	md	Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
bilidade média			450,73		

que as 5 primeiras empresas tem seus estoques de capital altos, devido aos seus investimentos serem muito altos, tendendo baixar a rentabilidade.

Das 60 empresas que foram entrevistadas, consta nesta tabela 58, pois duas não responderam a determinadas questões básicas para serem incluídas.

As duas não respondidas foram incluídas em outras tabelas desta pesquisa.

MAPA DO BAIRRO TRINDADE

Legenda:
Limites do Bairro

