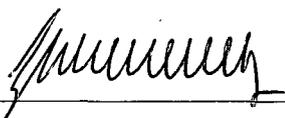


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MONOGRAFIA PARA EXECUÇÃO NO SEMESTRE 2000/2

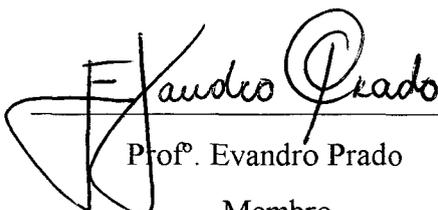
A banca examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 a aluna Lucilene de Souza Maluche na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

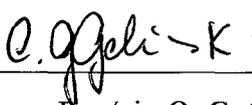


Prof. Luiz Carlos de Carvalho Jr. Dr.

Presidente



Prof. Evandro Prado
Membro



Prof. Carmem Rosário O. G. Gelinski
Membro

“ Este trabalho é dedicado ao meu pai Julio Maluche (in memoriam), que com sua simplicidade e amor sempre lutou pelo sucesso de seus filhos e à minha mãe Maria Leonilda que apesar de estar longe sempre me acompanha em todos os meus projetos.”

Agradecimentos.

A meu esposo João Marcelo por seu apoio e compreensão em todos os momentos desta caminhada na universidade.

A minha irmã Cida que me ajudou todo o tempo, e aos meus irmãos Ivo e Fábio pelo incentivo.

Ao Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Jr. por sua valiosa orientação e coordenação para a execução deste trabalho.

Aos Srs. Henrique e Márcia Mautone, por permitirem a realização do estudo de caso na empresa Microsat.

Aos professores Evandro Prado e Carmem Rosário O. G. Gelinski por aceitarem fazer parte da banca examinadora e por suas sugestões ao aprimoramento do texto final.

A DEUS nosso Pai maior o meu mais especial agradecimento, por todas as oportunidades que tem colocado em minha vida.

SUMÁRIO

	Páginas
Lista de Anexos.....	v
Lista de Quadros	vi
Lista de Tabelas	vii
Lista de Figuras	viii
CAPÍTULO I – Introdução	01
1.1 Problemática	01
1.2 Objetivos	08
1.2.1 Geral	08
1.2.2 Específicos	08
1.3 Metodologia	09
CAPÍTULO II – Modelos que explicam as características e as estratégias competitivas das micro e pequenas empresas no ambiente econômico.....	10
2.1 Visão de Possas	10
2.2 Visão de Rattner	14
2.3 Visão de Marshall	17
2.4 Visão de Guimarães	19
2.5 Visão de Porter	21
2.6 Visão de Souza	25
CAPÍTULO III – Estratégias de crescimento e sobrevivência de que se valem as micro e pequenas empresas em seu ambiente.....	30
3.1 As estratégias genéricas	33
3.2 A cooperação	35

3.3	A diversificação	38
3.4	A integração vertical	42
CAPÍTULO IV – Estudo de caso		45
CAPÍTULO V – Considerações finais		53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		57
ANEXOS		59

LISTA DE ANEXOS

Páginas

Anexo N°. 01 – Questionário aplicado à empresa estudada.....59

LISTA DE QUADROS

Páginas

Quadro N ^o . 01 – Características qualitativas distintas das pequenas e grandes empresas.....	05
--	----

LISTA DE TABELAS

Páginas

Tabela Nº. 01 – Empresas ativas em Santa Catarina.....	03
Tabela Nº. 02 – Classificação de microempresa e empresa de pequeno porte – critério: faixa de faturamento para fins fiscais.....	05
Tabela Nº. 03 – Classificação de microempresa e empresa de pequeno porte – critério: faixa de faturamento para fins comerciais.....	06
Tabela Nº. 04 – Classificação de empresas de acordo com o critério número de empregados.....	06

LISTA DE FIGURAS

	Páginas
Figura Nº. 01 – As cinco forças competitivas de Porter.....	22
Figura Nº. 02 – Processo Administrativo.....	30

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

1.1 - Problemática

As micro e pequenas (MPEs) empresas são constituídas com muita facilidade por exigirem capital inicial razoavelmente pequeno, que pode ser oriundo de aposentadoria, programa de demissão voluntária, economias de alguém que sonha em ser patrão, ou obtido através de financiamento.

As micro e pequenas empresas são de extrema importância tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento, pois contribuem significativamente em nível sócio-econômico. É notável que a participação das micro e pequenas empresas tende a ser mais representativa nos países em desenvolvimento, pois geram emprego, compram seus insumos no mercado nacional, propiciam a geração de poupança, representam segurança à comunidade ao oferecer emprego e reduzir as disparidades econômicas, (Batalha, 1990, p.19).

Segundo Porter (1989), as pequenas e médias empresas têm grande importância dentro dos países em vias de desenvolvimento, tendo em vista que geram, rapidamente, postos de trabalhos, capacitam trabalhadores locais e trazem recursos técnicos evitando arriscar o capital escasso do país.

No Brasil as micro e pequenas empresas são a base do empresariado nacional. As MPEs utilizam mão-de-obra geralmente não qualificada, técnicas e equipamentos simples, permitindo que as pessoas encontrem emprego nas suas regiões, apesar de não possuírem maiores qualificações. Isso permite afirmar que as MPEs evitam os fluxos migratórios e as pessoas podem assim contribuir para o desenvolvimento de suas regiões, ao deixarem de se deslocar para regiões mais desenvolvidas em busca de emprego, (Resnik,1990).

A influência das micro e pequenas empresas na economia brasileira pode ser comprovada através de dados estatísticos, dos quais 90% dos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços são micro e pequenas empresas, empregando mais de 60% da população, que corresponde a 42% dos salários pagos e a 21% do PIB. (SEBRAE Boletim Estatístico,1995).

De acordo com Batalha (1990, p.24), a importância das micro e pequenas empresas no cenário mundial é incontestável. Nos EUA, Alemanha Ocidental, Japão, Reino Unido e outros, a presença dessas empresas serve como importante fator de desenvolvimento industrial, absorção de mão-de-obra e complementariedade aos grandes empreendimentos.

As micro e pequenas empresas são responsáveis pela maioria dos serviços de consertos e reparos dos produtos fabricados pelas grandes empresas e principalmente pela comercialização, fornecem produtos intermediários, estimulam e diminuem a concorrência e permitem a democratização dos lucros do capital. (Batalha, 1990, p.21). Trata-se da questão da complementariedade, importante papel desempenhado pelas micro e pequenas empresas, ação essencialmente necessária ao desenvolvimento global de uma economia.

Algumas vantagens das micro e pequenas empresas são: a) podem manter um bom relacionamento com seus clientes, fornecedores e funcionários por estarem próximas deles; b) utilizam tecnologia simples que se ajusta mais agilmente ao meio social e cultural de países em desenvolvimento, podendo estabelecer com facilidade, vínculos com setores não manufatureiros, evitando a dualidade de atividade; c) essas empresas, com frequência podem servir melhor a mercados limitados ou tipicamente fragmentados, em muitos países em desenvolvimento; d) o desenvolvimento dessas empresas facilita a dispersão da atividade industrial e contribui para o equilíbrio da região onde se inserem. Cavalcanti e Mello (1981, p. 15-16).

Com o lançamento do Plano Cruzado muitos brasileiros se sentiram motivados e sendo assim, muitos pequenos estabelecimentos foram abertos, mas aproximadamente 80% deles faliram, fracassaram, acumulando frustrações. Esse número ainda permanece. Ainda hoje 80 em cada 100 novos pequenos empreendimentos no Brasil fecham suas portas antes mesmo de completarem os dois primeiros anos de idade, muitos não chegam a completar nem mesmo um ano, (Resnik, 1990).

De acordo com esse mesmo autor, nos últimos anos têm surgido em torno de 600.000 novos pequenos empreendimentos a cada ano no Brasil. Nos EUA esse número aproxima-se de um milhão, mas infelizmente os fracassos também são grandes.

A seguir demonstra-se o número de empresas ativas em Santa Catarina, conforme RAIS(1997), Ministério do Trabalho.

TABELA 1

Empresas ativas em Santa Catarina em 1997.

Tamanho	Quantidade
Micro	88.011
Pequena	5.331
Média	984
Grande	173
Total	94.499

Fonte: BRASIL – Ministério do Trabalho, In RAIS (1997).

A tabela 1 demonstra que o maior número de empresas ativas em 1997, em Santa Catarina, eram micro e pequenas empresas, o que vem a confirmar a importante participação destas no desempenho da economia.

Diante dessa realidade destaca-se o desafio da micro e pequena empresa: *como sobreviver e evoluir num mercado cada vez mais competitivo?* Segundo Rattner (1985, p.15), os pequenos empresários têm dificuldade de obter recursos humanos, materiais e financeiros; seus maquinários muitas vezes são obsoletos; além de depararem-se com modernas tecnologias de produção e de marketing que são utilizadas com êxito pelas grandes empresas. Além disso, há falta de incentivo por parte do governo. Essas pequenas empresas somente têm acesso a financiamentos com juros muito altos que as impedem de prosseguir em suas atividades.

Entretanto, as grandes empresas em sua maioria estrangeiras, detentoras de tecnologias avançadas e investimentos altos em pesquisa e desenvolvimento, elevam sua produtividade, reduzem custos ao passo que reportam as pequenas empresas à margem da economia, já que essas não têm condições de concorrer em igual nível.

De acordo com Cavalcanti e Mello (1981, p.19-20) os problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas são os seguintes: a) escassez do capital de giro e financiamento; b) escassez de matéria-prima e/ou sua baixa qualidade; c) instabilidade do mercado consumidor interno e externo; d) progressiva falta de mão-de-obra especializada; e) excessiva centralização administrativa; f) elevação acelerada dos encargos trabalhistas; g) carência de apoio direto de organismos oficiais de fomento industrial; h) dificuldade de acompanhamento das freqüentes mudanças de ordem fiscal em âmbito federal e estadual; i)

falta de capacidade gerencial, na administração e organização de suas atividades; j) sérios problemas para colocar seus produtos num mercado cada vez mais competitivo e exigente, por não contar com novas técnicas de comercialização; k) os equipamentos, as técnicas e os processos de produção das micro e pequenas empresas são, na maioria, obsoletos e acarretam custos operacionais excessivos e baixa qualidade dos produtos.

Contudo, percebe-se que o progresso da PME não depende do fator dimensão, mas do aproveitamento efetivo de seus talentos e aptidões específicos; na verdade, tem-se de admitir que os mesmos princípios de administração que se aplicam às entidades maiores são operacionalizáveis nas de porte inferior, (Cavalcanti e Mello, 1981, p.19).

Sendo assim, as micro e pequenas empresas têm condições de reverter essa problemática, evitando seu desaparecimento. Para isso, não basta o esforço de seus empresários, pois precisam utilizar-se de técnicas de gerência eficientes, precisam ser objetivas, administrar de forma eficaz seu fluxo de caixa e vários outros fatores que devem ser combinados estrategicamente na busca da sobrevivência e do crescimento.

Com base no exposto ressalta-se a importância da micro e pequena empresa na vida social e econômica dos países em desenvolvimento como é o caso do Brasil. No entanto, para um melhor entendimento acerca do estudo a ser realizado, é importante que se conheça o conceito dessas empresas.

A definição de micro e pequena empresa não tem sido uma tarefa fácil, mas é de extrema importância, pois o governo e os órgãos de fomento precisam distingui-las dentro do universo das empresas existentes. Porém, não existe uma definição universalmente aceita e o critério de classificação deverá ser utilizado de acordo com a necessidade do usuário.

Segundo Rattner (1985), utilizam-se basicamente dois critérios de classificação: *quantitativos* – como ocupação de mão-de-obra e faixa de faturamento e *qualitativos* – referentes à administração geral; administração financeiro-contábil; administração mercadológica e gestão tecnológica. Os dados quantitativos não são eficazes, porém, são utilizados para dimensionar e comparar certos aspectos, funções e problemas das micro e pequenas empresas. Em complementariedade a esses dados podem ser utilizados os dados qualitativos, que estão diretamente relacionados às características de cada empresa.

Rattner (1985, p. 24-25) apresenta um esquema de critérios qualitativos para as características distintas das pequenas e grandes empresas, como se observa no quadro nº 01 a seguir:

QUADRO 1

Características qualitativas distintas das pequenas e grandes empresas.

Grandes unidades	Pequenas unidades
<ul style="list-style-type: none"> - Diferenças acentuadas entre o trabalho de execução (direto) e de direção (planejamento, coordenação, etc.); - Hierarquização das funções, com predomínio de padrões organizacionais burocráticos; - Sistema complexo de máquinas, processos e equipamentos; - Cooperação baseada em tarefas ligadas e interdependentes; - Assimilação e incorporação rápida de inovações tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca ou nenhuma divisão social e técnica do trabalho; - Impossível crescer e expandir-se, sem uma divisão de trabalho mais aprofundada; - Cooperação simples; - Pouca ou nenhuma incorporação do processo técnico.

Fonte: RATTNER, Henrique. **Pequena empresa. O comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência.** (org) Vol.1. São Paulo: Brasiliense, 1985.

No Brasil, o critério mais utilizado e que atende razoavelmente às necessidades de conceituação é o de mão-de-obra ocupada, sendo também o critério adotado por este trabalho e que será demonstrado. A seguir apresentam-se exemplos de outros critérios utilizados.

Para fins fiscais a Secretaria da Receita Federal classifica as empresas de acordo com a Lei 9.317/96 - art 9º do SIMPLES, alterada pela Lei nº 9.732 de 14/12/98, Lei nº 9.779 de 20/01/99, conforme o quadro abaixo:

TABELA 2

Classificação de microempresa e empresa de pequeno porte – critério: faixa de faturamento, para fins fiscais.

Porte	Receita bruta anual R\$
Microempresa	120.000,00
Empresa Pequeno Porte	1.200.000,00

Fonte: Secretária da Receita Federal, In Boletim COAD, dez/99.

Para fins comerciais a Secretaria da Receita Federal define o seguinte, de acordo com a Lei 9841 de 05/10/99, do SIMPLES, define o seguinte:

TABELA 3

Classificação de microempresa e empresa de pequeno porte – critério: faixa de faturamento, para fins comerciais.

Porte	Receita bruta anual R\$
Microempresa	240.000,00
Empresa Pequeno Porte	1.200.000,00

Fonte: Secretária da Receita Federal, In Boletim COAD, dez/99.

O Banco do Brasil, através de entrevista feita a gerência de uma de suas agências na região de Florianópolis comunicou que o banco caracteriza como micro empresa aquela que faturar anualmente até R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais), e pequena empresa a que faturar até R\$ 800.000,00 (oitocentos mil reais) por ano. Somente a pequena empresa diferencia do critério da Receita Federal, ficando o limite da micro no mesmo limite, Banco do Brasil e Receita.

O Ministério do Trabalho através da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais, 1997) apresenta o critério número de empregados para a classificação de empresas, de acordo com a seguinte tabela:

TABELA 4

Classificação de empresas de acordo com o critério número de empregados.

Número de empregados	Porte
de 0 a 19	Microempresa
de 20 a 100	pequena empresa
de 101 a 500	média empresa
acima de 501	grande empresa

Fonte: BRASIL – Ministério do Trabalho, In RAIS (1997).

Com relação à classificação de empresas, destaca-se que dependendo da situação, podem ser utilizados critérios quantitativos e qualitativos combinados, para se obter um melhor enquadramento dessas empresas no contexto empresarial.

A realidade das micro e pequenas empresas por si só justifica a existência desse estudo. Contudo, o presente trabalho pretende analisar os fatores que explicam as estratégias de crescimento de uma pequena empresa. Daí a importância do estudo de caso realizado na empresa MICROSAT Equipamentos Eletro-Eletrônicos que permitiu

identificar a aplicação dos modelos teóricos, apresentando as principais estratégias competitivas utilizadas por essa empresa, servindo de fundamentação para o estudo.

1.2 Objetivos

1.2.1. Geral

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa é analisar os fatores que explicam a sobrevivência e o crescimento da empresa MICROSAT Equipamentos Eletro-Eletrônicos, uma pequena empresa do ramo de telecomunicações.

1.2.2. Específicos

⇒ Apresentar os principais modelos teóricos que explicam as características e as estratégias de competição e sobrevivência das micro e pequenas empresas;

⇒ Apresentar as principais características dos produtos e serviços da empresa MICROSAT Equipamentos Eletro-Eletrônicos, bem como os fatores que explicam sua inserção e permanência no mercado;

⇒ Caracterizar a estrutura de mercado e as estratégias de competição da empresa estudada à luz dos modelos teóricos apresentados.

1.3. Metodologia

O presente trabalho de pesquisa analisa os fatores que podem explicar a sobrevivência e o crescimento de uma pequena empresa, destacando a importância das mesmas, bem como suas principais contribuições à economia.

Serão apresentados alguns modelos teóricos, como as visões de Porter, Guimarães e Rattner. Esses modelos explicam as estratégias de competição e sobrevivência das micro e pequenas empresas, bem como suas possibilidades de inserção.

As principais estratégias de competição e sobrevivência de que se valem as micro e pequenas empresas no mercado em que atuam, serão apontadas no estudo de caso. Este estudo será realizado em uma pequena empresa do ramo de telecomunicações,

demonstrando fatores que explicam sua sobrevivência e crescimento, desde a fundação até os dias atuais.

O desenvolvimento da pesquisa será orientado através da realização de revisão bibliográfica de fontes secundárias de dados, apontando-se os conceitos necessários ao entendimento do trabalho, como: Pequena Empresa, Inserção na Economia, Estratégias Competitivas.

A técnica utilizada para a coleta dos dados será a observação, que permite formular questionários e entrevistas. Para o estudo em questão, serão utilizadas entrevistas para obtenção das informações necessárias à pesquisa, com coletas de dados de fontes primárias.

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

Capítulo I – Problemática.

Capítulo II – Modelos teóricos que explicam as estratégias competitivas utilizadas pelas MPEs no ambiente econômico.

Capítulo III – Estratégias de crescimento e sobrevivência das MPEs.

Capítulo IV – Estudo de Caso.

Capítulo V – Considerações Finais.

CAPÍTULO II

2. MODELOS QUE EXPLICAM AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS UTILIZADAS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO AMBIENTE ECONÔMICO

Neste capítulo serão apresentados alguns modelos ou visões que explicam as estratégias competitivas utilizadas pelas micro e pequenas empresas, para sobreviverem no ambiente em que atuam. Esses modelos propiciam melhor compreensão das ações dessas empresas frente aos desafios que enfrentam. Os modelos apresentados nesta pesquisa serão os modelos de Possas, Rattner, Marshall, Guimarães, Porter e Souza.

2.1 Visão de Possas

Possas (1990), apresenta sua proposta através da colocação de uma tipologia dinâmica para as estruturas de mercado. Seu foco de análise concentra-se nos aspectos empresa e mercado.

A empresa é constituída com o objetivo básico de lucrar, mas o objetivo de lucro e acumulação só será alcançado através da mediação do mercado. Na medida em que se torna possível caracterizar o mercado em que a empresa está atuando, segundo critérios básicos como formas de concorrência, competição, processo técnico, produtivo, obter-se-á os elementos essenciais para estabelecer-se os fundamentos microeconômicos da dinâmica e indicar suas especificidades. (Possas, 1990, p.169).

A tipologia de estruturas de mercado apresentada por Possas é a seguinte:

- 2.1.1 Oligopólio Concentrado.
- 2.1.2 Oligopólio Diferenciado.
- 2.1.3 Oligopólio Diferenciado-Concentrado ou Misto.
- 2.1.4 Oligopólio Competitivo.
- 2.1.5 Mercados Competitivos propriamente ditos, não Oligopolísticos.

2.1.1 Oligopólio Concentrado

O oligopólio concentrado caracteriza-se pela ausência de diferenciação dos produtos e pela natureza homogênea, apresenta alta concentração técnica. Trata-se de uma

forma de oligopólio no qual, poucas firmas são detentoras de uma considerável parcela de mercado. A competição por preços, normalmente não se aplica, pois a disputa pelo mercado se dá através de diferenciação no comportamento do investimento que irá ocorrer conforme o desempenho da demanda. Caracteriza-se também por processos diferenciados de redução de custos; melhoria da qualidade de produtos e processos produtivos; pela antecipação às reações do mercado/demanda, como aumento e melhoria da capacidade produtiva, podendo assim agir prontamente a um aumento inesperado da demanda.

Esse tipo de estrutura oferece importantes barreiras à entrada da concorrência devido as economias técnicas de escala bastante consideráveis. Entretanto apresentam geralmente uma relação capital/produção bastante considerável devido aos elevados gastos, podendo assim criar dificuldades financeiras, e estas serão geralmente contornadas através de uma política de preços administrados de forma a assegurar a viabilidade financeira da ampliação de capacidade.

Nessa estrutura estão somente grandes empresas, o acesso ao crédito é facilitado, daí sua capacidade de investimentos em processo produtivo e capacidade de produção, buscando eliminar as concorrentes marginais. Isto torna-se possível quanto mais numerosas sejam as concorrentes marginais e quanto maiores forem seus custos e capacidade ociosa.

No que diz respeito à inserção das MPEs, estas irão dedicar-se à produção de insumos básicos e/ou bens de capital que requerem um mínimo de padronização, o que representa uma possibilidade de inserção para as mesmas, uma vez que estas não possuem altas tecnologias de produção, nem recursos para competir com as grandes, restando-lhes a condição de subordinada. Trata-se da complementariedade entre os pequenos e os grandes, representando uma das principais formas de estabilidade às MPEs.

2.1.2 Oligopólio Diferenciado

A disputa do mercado se dá através da diferenciação. Concorrem também por preços, mas não é um recurso muito utilizado, pois, qualquer movimento irregular nestes poderia colocar em risco a estabilidade da empresa e também do mercado.

Nessa estrutura de mercado que tem como forma principal de concorrência a diferenciação do produto, ocorrem implicações específicas sobre a estrutura de mercado e sua dinâmica global. Os esforços competitivos concentram-se nas despesas com publicidade e comercialização e há uma constante preocupação em desenvolver novos

produtos, exigindo gastos com pesquisa e desenvolvimento. No oligopólio diferenciado destaca-se a capacidade das empresas participantes, de inibir a entrada de novos concorrentes mais por sua capacidade de diferenciação do que por tamanho de unidade produtiva, e sua concentração técnica e econômica é inferior ao oligopólio concentrado. Sua influência sobre o investimento é pouco expressiva, pois as exigências de escala e produção são limitadas visto que o que determina sua competitividade é o grau de diferenciação de seus produtos, podendo provocar impacto acelerador na economia conforme sua capacidade de introdução de diferenciações no mercado. Por fim, com relação à diferenciação, caso esta venha a tornar-se uma inovação, estará agindo como um dos principais componentes da *tendência dinâmica da economia*.

Tendo-se em vista que nesta estrutura de mercado não é o tamanho da unidade que conta, a possibilidade de entrada de novos concorrentes não está descartada, mas as MPES terão sua oportunidade de participação se forem capazes de estabelecer relações de cooperação, desempenhando por exemplo, a função de comercialização e distribuição, à sombra dos oligopólios.

2.1.3 Oligopólio Diferenciado-Concentrado ou Misto

Caracteriza-se basicamente por combinar elementos do oligopólio concentrado e oligopólio diferenciado. Sua forma de competição é a diferenciação de produtos. Trata-se de um mercado com elevado grau de concentração, podendo até atingir a mesma grandeza de concentração do oligopólio concentrado, apesar de exigir nível de capital inferior ao que exige o oligopólio concentrado.

As economias de escala, bem como as economias de diferenciação constituem as barreiras à entrada, sendo que as primeiras são as mais importantes.

A forma de concorrência também constitui um misto dos dois oligopólios anteriormente descritos, antecipa-se o crescimento do mercado bem como atende-se as discontinuidades técnicas ao se planejar o excesso de capacidade.

As empresas deste tipo de oligopólio apresentam um maior tamanho médio e sua capacidade financeira é mais estável, o que lhes permite desenvolver maiores esforços de diferenciação e inovação e seus produtos apresentam um valor unitário maior, sendo assim particularmente destinados à classes consumidoras mais distintas, ou seja, com maior e melhor poder de consumo.

Neste tipo de estrutura de mercado, será impossível a inserção de uma Micro ou Pequena empresa como produtora. Se esta aparecer, será como subordinada/subcontratada, tendo em vista as elevadas economias de escala e diferenciação, que constituem fortes barreiras à entrada, impostas pelo grande capital.

2.1.4 Oligopólio Competitivo

Esta estrutura de mercado apresenta uma concentração relativamente alta da produção. Algumas empresas detêm maior participação do mercado, permitindo assim, que se classifique como oligopólio. Apesar de haver oportunidade de diferenciação de produto, sua principal forma de concorrer é por preço, o que conseqüentemente irá eliminar as empresas marginais, que apesar de ocuparem espaço não insignificante do mercado, não são capazes de suportar o poder de competição das empresas maiores.

A concentração da produção neste mercado, apesar de relativamente alta é restringida, pois, não existem economias de escala, técnicas ou de diferenciação consideráveis, por este mesmo motivo inexistem fortes barreiras à entrada da concorrência. A competição por preço tem como principal objetivo o aumento da participação de mercado, à custa das concorrentes marginais, promovendo assim a eliminação das mesmas e por conseguinte o aumento da concentração relativa ou absoluta da produção.

No oligopólio competitivo o potencial de dinamismo é inferior as outras formas de oligopólio, sua capacidade de investimento é quase que inexistente, limitando-se à situações específicas como por exemplo aumento da demanda

As MPEs neste caso, dificilmente aparecerão como produtoras, salvo no caso de fabricarem insumos básicos, uma vez que, apesar de não existirem economias de escala, técnicas ou de diferenciação, as pequenas empresas possuem pouca ou nenhuma divisão do trabalho, não possuem máquinas e equipamentos que formem um *sistema de produção*, incorporam pouco ou nenhum progresso técnico e principalmente, por sua *incapacidade* de competir por preço, uma vez que sofrem falta de capital.

2.1.5 Mercados Competitivos propriamente ditos, não Oligopolísticos

As principais características desse tipo de estrutura são a desconcentração da produção, ausência de barreiras à entrada de novos concorrentes e a competição por preços. Há possibilidade de diferenciação, inclusive em qualidade, especialmente nos bens

de consumo. O grau de liberdade de entrada nestes mercados está condicionado à capacidade de diferenciar. A estrutura deste mercado é bastante próxima da livre concorrência e produtos homogêneos.

A inexistência de barreiras à entrada e a competição por preços acaba por reduzir os lucros deste mercado ao mínimo aceitável. Seu efeito dinâmico é bastante inferior aos mercados anteriormente descritos, e sua capacidade de investimento limita-se à atender aumentos de demanda no segmento em que atua.

É nesse tipo de estrutura que se encontram a maioria das micro e pequenas empresas, pois inserem-se com maior facilidade em virtude da inexistência de barreiras à entrada de novos concorrentes.

2.2 Visão de Rattner

Na visão de Rattner (1985), um dos principais problemas de sobrevivência enfrentado pelas pequenas empresas é o hiato tecnológico, ou seja, uma pequena empresa não tem estrutura técnica nem financeira para acompanhar a evolução tecnológica nos dias atuais. A posição dessas empresas é de alta fragilidade, de desvantagem, sendo que não possui capacidade financeira para reverter esta situação que pode fadá-la ao desaparecimento.

Os pequenos empresários, além de enfrentarem problemas para reunir recursos financeiros, humanos e materiais, defrontam-se com tecnologias que exigem ou levam a economias de escala, praticamente impossíveis de serem reduzidas às dimensões dos pequenos estabelecimentos. (Rattner, 1985, p.12).

As grandes empresas, segundo Rattner, não só têm acesso facilitado às tecnologias avançadas, como também possuem maior capacidade de desenvolvimento de técnicas de marketing e de P & D, o que lhes permite elevar sua produtividade, reduzir os custos e aumentar cada vez mais sua participação, colocando as pequenas empresas à margem do mercado e na maioria das vezes condenando-as ao desaparecimento.

Segundo Rattner, além de todas as dificuldades já enfrentadas pelas pequenas empresas como: falta de capital de giro, falta de gerenciamento e controle, falta de pessoal capacitado, maquinários obsoletos ou faltantes e inexistência de tecnologias avançadas de produção, estas ainda sofrem discriminação por parte do governo. Enquanto o custo do

capital é reduzido e cada vez mais facilitado para as grandes empresas, que obtêm financiamentos a taxas de juros mínimas, sem falar dos incentivos, subsídios e isenções que recebem, as pequenas empresas são forçadas a pagar elevadas taxas de juros que vêm a enfraquecê-las e descapitalizá-las, agravando ainda mais sua situação de inferioridade em relação às grandes e muitas vezes forçando-as a fechar as portas.

Mas às pequenas empresas têm sido atribuído um papel de extrema importância, o de geradoras de emprego e renda para as populações urbanas. Entretanto, apesar das grandes empresas apresentarem contínuo crescimento, as pequenas empresas são responsáveis por grande parcela do emprego, salários pagos, produção de bens e serviços, bem como impostos arrecadados.

Segundo Rattner(1985), a maioria das pequenas empresas parecem fadadas ao desaparecimento devido ao crescente grau de concentração e centralização do capital por parte das grandes, mas devido a suas importantes contribuições à economia merecem ser objeto de estudo.

Este autor destaca como ponto importante a conceituação de micro e pequenas empresas, ressaltando a importância de identificá-las na economia para que estas possam receber tratamento diferenciado e adequado que lhes permitam nascer e crescer mesmo que subordinadas às grandes, e sobreviverem em seus mercados, como empregadoras, produtoras, complementando assim as lacunas não cobertas pelas grandes empresas.

Torna-se necessário uma análise que abrange, desde etapas históricas do desenvolvimento das PMEs, até a compreensão de sua natureza e função no processo de produção capitalista, incluindo os fenômenos de surgimento, desaparecimento, dissolução e reaparecimento das pequenas e médias unidades produtivas. (RATTNER, 1985, p.26.).

Segundo Rattner, é imprescindível a análise do contexto em que se encontram as pequenas empresas, da articulação destas com a estrutura produtiva e do mercado que determina sua subordinação às grandes e às diferentes formas de conglomeração. A dependência e sobrevivência das MPEs irá depender das relações que estabelecerem com as grandes, das relações de complementariedade como forma de subordinadas.

A conglomeração é encarada como a forma mais racional de integração do capital segundo Rattner, e visa:

- aumentar a eficiência das unidades conglomeradas;
- ampliar sua participação nos mercados;
- aumentar a taxa de retorno sobre os investimentos;

- coordenar melhor os processos produtivos;
- moderar o jogo dos fatores competitivos nos diversos mercados;
- reduzir os riscos relativos a investimentos mediante a descentralização e dispersão dos capitais.

Quanto a reduzir os riscos relativos a investimentos mediante a descentralização e dispersão de capitais, pode-se exemplificar através da subordinação ou subcontratação com as grandes empresas automobilísticas, pois torna-se mais vantajoso contratar uma pequena empresa produtora de autopeças como fornecedor, mediante especificações de produto, qualidade e quantidade de peças mês que necessita, do que abrir uma subdivisão em sua unidade produtiva que fabrique as determinadas peças. Neste caso a contratação das pequenas empresas dispensa investimento reduzindo o risco.

Um exemplo da relação de dependência está na indústria metal-mecânica conforme mencionado por Rattner, onde as micro e pequenas empresas treinam pessoal, que mais tarde irá deslocar-se para as grandes empresas. Em contrapartida, as grandes empresas irão se desfazer de maquinários que já não lhe servem, vendendo-os às pequenas empresas.

No entanto, apesar da questão da complementariedade representar basicamente a melhor saída para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, estudos demonstram que estas sofrem exploração por parte das grandes empresas, o que contribui para o aumento da acumulação de capital por parte delas. Contudo, o processo de acumulação e dispersão de capitais cria a cada dia condições de inserção das micro e pequenas empresas, ao gerar condições de subcontratação e assim passam a desempenhar importante papel no processo de acumulação e reprodução do capital.

Para melhor entendimento da dinâmica de funcionamento desse processo faz-se necessário caracterizar as estruturas de mercado em que as unidades produtivas concorrem. Rattner (1990), utiliza a mesma classificação e definição de estruturas de mercado utilizada por Possas: *Oligopólio Puro ou Concentrado*, *Oligopólio Diferenciado-Concentrado*, *Oligopólio Diferenciado*, *Oligopólio Competitivo* e finalmente os setores não *oligopolísticos* ou *Mercados Competitivos*, já descritos anteriormente no item 2.1. deste trabalho.

2.3 Visão de Marshall

Segundo Marshall apud Steindl (1990), existem economias internas e externas à empresa. As economias internas dependem diretamente do tamanho da empresa e as

economias externas dependem do tamanho do grupo em que esta se encontra. As economias internas derivam da redução do custo unitário de produção devido ao aumento da escala desta. Essa experiência é comprovada predominantemente na indústria, mas a existência de economias de escala (*reduções no custo unitário de produção, resultantes do aumento do tamanho da unidade produtiva*), segundo Marshall, não poderia levar à vantagens cumulativas, devido ao fato de que energia e aptidões do empresário tendem a reduzir-se com o tempo. O crescimento da empresa não continua indefinidamente, algumas crescem, outras decaem ou morrem, sendo substituídas por outras empresas em crescimento, também porque existem as dificuldades de ampliação do mercado por parte da empresa, dificuldades estas que só poderiam ser superadas através de reduções nos preços.

Os fatores externos por sua vez, giram em torno da falta de recursos financeiros, principalmente capital de giro, agravando-se pelas dificuldades impostas pelos mecanismos de financiamento, política fiscal, legislação trabalhista e outros.

Na teoria de Marshall, quando uma empresa deixa de crescer ou até mesmo morre, está dando lugar à novas empresas em crescimento, como já mencionado anteriormente, sendo estas as chamadas empresas representativas. As empresas representativas não são empresas jovens e crescentes e nem tampouco empresas decadentes, mas sim aquelas com capacidade de crescimento à medida em que o seu mercado se expande. São empresas aptas a valer-se de economias de escala dentro de limites proporcionados pelas dificuldades de ampliar seu mercado.

Segundo esse mesmo autor sempre existirão, ao lado das empresas representativas, aquelas empresas menores, com possibilidade de crescimento até o tamanho representativo. Essas pequenas empresas só poderão crescer e alcançar as maiores se possuírem aptidões especiais de empresa jovem, como também, se as maiores estiverem obtendo apenas lucros normais.

Tagliassuchi (1987) cita que no processo de desenvolvimento econômico, o modo de produção capitalista aparece como dominante e em seus movimentos, cria, destrói e recria espaço para atuação dos pequenos, ao mesmo tempo em que determina o espaço econômico onde insere-se a pequena produção. Diante disso, as MPEs encontram-se inseridas de forma subordinada, transformando-se em elos complementares, sobretudo nos ramos mais dinâmicos da indústria e apresentando grandes vantagens econômicas em termos de descentralização industrial e interiorização do desenvolvimento.

Segundo Tagliassuchi (1987) dentro desse processo as MPEs encontram-se inseridas então de forma subordinada, as pequenas voltando-se mais para a produção e circulação de mercadorias do pólo capitalista, e as micro restringindo-se à circulação desses bens e funcionando basicamente, como estratégia de sobrevivência de uma população “sobrante” para o capital.

O desaparecimento das micro e pequenas empresas é apontado como inevitável, pelo fato de operarem com custos mais elevados que as grandes empresas, pela impossibilidade de operarem com economias de escala e pela acirrada concorrência das outras empresas, grandes ou pequenas.

Baseando-se na lei da sobrevivência do mais apto, a evolução natural das MPEs acarretaria o crescimento de algumas, as mais aptas, as quais se transformariam em médias e eventualmente em grandes, em que as demais tendem ao desaparecimento. Daí a importância da eficiente gerência dos recursos financeiros e produtivos por parte das pequenas empresas, bem como das estratégias de cooperação com as grandes, para assegurar sua sobrevivência e crescimento.

Rattner (1985), contrário à visão neoclássica, visualiza o fenômeno do surgimento, dissolução e desaparecimento das MPEs a partir da dinâmica do sistema capitalista. As micro e pequenas empresas inserindo-se de forma dependente e subordinada às grandes empresas, sofrem imposição de ritmo e a amplitude de oportunidades para os pequenos capitais. Mas é contrário à tese de extinção das MPEs, ou mesmo de sua permanência temporária, como defendem os neoclássicos, pelo fato de haver um movimento inverso de dispersão de capitais, provocado pelo próprio processo de acumulação e concentração de capital.

A reprodução continua das contradições desse processo seria então responsável pela criação e destruição, ao mesmo tempo, das pequenas unidades produtivas, permitindo, assim, contrabalançar a tendência ao desaparecimento das PME. Estas, todavia, passam a girar ao redor das grandes empresas, estabelecendo-se claramente uma relação de dominação/subordinação. (RATTNER, 1985, p.49).

Segundo Rattner (1985), as pequenas empresas inserem-se juridicamente independentes, mas, tornam-se extensões das grandes unidades produtivas, subordinadas, em sistemas de subcontratação, fornecimento de insumos, compra e uso de tecnologias, assistência técnica e controle da qualidade e preços, assumindo esse papel como forma de sobreviverem no mercado em que atuam.

Marshall in Steindl(1990), justifica a existência de pequenas empresas na economia pela *Lei da Sobrevivência do mais Apto*. As empresas com habilidades especiais sobrevivem e crescem no mercado em que atuam, apesar de todas as dificuldades que enfrentam e das deficiências que apresentam, como: inexistência de economias de escala, custos unitários de produção elevados, problemas de gestão, falta de estabilidade financeira, inexistência de divisão do trabalho e outros tantos entraves ao seu desenvolvimento. As incapazes de superar estes obstáculos morrem precocemente.

2.4 Visão de Guimarães

Guimarães(1987) define a empresa como um *locus* de acumulação de capital. Sendo assim, crescimento e lucro aparecem como objetivos complementares. O lucro é necessário para o crescimento da empresa e o crescimento faz-se preciso para que se possa manter o lucro. Neste sentido, para sobreviver, gerar lucros e crescer, a empresa depende da posição que ocupa no mercado, ou seja, sua posição no mercado determina seu crescimento e por conseguinte, seu crescimento determina sua posição no mercado.

Os lucros retidos da empresa, mais o valor retido como depreciação, equivalem à acumulação interna da empresa, e esta, somada ao montante de capital de terceiros que consegue absorver, define seu *potencial de crescimento*

Guimarães classifica a indústria em dois tipos:

- Indústrias Competitivas
- Indústrias Oligopolistas.

A *Indústria Competitiva* caracteriza-se por não apresentar barreiras à entrada de novos pequenos produtores. Os produtores com custos mais elevados são empresas marginais e pequenas que apresentam uma taxa de lucro nula ou ligeiramente superior a zero. Nesse tipo de indústria, são as variações de preço que irão assegurar equilíbrio entre demanda e quantidade produzida. Neste caso, se o potencial de crescimento da indústria for maior que o crescimento da demanda, ocorrerá inevitavelmente queda de preço, o que forçará a saída das empresas menos eficientes e a diminuição dos lucros das empresas sobreviventes.

A *Indústria Oligopolista* caracteriza-se por apresentar consideráveis barreiras à entrada de novos concorrentes, economias de escala resultantes de razoáveis diferenças de custos, as firmas marginais apresentam taxas de lucros superiores a zero e possuem maior

resistência financeira. A competição por preço basicamente inexistente, compete pela diferenciação de produtos e seu nível de investimento acompanha o crescimento do mercado.

A linha de produtos, segundo Guimarães, pode ser modificada de duas formas: através da diversificação ou diferenciação de produtos, em que *diversificar* é comercializar uma mercadoria num mercado que a empresa ainda não participa, e *diferenciar* é comercializar uma mercadoria que é substituta próxima de outra já comercializada e que por conseguinte será comercializada no mesmo mercado. A diferenciação permite uma nova forma de competição dentro do mesmo mercado e a diversificação permite que a empresa supere os limites de crescimento impostos pelo mercado em que atua.

Guimarães (1987) apresenta-nos ainda uma divisão em classes conforme segue:

- Indústria Competitiva.
- Indústria Competitiva Diferenciada.
- Indústria Oligopolista Diferenciada ou Oligopólio Diferenciado.
- Indústria oligopolista Pura ou Oligopólio Homogêneo.

Na *Indústria Competitiva*, a competição ocorre via preço e não por diferenciação de produto. A manipulação do preço é a forma utilizada para corrigir as imperfeições de mercado, ou seja, as imperfeições entre oferta e demanda, garantindo uma taxa média de lucro e permitindo a realização do potencial de crescimento. Se o potencial de crescimento for maior que o ritmo de crescimento do mercado, as empresas menos eficientes serão eliminadas.

Na *Indústria Competitiva Diferenciada*, identificam-se as duas formas de competição, tanto por preço quanto por diferenciação de produto. Diferentemente do oligopólio diferenciado, sua capacidade de crescimento pode não corresponder ao potencial de crescimento da demanda, deixando assim, oportunidade para novos entrantes avançarem sobre seu mercado, eliminando as firmas marginais através da combinação entre reduções de preço, aumento dos esforços de venda e diferenciação do produto.

Já na indústria *Oligopolista Diferenciada* ou *Oligopólio Diferenciado*, a competição ocorre por diferenciação de produto mas não por preço. Seus lucros e potencial de crescimento são menores que no oligopólio homogêneo. A busca constante pela inovação é sua forma de garantir a participação no mercado em que atua e impedir a

entrada de novos concorrentes, que por outro lado, será facilitada se houver incapacidade de atender à demanda.

Segundo Guimarães (1987), nas indústrias com vocação para diferenciação do produto, irão ocorrer casos em que os requisitos necessários para superar a preferência dos consumidores e a natureza da magnitude das economias de escala, irão permitir a entrada e a sobrevivência dos produtores de pequeno porte.

Na *Indústria Oligopolista Pura* ou *Oligopólio Homogêneo*, não há competição por preço nem por diferenciação do produto, pelo fato destes não serem capazes de corrigir as imperfeições de mercado. Sua forma de competição verifica-se basicamente na estrutura de mercado em que atua, onde existem poucos e grandes produtores, apresentando fortes barreiras à entrada, derivadas de substanciais economias de escala de produção e distribuição. Identifica-se também nesse tipo de indústria a busca incansável pela superioridade no que diz respeito a custos. Neste cenário atuam empresas grandes, com importantes vantagens de maximização da produção com custos significativamente menores e seu potencial de crescimento normalmente excede à taxa de crescimento do mercado.

Segundo Guimarães (1987), a inserção das micro e pequenas empresas em uma indústria estará diretamente relacionada à estrutura de mercado e a relação entre o potencial de crescimento da indústria e o crescimento do mercado. Se o potencial de crescimento da indústria for menor que o crescimento do mercado, encontrar-se-á aí uma oportunidade para a inserção de pequenas novas empresas.

De acordo com este mesmo autor, em sua classificação da indústria em Competitivas ou Oligopolísticas, os pequenos produtores terão oportunidade de inserção na indústria competitiva, onde inexistem barreiras à entrada.

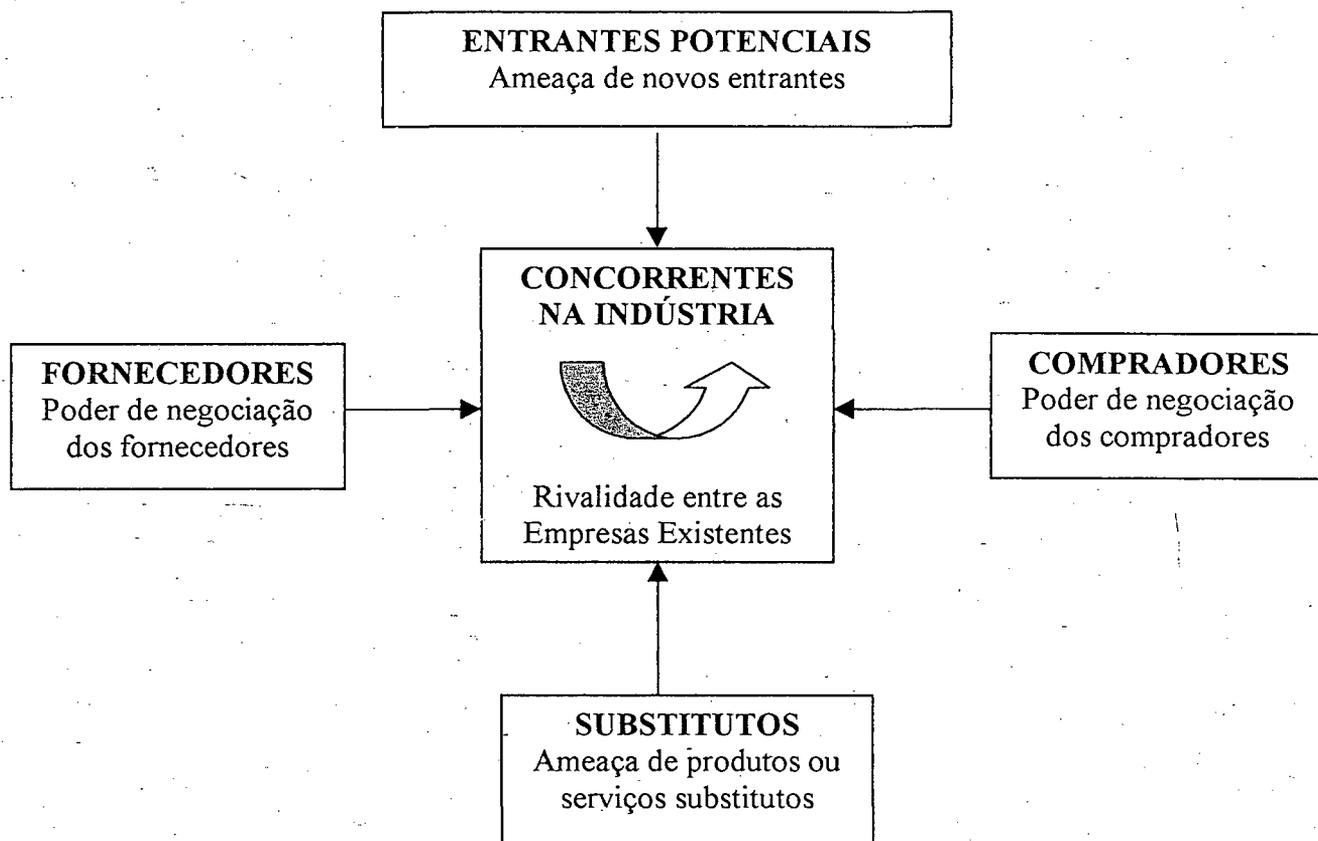
2.5 Visão de Porter

Segundo Porter (1986), formular uma estratégia competitiva significa relacionar a empresa ao seu meio ambiente, ou seja, ao seu mercado. Apesar da magnitude deste meio ambiente, que abrange aspectos sociais e econômicos, é preciso analisar e elaborar maneiras de se sobressair com relação às outras empresas desse mercado.

A estrutura do mercado é que irá definir as regras competitivas do jogo. São as chamadas forças externas que afetam todas as empresas e a essência está em desenvolver habilidade que tornem a firma apta a competir e a adquirir resistência à essas forças.

Segundo este autor o grau de intensidade da concorrência em uma indústria depende de 05 (cinco) forças competitivas conforme demonstrado na figura a seguir:

FIGURA 1



Fonte: PORTER, Michel E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

De acordo com este mesmo autor, o objetivo da estratégia competitiva para a empresa em um dado mercado é encontrar uma posição em que esta possa da melhor maneira defender-se das cinco forças competitivas apresentadas, ou ainda, influenciá-las a seu favor, portanto, é preciso o pleno conhecimento destas forças, por parte da empresa.

Contudo, a concorrência em um mercado não se restringe aos participantes já estabelecidos. Clientes, fornecedores, produtos e serviços substitutos, entrantes potenciais, são todos concorrentes para a empresa, e sua maior ou menor importância dependerá de circunstâncias particulares. Portanto, a concorrência neste sentido pode ser definida como *Rivalidade Ampliada*.

A seguir apresenta-se uma breve explicação das cinco forças competitivas segundo Porter:

1. Entrantes Potenciais: A ameaça de entrada refere-se a novas empresas que entram para a indústria trazendo consigo nova capacidade, desejo de conquistar fatias de mercado e muitas vezes apresentando recursos substanciais. Em virtude disso, os preços podem cair, inflacionando os custos dos participantes já estabelecidos e por fim reduzindo a rentabilidade. Esta força pode ser contida através das barreiras à entrada, que se forem altas, a ameaça à entrada torna-se desconsiderável. Existem 06 (seis) fontes de barreiras à entrada conforme segue:

- economias de escala;
- diferenciação do produto;
- necessidade de capital;
- custos de mudança;
- acesso a canais de distribuição;
- desvantagens de custo independente de Escala.

2. Concorrentes na Indústria: Diz respeito ao grau de rivalidade existente entre os participantes e as táticas utilizadas para manter ou melhorar suas posições no mercado. Esta rivalidade é consequência de vários fatores como:

- concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- nível de crescimento da indústria;
- altos custos fixos ou de armazenamento;
- ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- capacidade aumentada em grandes incrementos;
- concorrentes divergentes;
- grandes interesses estratégicos;
- elevadas barreiras de saída.

3. Substitutos: Os produtos substitutos representam ameaça aos lucros e rentabilidade, por ocasionarem redução nos retornos potenciais de uma indústria, colocam um teto nos preços que poderiam ser estabelecidos com maior lucro. Quanto mais atrativo for o produto substituto em relação à desempenho e preço, maior será a pressão sobre os lucros da indústria.

4. Compradores: Competem pressionando por baixas de preços, melhorias constantes na qualidade do produto ou serviços, jogam os concorrentes uns contra os outros, acirrando a competição entre estes.

O comprador é poderoso quando: **a)** adquire grandes volumes da produção do vendedor, **b)** quando os produtos que adquire representam significativamente nos seus custos e compras; **c)** quando os produtos que compra são padronizados; **d)** quando enfrenta reduzidos custos de mudança; **e)** quando auferir baixos lucros; **f)** quando é uma ameaça concreta de integração para trás, ou seja, quando fabrica os produtos que atualmente compra; **g)** quando o produto que compra não irá alterar a qualidade dos seus produtos ou serviços; **h)** quando dispõe de total informação.

5. Fornecedores: Os fornecedores exercem seu poder de negociação através de pressões como ameaça de elevação de preço, redução da qualidade do produto ou serviço fornecido. Tanto o poder de negociação dos fornecedores quanto dos compradores pode provocar redução da rentabilidade da empresa.

O fornecedor é poderoso quando: **a)** existem poucos fornecedores do produto ou serviço em questão; **b)** não existem produtos ou serviços substitutos; **c)** quando a empresa não é um cliente substancial; **d)** quando seu produto é um insumo essencial para a firma; **e)** quando desenvolve custos de mudança; **f)** quando representa uma ameaça concreta de integração para a frente, ou seja, quando assume uma posição na indústria atualmente ocupada pelo comprador.

Porter (1986), apresenta 03 (três) estratégias genéricas para combater as cinco forças competitivas acima descritas:

1. *Liderança no Custo Total.*
2. *Diferenciação.*
3. *Enfoque.*

1. Liderança no Custo Total: A empresa atinge a liderança no custo total através da utilização de plantas com escala substancialmente eficientes, através do constante gerenciamento dos custos e despesas em geral, buscando proativamente a redução destes, através da produtividade e conquista da garantia da qualidade de seus produtos a custos mínimos.

2. *Diferenciação*: Se a empresa conseguir diferenciar seu produto agregando os requisitos qualidade e preço, estará conquistando os consumidores e garantindo sua melhor posição no mercado em relação aos outros participantes.

3. *Enfoque*: Significa direcionar-se a um público distinto, a um mercado consumidor específico. A empresa poderá assim especializar-se em um determinado mercado consumidor atingindo resultados acima da média dos outros participantes que estarão preocupados em atingir um mercado mais amplo. Trata-se basicamente de identificar um grupo comprador potencial e investir em esforços de venda a este grupo especificamente.

Apesar de apresentarem algum risco, essas estratégias apontadas por Porter podem superar o poder das cinco forças, permitindo que a firma opere mais livremente e consiga obter razoável lucratividade.

Segundo Porter (1997), o desafio é ter uma posição competitiva única e diferenciada. O que irá diferenciar uma empresa de outra, será o uso de uma estratégia exclusiva.

Para a pequena empresa, o único modo de sobreviver é tendo uma noção clara do nicho de mercado em que trabalha e a maneira de diferenciar-se dos concorrentes. Ela não precisa desenvolver estratégias que requeiram processos de planejamento muito grandes e onerosos e nem é obrigada a contratar consultores a custos altos. Deverá sim, examinar-se e conhecer-se profundamente para descobrir como criar uma **cadeia de valor** diferenciada e como desenvolver um sistema único de atividades para assim diferenciar-se da concorrência e alcançar a estabilidade.

2.6 Visão de Souza

Souza (1998), demonstra que a inserção das pequenas empresas pode ser analisada delimitando-se alguns agrupamentos que reúnem características semelhantes dentro da atual economia do país. Neste sentido, o autor cita dois grandes grupos de pequenas empresas de acordo com o grau de exposição aos efeitos da liderança das grandes empresas, relativamente ao dinamismo da atividade econômica conforme segue:

- Empresas dependentes (subordinadas): são pequenas empresas que complementam direta ou indiretamente o processo produtivo de grandes empresas. Essa classificação conta com o seguinte desdobramento:

- pequenas empresas resultantes da fragmentação de uma unidade da empresa em estabelecimentos menores pertencentes a uma mesma empresa. Porém, não devem ser consideradas pequenas empresas que já fazem parte do capital de grandes empresas;
 - empresas “autônomas” que trabalham sob encomenda;
 - empresas autônomas que produzem componentes de produtos finais comercializando diretamente para as grandes empresas.
- Empresas independentes: pequenas empresas que não mantêm ligação direta com grandes empresas. Conforme desdobramento a seguir:
- pequenas empresas que operam em setores tradicionais e competitivos, com baixa concorrência em preço e com desempenho relacionado à demanda;
 - pequenas empresas que concorrem com as grandes, que só se mantêm por causa de sua flexibilidade organizacional e maior liberdade de contratar e demitir empregados a um custo menor;
 - pequenas empresas bem sucedidas em estruturas industriais em que há definida liderança de grandes empresas, com espaços bem delimitados em termos de processo e de produto, mas com flexibilidade bastante para buscar novos espaços.

Desta forma a inserção de pequenas empresas ocorre nas seguintes categorias:

1. Pequenas empresas articuladas em cadeias de relações inter-firmas.
2. Pequenas empresas no espaço das franquias.
3. Pequenas empresas inseridas em aglomerações setoriais/regionais.
4. Pequenas empresas em setores de tecnologia de ponta.
5. Pequenas empresas em setores competitivos.

1. Pequenas empresas articuladas em cadeias de relações inter-firmas.

Trata-se de uma das principais formas de inserção das pequenas empresas. É o processo de terceirização. As pequenas empresas são contratadas com maior ou menor autonomia, pelas grandes empresas, para prestar um serviço complementar do processo produtivo. Atuam como parceiras ou como fornecedores convencionais. Assim, dependem

da estratégia e do dinamismo comandado pelas grandes empresas com as quais interagem. Qualquer mudança organizacional referente às grandes empresas contratantes afeta diretamente as pequenas empresas contratadas.

Nesse contexto, surge o oferecimento de cursos de recolocação de profissionais, e formação de empreendedores por parte das grandes empresas, com o objetivo de desenvolver fornecedores. Porém, o fato das grandes empresas adotarem programas de qualidade total e por consequência, passarem a selecionar fornecedores, essas pequenas empresas muitas vezes ficam fora por não terem condições de atender aos requisitos exigidos por esses programas. As pequenas empresas que conseguirem se manter integradas terão *vantagem competitiva* com relação às pequenas empresas concorrentes que atuarem isoladamente, e com o apoio das grandes empresas, poderão *desenvolver-se competitivamente* por conta própria.

Porém, a terceirização não significa obrigatoriamente subordinação total das pequenas empresas às grandes e nem sempre uma contratante deverá ser uma grande empresa. De acordo com o estudo de Souza (1998), pode haver subcontratação em cascata de uma grande para uma pequena empresa, dessa para outra pequena e assim por diante. Sendo assim, a subordinação vai se tornando cada vez mais amena de uma para outra empresa em ordem decrescente. O nível de subordinação dependerá da forma e da intensidade da concorrência sobre o mercado de subcontratação.

2. Pequenas empresas no espaço das franquias

Esse tipo de inserção ocorre pela licença que as pequenas empresas recebem para operar trabalhando com uma grande marca. No entanto para que as empresas possam comercializar essas grandes marcas deverão aplicar um investimento inicial que muitas vezes está fora das posses de uma pequena empresa. Desta forma, o sistema de franquia pode representar uma alternativa para o problema do desemprego, porém, não se estende à qualquer pessoa que queira abrir um negócio para fugir do desemprego e não se relaciona diretamente ao segmento pequena empresa por não representar investimento de pequeno capital.

Desta forma, a oportunidade em franquias deve pressupor avaliação de investimentos, do contrário, pode passar a ser um pesadelo para pequenas empresas inabilitadas ou imprudentes.

3. Pequenas empresas inseridas em aglomerações setoriais/regionais

É o tipo de inserção de pequenas empresas que ocorre em forma de cooperação horizontal. As empresas são agrupadas em determinado setor e região (clusters). Pode-se citar como exemplo as incubadoras de empresas que reúnem pequenas empresas de um determinado setor de atividades oferecendo-lhes subsídios para operarem até uma determinada faixa de faturamento em que são consideradas dependentes.

Souza (1998), cita que em outros países como os da Europa, existem as chamadas redes de empresas, que são grupos de pequenas empresas que desenvolvem uma cooperação mútua, explorando as vantagens de aglomeração e de ações coletivas em diversas áreas de atividade, utilizam-se de um mesmo espaço físico, distribuidores e fornecedores, capacidade produtiva, tecnologias de informação e de gestão.

Essas empresas caracterizam-se por possuírem especialização produtiva, articulação e cooperação entre as empresas que compõem o sistema numa perspectiva de confiança mútua. Cada empresa do sistema é independente, porém, como formam uma rede, praticam várias atividades em conjunto, desta forma criam uma grande vantagem competitiva com flexibilidade e vantagens de economias coletivas, mesmo não tendo a coordenação de grandes empresas, criam condições favoráveis ao surgimento e consolidação da eficiência coletiva. (SOUZA, 1998, p.19.).

A constituição desse tipo de sistema não é fácil, pois tem de haver superação da desconfiança dos participantes submetidos à concorrência entre si. Sendo assim, leva algum tempo para que os parceiros entendam as vantagens dessa cooperação, e somente quando os resultados forem evidenciados, é que a confiança no sistema será consolidada por parte de seus participantes, é o ver para crer.

4. Pequenas empresas em setores de tecnologia de ponta

Empresas com base tecnológica avançada se constituem numa pequena parcela em âmbito nacional, porém são de grande importância à tecnologia e à economia. Essas empresas atuam em mercados dinâmicos com dinâmicas e estratégias competitivas próprias para busca de novos espaços e oportunidades. Por isso, essas empresas têm que acompanhar as mudanças e tendências do mercado onde atuam, sob pena de serem excluídas dele. Essas empresas são altamente flexíveis, investem muito em pesquisa e desenvolvimento, geram empregos de mão-de-obra altamente qualificada, bem remunerada

e com autonomia, utilizam modernas técnicas de gestão e suas estratégias estão voltadas para a qualidade e a criação de produtos inovadores e diferenciados.

A inserção de pequenas empresas nesses mercados especializados acontece nos espaços deixados pelas grandes empresas. Nesse sentido, para o desenvolvimento dessas atividades é necessário mais conhecimento técnico do que investimentos financeiros em máquinas e equipamentos. A vantagem competitiva dessas empresas está centrada no recurso humano, isso leva muitas empresas a investirem nesse segmento como forma de inserção continuada.

5. Pequenas empresas em ambientes competitivos

Esse tipo de pequenas empresas inserem-se em ambientes altamente competitivos oferecendo produtos e serviços semelhantes aos oferecidos por muitas outras empresas, onde o preço é o principal fator de concorrência. É uma forma de inserção que contrasta com as outras formas positivas relatadas anteriormente, porém a maior parte das pequenas empresas inserem-se nesse perfil. Sua competitividade está baseada na contratação de mão-de-obra com custo baixo, o que torna frágil essa forma de inserção, provoca rotatividade de pessoal e não resolve o problema do desemprego. Essas empresas englobam grande parte das pequenas empresas comerciais e prestadoras de serviços e uma parte das pequenas empresas manufatureiras.

CAPÍTULO III

3. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E SOBREVIVÊNCIA DE QUE SE VALEM AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM SEU AMBIENTE

As micro e pequenas empresas precisam se utilizar de ferramentas gerenciais eficientes, dentro de um “processo administrativo” eficaz, para melhor lidar com suas deficiências. Segundo Cruz (1997), o processo administrativo ocorre no seguinte fluxo:

Figura 2: Processo administrativo



Fonte: Cruz (1997, pg. 41)

De acordo com a figura acima as funções da Administração são: planejamento, organização, direção e controle. Definido e organizado o processo administrativo, as empresas terão maior facilidade para elaborar estratégias que lhes permitam tornarem-se diferente das outras, que lhes ofereçam algum diferencial em seus produtos ou serviços, de forma a garantir sua sobrevivência e crescimento.

Neste capítulo serão apresentadas algumas estratégias das quais as micro e pequenas empresas podem se utilizar para tornarem-se competitivas, sobreviverem e crescerem no ambiente econômico em que atuam.

Como já mencionado anteriormente, além de alcançar a produtividade, utilizar de técnicas de gestão, introduzir inovações de processo e produtos, a empresa precisa se valer de artifícios para enfrentar com sucesso seus competidores.

“A estratégia empresarial é... numa palavra, a vantagem competitiva... O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia

corporativa, desse modo, significa uma tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação ao de seus concorrentes, da maneira mais eficaz". (OHMAE, 1983).

Segundo Craig (1999), as decisões estratégicas caracterizam-se por:

- serem importantes;
- não serem facilmente reversíveis;
- envolverem uma alocação de recursos para um período relativamente longo.

A estratégia tem a importante função de fornecer direcionamento à empresa, é uma forma de disciplina a ser seguida pela administração.

Craig(1999), apresenta quatro importantes estágios no desenvolvimento da estratégia empresarial:

1. *Planejamento Financeiro:* é o planejamento orçamentário combinado a utilização da avaliação do fluxo de caixa da empresa.

2. *Planejamento Corporativo:* significa o delineamento das metas estratégicas, projeção das vendas e investimentos, identificação das oportunidades.

3. *Análise setorial e posicionamento competitivo:* trata-se da análise de fatores determinantes que tornam atrativo o setor, combinando estratégias corporativas projetadas para reposicionar as carteiras de negócios da empresa por meio da diversificação, despojamento (caso necessário desfazer-se de alguns bens da empresa) e redistribuição interna dos fluxos de caixa.

4. *Exploração da vantagem estratégica específica da empresa:* diz respeito à procura por parte da empresa, de posições únicas de vantagem competitiva baseadas na exploração de seus recursos e de suas capacidades específicas para sustentar a vantagem competitiva no decorrer do tempo. As estratégias das empresas deverão levar em conta a necessidade de atualização e aumento de seus recursos e capacidades.

A elaboração e implementação de estratégias eficazes possibilita à empresa aumentar e melhorar seu desempenho. Entretanto, estratégias bem sucedidas devem combinar algumas importantes características:

1. *Metas simples de longo prazo:* as metas estabelecidas devem ser claras, simples e coerentes, pois metas complexas não fornecem estabilidade, nem possibilidade de direção tranqüila e estável.

2. *Análise do ambiente competitivo:* desenvolver capacidade de identificar as preferências e necessidades dos consumidores.

3. *Avaliação objetiva dos recursos*: analisar e controlar rigorosamente os recursos da firma;

4. *Uma implementação eficaz*: é o estabelecimento de liderança, estrutura organizacional e sistemas de gerenciamento que levem ao comprometimento e colaboração de todos os envolvidos.

Existem dois níveis principais de estratégia: 1) *estratégia corporativa* relativa aos negócios em que a empresa deve entrar ou sair (*aqui a importância da pequena empresa saber identificar seu nicho de mercado*) e como deve ser a distribuição de recursos em que a empresa estiver envolvida; 2) *estratégia empresarial*, referente aos meios pelos quais a empresa busca a **vantagem competitiva** em cada um de seus negócios.

A estratégia precisa ser gerenciada e este gerenciamento refere-se não só a elaboração de estratégias vencedoras, como também sua implementação.

A elaboração de estratégias precisa identificar as oportunidades de estabelecimento da "*vantagem competitiva*", identificar a missão (declaração do negócio da empresa), os objetivos (referentes a desempenho, por exemplo: meta de vendas), definir as estratégias (qual caminho a seguir) e definir as táticas (referentes a decisões funcionais) a serem utilizadas.

Vantagem competitiva segundo Craig (1999) é o resultado de algum tipo de distúrbio, podendo este ser interno ou externo à empresa. Um distúrbio externo pode ser qualquer mudança no ambiente em que a empresa atue e que altere sua posição competitiva. Como exemplo de distúrbio interno pode-se citar a inovação, que pode ser em forma de: novos produtos, novos processos ou novos métodos de se negociar dentro do mercado.

Se vantagem competitiva significa capacidade de reagir à oportunidades internas ou externas, as empresas deverão então ser oportunistas e criativas.

A medida que a empresa desenvolve sua capacidade de criação, estará sujeita também à empresas imitadoras, e por isso, para combater essa situação e sustentar sua vantagem competitiva, destacam-se barreiras à imitação que podem ser:

1. *Barreiras à informação*: os imitadores precisarão ser capazes de identificar as fontes de sucesso da empresa pioneira.

2. *Vantagens do pioneiro*: a empresa inovadora possui vantagens que dificultam a ação do imitador, como por exemplo a experiência.

3. *Vantagens baseadas no recurso*: o imitador precisará juntar recursos e capacidades necessárias que possibilitem a imitação.

A combinação destas barreiras permitirá à empresa sustentar, mesmo que por certo tempo, a vantagem competitiva.

A seguir apresentam-se algumas estratégias que as empresas podem se utilizar para atingir seus objetivos:

- 3.1 Estratégias Genéricas.
- 3.2 Cooperação.
- 3.3 Diversificação.
- 3.4 Integração Vertical.

3.1 As Estratégias Genéricas

Porter (1986), apresenta três abordagens para estratégias genéricas potencialmente bem sucedidas, para competição e superação de outras empresas em uma indústria, conforme relacionado a seguir:

1. *Liderança no custo total.*
2. *Diferenciação.*
3. *Enfoque.*

1. *Liderança no custo total*

A liderança no custo total tem como foco principal a obtenção do menor custo em relação aos concorrentes. Consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria, baseando-se num conjunto de políticas funcionais voltadas para esse objetivo. Exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, a constante perseguição de reduções de custos pela experiência, um rigoroso controle dos custos e outras despesas. Busca impedir a formação de contas marginais dos clientes; a minimização de despesas com pesquisa e desenvolvimento, publicidade e outros. Para isso, exige uma atenção administrativa forte, que possibilite o alcance dessas metas.

A posição de baixo custo proporciona recursos acima da média à empresa; oferece uma importante posição de defesa contra os concorrentes; proporciona capacidade de defesa contra fornecedores poderosos, propiciando maior flexibilidade para enfrentar aumentos no custo dos insumos; além de proporcionar substanciais barreiras à entrada de novos concorrentes em termos de economia de escala e vantagens de custo.

A posição de baixo custo exige uma alta parcela de mercado relativa, ou outras posições vantajosas, como por exemplo, fácil acesso à *matérias-primas*. Nesse caso podem ocorrer até mesmo prejuízos iniciais, mas uma vez atingida, proporciona altas margens de lucratividade, proporcionando proteção à empresa contra todas as cinco forças competitivas (fornecedores, compradores, produtos substitutos, entrantes potenciais e concorrentes na indústria).

2. *Diferenciação*

Trata-se de diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, gerando algo novo, algo que seja considerado único no âmbito de toda indústria. A diferenciação pode ocorrer de diferentes formas, como por exemplo: o projeto ou imagem da marca, a tecnologia utilizada, as peculiaridades do produto.

A estratégia de diferenciar, não permite que a empresa ignore os custos, mas estes não são o foco principal.

Uma vez alcançada, a diferenciação pode proporcionar retornos acima da média, criando à empresa uma posição vantajosa para enfrentar as cinco forças competitivas. Sendo assim, proporciona isolamento à empresa contra a rivalidade competitiva, em virtude da fidelidade dos clientes, bem como da menor sensibilidade ao preço. Conseqüentemente, a diferenciação cria barreiras à entrada de novos concorrentes e estará melhor posicionada frente aos substitutos do que a concorrência.

3. *Enfoque*

Esta estratégia genérica tem como objetivo focar um determinado grupo de compradores, um determinado segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico específico. Visa atender especificamente o alvo previamente definido e cada uma de suas políticas funcionais é executada com este fim. Baseia-se no pressuposto de que a empresa é capaz de atingir e satisfazer o seu alvo mais eficientemente do que os concorrentes, uma vez que estes estão competindo de forma mais abrangente.

Por conseguinte, a empresa atinge a diferenciação por melhor satisfazer as necessidades de seu cliente alvo, ou custos mais baixos também, por conseguir atingir seu alvo, ou ambos. Mesmo que não atinja do ponto de vista de mercado, estará atingindo uma ou as duas posições em relação ao seu alvo estratégico.

Se a empresa obtiver sucesso com a estratégia do enfoque, estará obtendo níveis de rentabilidade acima da média

Essas estratégias genéricas são métodos alternativos e totalmente viáveis para a empresa lidar com as forças competitivas. Porém, a empresa não poderá ficar no meio termo, precisará obter sucesso em pelo menos uma das três direções, caso contrário, estará em uma situação estratégica seriamente pobre, ou seja, *incapaz* de tomar uma atitude estratégica para lidar com a concorrência.

Contudo, a empresa que encontra-se no meio termo terá baixa rentabilidade, ou perderá seus clientes em grandes volumes, ou terá de renunciar a seus lucros sofrendo por não ter uma cultura empresarial definida.

3.2 A Cooperação

Segundo Francisco (1990), para que uma empresa seja competitiva, além de aumentar sua produtividade, melhorar suas técnicas de gestão, introduzir inovações de processos e produtos, é preciso ainda, empreender grandes esforços de ordem técnico-econômica para atingir vantagens competitivas. Alcançar todos estes objetivos tornar-se-á mais difícil se a empresa atuar isoladamente. Neste cenário abre-se espaço para as alianças estratégicas e a cooperação entre as empresas, representando uma das mais importantes formas de inserção para as micro e pequenas empresas.

No ambiente industrial, a cooperação e as alianças estratégicas adquirem o seguinte significado: duas ou mais empresas trabalhando em conjunto para alcançar os mesmos objetivos, ou seja, para tornarem-se competitivas. Isto, conseqüentemente diminuirá a intensa rivalidade entre unidades isoladas, que geralmente representa um total desequilíbrio nas economias de livre mercado. A cooperação representa uma das mais importantes chances de sobrevivência e crescimento das pequenas unidades.

As redes de relações industriais aparecem como um fenômeno contemporâneo de importância crescente. A cooperação representa uma das formas mais eficazes de organização industrial, proporcionando maior eficiência da produção e conseqüentemente maior competitividade.

Farhangmehr e Eiriz (1997), mencionam a globalização da economia como um dos mais importantes fatores indutores à cooperação como forma mais adequada para responder aos novos desafios competitivos.

Somente as empresas que renovam constantemente sua estrutura produtiva, avaliam detalhadamente seus nichos de mercado, introduzem inovações de processo e produto, e ainda, que se associam e colaboram entre si, poderão obter vantagens comparativas e aproveitar corretamente as oportunidades que o mercado único dessa era de globalização lhes oferece. (Francisco e Cotano, 1990, p.9).

A cooperação permite que as empresas, principalmente as MPEs possam complementar seus recursos normalmente limitados. Representa um instrumento que permite melhorar a capacidade inovadora e encurtar as distâncias entre as pequenas empresas e as inovações tecnológicas.

Segundo Francisco e Cotano (1990), a globalização dos mercados e o rápido desenvolvimento tecnológico são as principais causas que motivam a cooperação, entretanto, sua utilização permite à empresa melhor proteger-se contra as adversidades do mercado em que atua, como por exemplo aumentos inesperados da demanda, aparição de produtos substitutos e outros.

A seguir apresentam-se, alguns dos objetivos da cooperação:

- a ampliação do mercado ;
- maior rapidez no desenvolvimento de produtos;
- maior rapidez na comercialização;
- obtenção de economias de escala;
- acesso a novas tecnologias e experiências;
- maior flexibilidade no processo produtivo;
- redução de riscos e custos;
- complementariedade entre as empresas.

Existem diferentes formas de cooperação conforme segue:

- Subcontratação: consiste na contratação de uma empresa (contratada) por parte de outra (contratante) para a execução de uma parte de sua produção ou execução de parte de seu serviço.
- Acordos entre empresas: consiste na utilização conjunta de recursos para desenvolver novos produtos.
- Joint Ventures: compromisso entre duas ou mais empresas, economicamente independentes, que se unem a fim de fabricar, vender e ou distribuir seus produtos.

- Redes organizadas de empresas: trata-se das franquias, contrato entre duas empresas no qual uma delas, a franquidora concede à franqueada o direito de utilizar seu nome, sua marca e produto.
- Spin-off: consiste em apoiar a criação de novas empresas a partir de outra, geralmente de estrutura grande ou média.
- Piggy Back: trata-se de acordos de distribuição e comercialização.

Farhangmehr e Eiriz (1990) definem cooperação como a colaboração que potencializa a força de duas ou mais empresas para atingir metas estratégicas através de uma orientação comum. Neste sentido destacam que as formas de cooperação podem ocorrer dentro de diferentes domínios conforme demonstrado a seguir:

1. Domínio Comercial: relativo a atividades de compras, marketing, vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-vendas.
2. Domínio Técnico Produção: para atividades de produção, recursos humanos, investigação e desenvolvimento tecnológico.;
3. Domínio Financeiro: alianças estratégicas desenvolvidas em função do grau de envolvimento de capital e integração de parceiros.

Segundo estes mesmos autores, as formas de cooperação dominantes referem-se a subcontratação, através de acordos de representação e distribuição de produtos, a importância percebida por parte das grandes empresas em desenvolver estratégias que as aproximem cada vez mais do consumidor final.

O domínio técnico/produção e o domínio comercial constituem-se de atividades bastante idênticas e substancialmente superiores à atividades registradas no domínio financeiro. Dificilmente as empresas desenvolvem alianças estratégicas exclusivamente centradas no domínio financeiro, ainda que o acesso a recursos financeiros possa ser um importante estímulo à cooperação.

No entanto, as Joint Ventures, apesar de encontrarem-se no domínio financeiro, são uma das principais estratégias utilizadas para desenvolver novos mercados, principalmente em processos de internacionalização. São tipos de aliança mais planejadas para o futuro.

Com relação ao domínio técnico/produção, as empresas desejam utilizar cada vez mais os acordos de produção conjunta.

Roig (1989) salienta ainda, que para que a cooperação seja saudável e contribua para o aumento da competitividade da empresa, deve trazer vantagens para ambas as partes. Por exemplo: uma empresa que já se encontra num grau avançado na investigação

da fabricação/invenção de um novo produto, dificilmente irá buscar este tipo de parceria, pois já passou da fase mais crítica de seu projeto e a entrada de uma nova empresa no empreendimento em questão não seria justa. E ainda, afinidades e diferenças devem ser seriamente analisadas antes de se sacramentar um acordo de cooperação. Em síntese, o acordo de cooperação deve ser compensador, valer a pena para ambas as partes.

Jarillo (1989) diz que uma empresa conseguirá ser definitivamente competitiva quando defender-se com sucesso perante seus competidores atuais e potenciais e também seus clientes e fornecedores. Essa competitividade poderá ser alcançada através da cooperação. A cooperação oferece inúmeros benefícios e dentre eles pode-se citar alguns como: *máxima flexibilidade (produção), custos mais baixos, melhoria da qualidade dos serviços e produtos oferecidos*.

Para que a cooperação alcance sucesso deverá não somente trazer maior eficiência para a empresa como também esta eficiência deverá ser sustentável. (JARILLO, 1989, p. 72.).

3.3 A Diversificação

Segundo George e Joll (1993), a economia sofre mudanças a cada dia, empresas encontram-se em expansão, outras em declínio. Nesse contexto, cabe um estudo sobre a maneira pela qual as empresas tornam-se bem sucedidas.

Uma empresa pode crescer de diversas formas: através da diversificação, de integração vertical, de pesquisa e desenvolvimento, conforme sua capacidade e maturidade. A diversificação por exemplo, ocorre mais facilmente em empresas que atuam em indústrias oligopolistas maduras, do que em empresas jovens em novas indústrias.

Cabe ressaltar que, diversificação não pode ser confundida com diferenciação, uma vez que a primeira corresponde à inclusão de uma mercadoria que será vendida em um mercado onde a empresa ainda não atua, e a segunda corresponde à introdução na linha de produtos, uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra antes produzida pela empresa, e que também será vendida nos mercados por ela atendidos. (Guimarães, 1987, p. 36).

Uma empresa será capaz de diversificar e *crescer* quando tiver recursos suficientes disponíveis, bem como considerável experiência em sua atividade. Diante disto, sua força gerencial poderá ser liberada para outros usos, ou seja, para que possa desenvolver outras atividades. Crescer é parte do processo de concorrência, ficar parado é ficar para trás.

Segundo Guimarães (1987), a diversificação das atividades da empresa tem como objetivo superar o limite imposto ao seu crescimento pelo ritmo de expansão de seu mercado corrente, e por conseguinte, se ocorrer com sucesso, aumentará a competitividade e proporcionará maior crescimento. Desta forma, a diversificação viabilizará um novo padrão de competição, mover-se-á para além de suas fronteiras.

O crescimento permite a realização mais rápida de economias de escala, a adoção mais rápida de tecnologias avançadas e proporciona taxas de rentabilidade mais altas, que conseqüentemente, resultarão em melhores preços e melhores produtos. (George e Joll, 1993, p.74).

Na visão desses autores, existem diferentes motivos que levam uma empresa à diversificação de sua produção:

- O fato de as empresas operarem em condições de incerteza, ou seja, quedas inesperadas na demanda, queda dos lucros, e outros, para resguardarem-se desse tipo de situação, as empresas resolvem lançar novas linhas de produtos.

- A existência de ciclos de vida para alguns produtos: alguns produtos passam por estágios de rápida expansão, maturidade e declínio, e a chegada da maturidade destes, combinada a vontade de crescer, torna-se um forte estímulo à diversificação.

- A facilidade de obtenção de recursos financeiros: uma empresa de linha de produção diversificada, é bem mais segura e lucrativa aos olhos dos credores, tendo mais facilidade em obter empréstimos a juros fixos do que a especializada.

- O sistema tributário: a empresa diversificada terá maiores benefícios, pois, as despesas com juros são dedutíveis para fins de impostos, significando uma carga tributária mais baixa, e esta poderá ainda compensar seus prejuízos de uma área de atividade com outra.

- Crescimento: o crescimento aumenta a segurança da empresa, principalmente quando seu mercado não está se expandindo com rapidez suficiente. Maior tamanho significa maior capacidade de empreender atividades de pesquisa e desenvolvimento. Neste caso, a diversificação pode ser a maneira mais rentável de se aplicar novos recursos.

- Poder de mercado: a empresa pode ver na diversificação uma forma de estender seu poder de mercado à novas linhas de produtos, bem como aumentá-lo nas linhas já existentes.

- O temor da legislação contra monopólios, pode induzir uma empresa a diversificar.

Segundo Craig e Grant (1999), a diversificação é motivada pela redução do risco de se trabalhar com uma só linha de produtos. A empresa diversificada poderá ter um fluxo de caixa mais estável, maiores economias de custo (compartilhando ativos físicos e habilidades administrativas), maiores economias nos custos de transação, capacidade administrativa aprimorada, maior exploração das ineficiências do mercado e principalmente o aumento da vantagem competitiva.

A direção da diversificação é dada a partir das vantagens que as empresas já possuem, como capital e pessoal capacitado disponível para novas ações, bem como, competência tecnológica e marketing.

Em outras indústrias a diversificação baseia-se em vantagens que as grandes empresas têm na comercialização. Diz respeito à boa imagem que a empresa consegue por ter um produto que valha seu preço, ela já tem uma boa reputação e a fidelidade de seus clientes, e essa confiabilidade é aproveitada quando a empresa resolve entrar em outros mercados.

A direção da diversificação poderá também estar relacionada à estrutura de mercado. Na indústria altamente concentrada por exemplo, a empresa já superou a fase do rápido crescimento e está tendo dificuldades em realizar plenamente o seu potencial. A diversificação neste caso aparece como uma saída para a realização do potencial de crescimento da empresa. Sendo assim, ocorre a partir de indústrias com grande concentração e pouca dispersão da eficiência, *na direção* de indústrias com pouca concentração e grande dispersão da eficiência produtiva, podendo assim expandir-se rapidamente à custa das empresas menos eficientes.

O grau da diversificação será dado por diferentes fatores: a motivação da gerência; a capacidade de enfrentar os problemas de controle de interesses internos distintos (produção e comercialização de diferentes produtos, destinados a diferentes mercados); a capacidade empresarial e administrativa; a concorrência a ser enfrentada em cada uma das áreas de produção e ainda aspectos sociais e políticos.

Contudo, diversificar, segundo Craig e Grant (1999), poderá ser a área mais perigosa do gerenciamento estratégico, a que está mais perto do fracasso, caso não esteja baseada em análises adequadas. Por isso, na avaliação das oportunidades de diversificação devem ser aplicadas as seguintes diretrizes (normas):

1. Definir cuidadosamente as metas da diversificação, evitando assim o *conflito entre as metas administrativas e o objetivo dos acionistas*. Os administradores precisam saber se a diversificação proporcionará aos acionistas aumento de dividendos, acima do retorno do fluxo de caixa.
2. Aplicar os *testes essenciais* de Porter que fornecerão um quadro excelente para a determinação do potencial da diversificação, para o aumento da rentabilidade. Assim, é preciso saber o grau de atratividade do setor, o custo da entrada nesse novo mercado e se melhorará a vantagem competitiva.
3. Aplicar o teste da vantagem competitiva (avaliação da sinergia), para verificar se haverá economias de custo para atividades compartilhadas, possibilidade de transferência de recursos intangíveis (marcas e tecnologia) e de capacidade organizacional, e acesso à técnicas administrativas gerais de qualidade.

O sucesso do investimento em uma nova indústria irá depender da capacidade que a empresa tem de utilizar a tecnologia associada à nova atividade, de sua eficiência em alcançar custos competitivos, de sua capacidade para conquistar clientes no novo mercado e de superar as possíveis preferências dos consumidores, bem como, de ajustar-se a elas. (GUIMARÃES, 1987, p. 63).

Segundo este mesmo autor, os obstáculos à diversificação decorrentes da falta de conhecimento tecnológico requerido pela nova atividade e pela pequena familiaridade com o padrão de competição do novo mercado, podem ser superados, em grande parte, através da aquisição ou fusão com alguma das empresas existentes na nova indústria. São as chamadas *fusões diversificantes*.

A alta administração deve considerar se haverá possibilidade de exploração de sinergia, por meio de contratos ou alianças com outras empresas. A empresa poderá explorar a sinergia sem que necessariamente tenha que diversificar sua linha de produção. Assim, poderá evitar os custos de capital da diversificação através desses contratos, obtendo maior flexibilidade e abrindo oportunidade, neste caso, para a atuação da pequena empresa.

Sendo assim a empresa tem possibilidade até mesmo, de melhor explorar sua marca e obter maiores níveis de rentabilidade, com custos de investimento mais baixos, mediante contratos de licenciamento. Craig e Grant (1999), citam o exemplo da Harley-Davidson, que obtém uma significativa parte de seus lucros a partir de contratos de licença do uso de sua marca à fabricantes de camisetas, jaquetas, acessórios para motocicletas e outros.

Nestes casos, a pequena empresa encontra um excelente nicho de atuação, com retorno do negócio resguardado por um nome já conhecido e que tem a confiança do consumidor. Do lado da grande empresa, detentora do nome, o perigo de subestimar os benefícios da diversificação e cair num problema maior que a leve ao fracasso da decisão de diversificar, como problemas de *custos administrativos*, ou de *distribuição*, por exemplo, será eliminado.

3.4 A Integração Vertical

A integração vertical, também chamada de verticalização da produção ocorre quando a empresa assume uma atividade pertinente ao seu processo produtivo que antes era realizada por outra empresa. Por exemplo, uma fábrica de calçados passar a curtir o couro utilizado em sua produção.

A integração vertical aparece como uma estratégia da firma em obter maior rentabilidade, eficiência e também segurança na obtenção dos insumos necessários à sua linha de produção, bem como à comercialização e distribuição de seus produtos no mercado em que atua. (Craig e Grant, p.82). Então, a integração poderá ocorrer *para a frente*, quando a empresa assume a propriedade e o controle de seus próprios insumos, ou *para trás*, quando a empresa assume a propriedade e o controle de seus próprios clientes.

A integração será total quando nada for comprado de fora, e será decrescente a medida que alguns insumos passam a ser adquiridos externamente à empresa.

De acordo com (George e Joll, 1983), diferentes motivos levam a empresa a buscar a integração vertical, dentre eles pode-se citar:

- **Segurança:** aparece como uma das principais causas para a empresa buscar a integração vertical, que é influenciada pela conjuntura dos negócios, pela estrutura dos mercados e *principalmente* pela eficiência e confiabilidade nos fornecedores. Sendo assim, se a empresa possui um elevado grau de demanda, que poderá valer a pena ter suas próprias fontes de matéria-prima, obtendo assim maior segurança de fornecimento.
- **Eficiência:** o grau de integração vertical também pode ser determinado pela eficiência que pode proporcionar, economias técnicas, redução de custos de transação e principalmente os custos resultantes de atrasos na entrega. A empresa tenderá a se expandir até que os custos dessa integração se igualem aos

custos que teria no mercado livre, ou até os limites que foram determinados por seus métodos de produção.

- Monopólio: aparece também como uma das razões da integração vertical, como forma de aumentar o poder de mercado da empresa, podendo provocar significativos efeitos sobre a estrutura de mercado e intensidade da concorrência. A empresa poderá impedir totalmente a entrada de outra ao controlar o fornecimento de um insumo essencial por exemplo. A empresa integrada para frente ou para trás por motivos de eficiência, poderá integrar-se ainda mais para aumentar seu poder de mercado.

Craig e Grant (1999) colocam os problemas dos custos da utilização do mercado como incentivadores à verticalização: *o problema dos pequenos volumes* (preço dependendo do poder de pechincha), *investimentos específicos de transação*, informações limitadas e o *risco do oportunismo* (relacionado à qualidade do insumo), se o governo impões *impostos* sobre o mercado intermediário, *custos de contratação*.

Conforme mencionado anteriormente, existem diferentes e importantes fatores que vêm a incentivar a verticalização, mas a empresa também enfrentará problemas ao verticalizar e precisará então: atingir eficiência de escala, gerenciar eficientemente os diferentes negócios, possuir flexibilidade e lidar estrategicamente com o risco, uma vez que havendo qualquer problema numa etapa de produção poderá comprometer outras e por conseguinte comprometer a rentabilidade.

Portanto, o grau de integração irá variar de acordo com a *capacidade gerencial* de coordenar as diferentes etapas de produção, de acordo com a *incerteza* quanto às futuras condições de oferta e demanda, de acordo com a *disponibilidade de recursos* e também conforme a *rentabilidade* que poderá trazer à empresa.

Vale ressaltar que existe outro tipo bastante comum de transação de mercado entre as empresas, que é a *quase-verticalização*. Trata-se do relacionamento entre empresas independentes, estabelecido a longo prazo entre fabricante e fornecedor, ou entre fabricantes, distribuidores e varejistas. Para tanto, são elaborados contratos, geralmente de longo prazo, que seguem regras pré determinadas de especificação da natureza e de responsabilidades da transação; de qualidade de fornecimento; distribuição e comercialização; abrindo espaço aqui para a pequena empresa, por exemplo atuando na distribuição dos produtos do grande fabricante. Esse tipo de relacionamento evita os custos de transação no mercado livre, sem exigir uma verticalização completa.

A franquia é um exemplo desses relacionamentos. O franqueado adquire direito de usar a marca e o sistema empresarial num local especificado, com as vantagens da coordenação da verticalização. Assim, muitos dos custos de transação associados às trocas de mercado são evitados.

As empresas estão redefinindo relacionamentos com seus fornecedores, estão se concentrando num menor número de atividades verticais e na *terceirização* de componentes e serviços empresariais. Essa tendência tem sido bastante estimulada na busca das *economias de custo*.

CAPÍTULO IV

4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso realizado na empresa MICROSAT Equipamentos Eletro-Eletrônicos, onde se busca identificar as teorias estudadas nos capítulos anteriores, bem como as principais estratégias utilizadas na busca da sobrevivência e crescimento da empresa ao longo de sua existência.

Trata-se de uma pequena empresa do ramo de telecomunicações, situada na região da grande Florianópolis, atua como distribuidora e instaladora de antenas parabólicas, equipamentos para recepção via satélite e tv digital por assinatura. A empresa foi fundada há dez anos, emprega profissionais de nível médio nas instalações e de nível superior nas funções de gerência comercial, técnica e administrativa.

A empresa surgiu do desejo por parte dos proprietários, de serem donos de seu próprio negócio. Iniciou com o objetivo de comercializar equipamentos de telefonia celular e informática, mas como a concorrência tornou-se bastante acirrada, os proprietários optaram por especializarem-se no ramo de recepção via satélite.

Assim, a empresa passou a atuar como instaladora e também distribuidora dos produtos que comercializa, constituindo este um dos principais motivos de sua sobrevivência ao longo de dez anos, consideravelmente bem sucedidos.

A escolha do ramo de antenas ocorreu por considerarem um nicho de mercado bastante atrativo, tendo em vista que hoje as pessoas, de qualquer classe social, já não se contentam com a programação básica da tv aberta, aliado à fraca propagação destes sinais em áreas mais afastadas como praias e sítios cada vez mais povoadas. Sendo assim, a aquisição desses produtos torna-se necessária, pois tratam-se de áreas distantes onde o funcionamento normal dos aparelhos de tv é dificultado e muitas vezes inexistente, o que vem a exigir a utilização de equipamentos especiais.

Os proprietários já possuíam algum conhecimento anterior do ramo, pois um dos sócios foi funcionário de uma companhia estadual de telecomunicações. No entanto, apontam como importantes pontos na sua administração o fato de que não buscaram financiamento externo, evitando assumir pagamento de qualquer tipo de juros ou outras despesas financeiras, sendo que todos os lucros foram reinvestidos na própria empresa. Nas entrevistas realizadas, os proprietários apontam como de vital importância, as

parcerias estabelecidas com seus fornecedores, com os quais desenvolvem acordos de distribuição e cooperação comercial, o que lhes possibilita total acesso às novidades do mercado em que atuam, garantia na obtenção dos produtos que comercializam, treinamento de seus funcionários e a possibilidade de oferecer a seus clientes produtos e serviços de qualidade.

Quanto a entrada desta empresa no mercado, não foram verificadas muitas barreiras. O capital inicial era relativamente pequeno, ficando o sucesso da empresa por conta de uma administração rigorosa dos recursos financeiros próprios e da busca incansável da qualidade ao atendimento ao cliente, da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, e principalmente pelas parcerias estabelecidas.

A concorrência no setor em que a empresa opera é razoavelmente grande, mas segundo os sócios entrevistados, a empresa conquistou uma posição de vantagem em relação aos concorrentes, apesar do maior porte de alguns. Essa posição de vantagem foi conseguida pela fidelização de seus clientes, que são desde pessoas físicas, lojas, condomínios e hotéis, através do bom atendimento. A empresa prima por manter um bom nome, por trabalhar com marcas respeitadas nacionalmente como a Gradiente Eletrônicos e a Galaxi do Brasil (DIRECTV), bem como preocupa-se em treinar seus funcionários e revendedores, atualizando constantemente seus conhecimentos a respeito dos produtos.

Os sócios destacam como de fundamental importância o respeito a seus clientes, não só durante a venda, mas no trabalho de atendimento ao cliente após a venda efetivada. Também, no que diz respeito aos empregados, sempre buscou ser muito correta, pagando seus salários rigorosamente em dia, vendo a rotatividade de pessoal como um sério problema.

Os sócios não possuem empreendimentos em outro ramo, porque acham que devem se especializar num determinado negócio para serem competitivos. Quanto ao alto índice de mortalidade da pequena empresa, vêm como causas a má administração de recursos, principalmente os financeiros, a competição acirrada do mercado e também a instabilidade da economia. Do seu ponto de vista, a empresa que não se especializar, não valorizando seu público consumidor e não estabelecendo as alianças necessárias, estará condenada ao fracasso.

Nas entrevistas realizadas, os sócios evidenciaram como principais causas da mortalidade das pequenas empresas a falta do gerenciamento financeiro com o conseqüente endividamento, bem como a falta de criatividade para vencer as adversidades

do mercado. Não consideram apoio do governo ou de instituições de fomento como vitais ao sucesso, mas sim a capacidade empresarial.

Traçando-se um paralelo entre as estratégias utilizadas pela empresa e os modelos explicativos das estratégias competitivas estudados no capítulo II destaca-se:

- Analisando os modelos estudados, começando pela “Visão de Possas” que concentra sua análise no aspecto empresa - mercado, definindo uma tipologia para as estruturas de mercado, a empresa caracteriza-se como participante de um mercado competitivo propriamente dito, onde as barreiras à entrada basicamente inexistem, sendo que a competição ocorre por preços.

- Identificaram-se claras características da “Visão de Rattner” na empresa estudada, principalmente na questão da *complementariedade*, representando uma das mais comuns formas de inserção e sobrevivência da pequena empresa. Trata-se do processo de acumulação e dispersão de capitais criando a cada dia condições de inserção das micro e pequenas empresas, ao gerarem condições de subcontratação. Mesmo subordinada às grandes, as MPEs encontram espaço para atuar preenchendo as lacunas não cobertas pelas grandes empresas. No caso da empresa estudada, um bom exemplo é o de ser subcontratada pela Gradiente Eletrônicos, desempenhando o papel de levar ao mercado consumidor os produtos fabricados por essa grande empresa, como também o acordo de cooperação comercial que estabeleceu com a Galaxi do Brasil, sendo distribuidora e instaladora do sistema de tv digital por assinatura DIRECTV.

Essas alianças permitem à empresa estudada manter-se atualizada no mercado em que atua, bem como proporcionam treinamento constante de seus empregados, acesso garantido aos produtos que comercializa, aperfeiçoamento dos serviços que oferece e conseqüentemente maior estabilidade financeira. As empresas com as quais estabeleceu parcerias oferecem benefícios como: verbas cooperadas para publicidade em jornais, materiais promocionais como camisetas, bonés, identificação dos veículos da empresa e ainda pagamento de comissões sobre as vendas.

- De acordo com a “Visão de Guimarães”, a empresa estudada classifica-se como *Indústria Competitiva*. Nesse caso a competição se dá por preço.

De acordo com os sócios a empresa baseia-se no custo e também na avaliação do comportamento de seus concorrentes para a formação do preço. Sua principal estratégia para aumentar o potencial de crescimento está na qualidade dos serviços que oferece, buscando a fidelização dos seus clientes e desta forma uma melhor posição frente aos concorrentes.

A expulsão das empresas marginais se dará pelo fato de algumas possuírem maior capacidade administrativa do que outras: aquelas que não conseguirem estabelecer as alianças necessárias, administrar eficientemente seus recursos e principalmente *conquistar* e manter seus clientes estarão fora do mercado.

Para os sócios, o melhor período de faturamento vai de outubro a dezembro, pois caracteriza-se num período em que as pessoas estão recebendo o décimo terceiro salário, os hotéis estão investindo na melhora de sua infra-estrutura, as casas de praia estão sendo ocupadas. As principais causas de baixa de rentabilidade ocorrem quando a economia sofre alguma mudança inesperada, ou quando os fornecedores elevam seus preços e, talvez, a causa principal seja a prática da concorrência desleal. Contudo a empresa não vê os clientes como ameaça à rentabilidade, mas sim, como motivo de busca constante da melhoria dos bens e serviços oferecidos.

Segundo Guimarães(1987), a entrada de novos concorrentes irá ocorrer quando o crescimento da demanda for maior que a capacidade atual instalada. No caso estudado ainda não existe esta situação; o público consumidor tem a opção de escolher a empresa e também o produto. Há ainda um substituto próximo que são as tv's por assinatura a cabo, uma alternativa até mais barata. A demanda por estes produtos ainda está em fase de crescimento, apesar das barreiras à entrada e capital inicial serem relativamente baixos. Assim o sucesso neste setor vai depender da capacidade de ser competitivo.

No setor de telecomunicações, mais especificamente no ramo de recepção via satélite, que é o caso da empresa estudada, há grande concorrência. A cada dia uma pequena nova instaladora abre suas portas, mas só conseguirão se fixar neste mercado as que forem melhores. No caso estudado uma importante decisão foi tomada, a de se tornar uma distribuidora, pois estaria garantindo uma melhor participação de mercado, bem como maior e melhor acesso aos produtos que comercializa como instaladora. Com isso promoveu-se a exploração de uma vantagem, que lhe dá maior segurança para enfrentar as oscilações do mercado. Se os serviços de instalação enfrentam uma crise, a distribuição de antenas para diversas pequenas revendas e lojas estará garantindo o faturamento da empresa, assegurando a manutenção das atividades.

O “espírito aventureiro” descrito por Marshall(1990) moveu estes empresários inicialmente, mas a capacidade de aprendizado e de gerência lhes permitiu firmar suas bases, especializar-se, lucrar, reinvestir seus lucros na própria empresa, o que foi de crucial importância para seu crescimento.

▪ Na visão de Marshall, a evolução natural das MPEs acarretará o crescimento de algumas, as mais aptas, as quais se transformarão em médias, e eventualmente em grandes, em que as demais tendem a desaparecer. Daí a importância de uma eficiente gerência dos recursos financeiros e produtivos por parte da pequena empresa, conforme já mencionado anteriormente, bem como a vital importância do estabelecimento das *parcerias certas*, como as estratégias de cooperação com as grandes empresas, o que possibilitará assegurar sua sobrevivência e crescimento.

▪ Na visão de Porter(1986) a estrutura de mercado é que irá definir as regras do jogo competitivo, ou seja, as forças externas afetam as empresas e por isso é necessário desenvolver habilidades que as tornem aptas a competir e a lidar com essas forças:

1. *Entrantes potenciais.*
2. *Fornecedores.*
3. *Concorrentes.*
4. *Compradores.*
5. *Produtos substitutos.*

Sendo assim, relata-se:

1. *Entrantes Potenciais:* a empresa estudada depara-se a cada dia com novos entrantes, tendo em vista que o capital inicial para esse mercado é relativamente baixo e as barreiras à entrada são quase inexistentes. Mas isso não lhes tira o sono, dizem os sócios, pois sabem que apesar de ser um ramo fácil de entrar, não é fácil de sobreviver. A capacidade de administração, a experiência adquirida e principalmente as alianças estabelecidas, não estão ao alcance de todos. Os sócios admitem terem conseguido se firmar no mercado em virtude das parcerias estabelecidas, mas para conseguí-las e mantê-las, sofrem auditorias e supervisão constantes e se não dispusessem de uma boa estrutura, bem como razoável experiência no setor, estas não teriam sido possíveis. Para tanto considera-se capacidade gerencial e técnica, bem como o tempo de vida da empresa.

2. *Fornecedores:* os fornecedores não são encarados como ameaça pela empresa estudada, já que considera de vital importância para a manutenção de suas atividades as ligações que foram estabelecidas. Entretanto, considera que seu papel também é importante, na função fundamental que exerce perante a grande empresa, pois está a ligando ao mercado consumidor. A empresa encara sua relação com seus principais fornecedores como sendo uma relação de parceria, depende destes sim, mas as dificuldades que tinha de enfrentar, já as enfrentou inicialmente, quando teve de provar sua capacidade

empresarial. Porém, para novos concorrentes, pode caracterizar-se uma importante barreira à entrada.

3. *Concorrentes:* nesse ramo os concorrentes são muitos, mas os significativos e relevantes são poucos, o que permite à empresa aparecer numa posição de certo destaque, posição esta que conquistou ao longo dos anos, através do bom atendimento aos seus clientes; da conquista de sua saúde financeira e da comercialização de produtos e serviços de qualidade. No entanto os concorrentes tornam-se uma ameaça maior, basicamente, quando praticam preços muito baixos, afetando assim a rentabilidade da empresa.

4. *Compradores:* os compradores não são vistos como ameaça, mas sim como estímulo ao aprimoramento. Segundo os proprietários da empresa entrevistada, a maioria do seu público comprador ainda busca o menor preço, mas a medida que tem conhecimento, ou que experimentaram a qualidade de seus produtos e serviços, o resto é consequência. A empresa aponta as indicações de clientes “o boca a boca” como uma das maiores fontes de acesso à novos compradores, mais forte muitas vezes que a propaganda paga.

5. *Produtos Substitutos:* os produtos substitutos representam uma ameaça, segundo os sócios, pois os produtos que a empresa comercializa são de qualidade e principalmente tecnologicamente superior aos substitutos, o que por consequência os torna mais caros. O principal concorrente neste caso são as tv’s por assinatura a cabo, que são mais baratas. Mas a empresa concentra-se no fator qualidade da imagem digital na hora da venda e também no fato de que as tv’s a cabo não abrangem ainda todas as localizações. Na luta contra este problema, a empresa, juntamente com seus principais fornecedores já utiliza uma estratégia.

Pretendem explorar ao máximo o mercado consumidor de classes alta e média alta, pois a tendência para o futuro é que estes produtos devam tornar-se tão acessíveis quanto as tv’s por assinatura a cabo.

Das três estratégias genéricas apresentadas por Porter(1986) para superar os concorrentes destaca-se o seguinte:

- A *liderança no custo* muitas vezes é alcançada frente a alguns de seus principais concorrentes.

- O *Enfoque*, é uma das estratégias utilizadas, a empresa especializou-se num público comprador das classes A e B e atende especificamente a região da grande Florianópolis como também algumas principais regiões do Estado.

- A *Diferenciação* se verifica nas características próprias de atendimento e prestação de serviços que a empresa desenvolveu. Neste sentido, destaca-se como principais estratégias utilizadas:

- a qualidade dos produtos e serviços;
- a credibilidade junto aos fornecedores;
- a credibilidade junto aos clientes;
- bom e pronto atendimento;
- acompanhamento pós-venda;
- a assistência técnica, pois poucos concorrentes oferecem este serviço;
- a liberdade de escolha por parte do cliente (ter diferentes produtos a oferecer: SKY, Directv, Teccat e outros).

O modelo de Porter foi facilmente identificado na prática, pois toda empresa está obrigatoriamente exposta às cinco forças competitivas e se souber lidar estrategicamente com cada uma delas, estará no caminho certo para o alcance do sucesso. Desta forma verificou-se que a empresa objeto de estudo encontra-se constantemente competindo com outra de diversas formas e a busca pela liderança de mercado não pode parar.

De acordo com Souza(1998), a empresa estudada é autônoma, mas dependente, subordinada à grande empresa, enquanto busca garantir sua sobrevivência. Atua num ambiente sensivelmente competitivo, oferece produtos e serviços semelhantes aos de outras empresas e a competitividade ocorre através dos quesitos: preço e diferenciação, sendo que pode diferenciar-se por produtos, serviços e atendimento.

Diante do estudo realizado por este mesmo autor, a maioria das pequenas empresas inserem-se no perfil de empresa autônoma, porém subordinada à grande empresa, englobando atividades comerciais e de prestação de serviços.

CAPÍTULO V

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada permitiu um melhor entendimento sobre a questão da inserção e sobrevivência das micro e pequenas empresas na economia, bem como as principais estratégias na busca da sobrevivência e do crescimento.

O estudo de caso realizado numa pequena empresa do ramo de telecomunicações da região da grande Florianópolis, possibilitou identificação das principais estratégias utilizadas pelas empresas na constante luta pelo crescimento.

Apesar da maioria das MPEs se encontrarem em dificuldade na atual economia, pode-se identificar na empresa objeto de estudo, pontos importantes para o alcance do sucesso. A empresa estudada iniciou suas atividades numa época da economia em que se vivia com a presença do fantasma da inflação galopante. Em 1990, surgiu do mais comum dos desejos dos brasileiros, o de tornar-se patrão.

Segundo os sócios entrevistados, o fato de a empresa ter nascido numa época difícil da economia do país, contribuiu para o seu sucesso, pois não nasceu como muitas, movidas pela empolgação do Plano Real, onde milhares de micro e pequenas empresas iniciaram suas atividades e fecharam suas portas antes dos dois primeiros anos. Sendo assim, nasceu da idéia de se trabalhar com produtos que as pessoas precisam e que além da necessidade iria tornar-se “moda”.

O ramo de negócio no qual a empresa está inserida, apresenta barreiras relativamente baixas à entrada de novas empresas, por isso, o grau de concorrência é bastante considerável. No entanto, a empresa que não for capaz de criar bases sólidas para a manutenção de suas atividades, estará fora do mercado. De acordo com as entrevistas realizadas, os sócios deixaram bem claro que, não fosse sua vontade de vencer, não chegariam onde estão hoje, porém, se mantiveram sempre com os pés no chão.

A empresa iniciou com pouco capital, mas tudo o que vende, por menor que seja o lucro, não é retirado, é reinvestido em estoques, na melhoria das instalações, na contratação e qualificação do pessoal. Observa-se como uma das características mais importantes e até quase inacreditável, que nunca contraíram nenhum tipo de financiamento e pagamento de juros está fora de cogitação, pelo menos enquanto for possível, afirmaram os sócios. Assim, a empresa procurou caminhar sempre com as próprias pernas. Devido a

mentalidade de não pensar que já estão “ricos”, como pensam muitos micro e pequenos empresários quando começam a ver o volume de dinheiro entrando na empresa, é que conseguiram se firmar no mercado. Outro fator importante que possibilitou a permanência no mercado, foram as parcerias que a empresa firmou com empresas de grande porte, o que trouxe garantias a mais na busca de sua sobrevivência e o tão sonhado crescimento.

Os modelos estudados, permitiram que se encontrassem importantes explicações como: a estrutura de mercado em que a empresa atua, sua forma de inserção e principalmente as estratégias utilizadas para a sobrevivência num mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Entretanto, a entrada no ramo de antenas é relativamente fácil, pois existem muitos empresários aventureiros como relata Marshall (1990). Contudo, os empresários precisam ser mais do que aventureiros, devem ser capazes de levar o negócio adiante com muita determinação

Através do estudo de caso, observa-se que além de uma administração rigorosa dos recursos financeiros desde o início de suas atividades, a empresa soube se utilizar de importantes estratégias, como as descritas anteriormente neste trabalho, que com certeza foram vitais para a manutenção das atividades.

Duas dessas importantes estratégias identificadas foram os acordos de *cooperação e distribuição*.

Com relação a acordos de *Cooperação*, a empresa conseguiu estabelecer um acordo de cooperação comercial com uma grande empresa, o que representa hoje uma parcela significativamente grande de seu faturamento. Através do acordo de cooperação a empresa tem aquisição facilitada de um dos seus principais produtos, além de contar com apoio técnico e comercial, verbas para publicidade, capacitação da mão de obra, recebimento de comissões de venda e ainda o acesso às mais importantes inovações na área de recepção via satélite e tv's por assinatura.

Para a empresa objeto de estudo, bem como para muitas pequenas empresas, a cooperação representa uma forma de alcançar maior eficiência, maior competitividade e complementação de recursos, além de encurtar as distâncias entre a empresa e as inovações tecnológicas.

Quanto a acordos de *Distribuição* a referida empresa soube explorar uma vantagem estratégica específica, na busca de uma posição diferenciada e na exploração de seus recursos e capacidades. Sendo assim, resolveu ao longo do caminho, não somente comercializar e instalar produtos de recepção via satélite, com o objetivo inicial de ter um estoque mínimo de produtos utilizados pela instaladora, mas tornou-se também uma

distribuidora dos produtos que comercializa, atendendo assim outras instaladoras e lojas de material eletrônico da região e de importantes cidades do estado. Isso lhe garante uma especial vantagem perante aos concorrentes, além de representar importante parcela do faturamento como um todo. Foi uma estratégia bem sucedida, possibilitou à empresa melhorar consideravelmente a sua rentabilidade, garantido assim a saúde financeira. A empresa soube agir proativamente frente a oportunidade, foi criativa e aproveitou como “benefício” a entrada de novos pequenos concorrentes, que tornaram-se seus clientes na distribuidora.

Firmar um acordo de distribuição com um dos maiores fabricantes de produtos eletro-eletrônicos do Brasil, foi um importante passo, proporcionando à essa empresa maior credibilidade junto aos seus clientes, pelo fato de trabalhar com uma grande marca, um nome reconhecido nacionalmente e ainda com a garantia de obtenção em tempo adequado, dos produtos que comercializa.

Diante do exposto, conclui-se que os objetivos propostos no capítulo I deste trabalho foram alcançados. Foi possível o conhecimento dos fatores que explicam a sobrevivência e crescimento da empresa MICROSAT Equipamentos Eletro-Eletrônicos ao longo de sua existência, conforme proposto no objetivo geral, bem como, de acordo com os objetivos específicos. Quanto a realização dos objetivos específicos pode-se relatar que:

- Conheceu-se a importância das micro e pequenas empresas na economia brasileira, como demonstra o capítulo I.
- Apresentaram-se os modelos teóricos explicativos das estratégias de competição e sobrevivência das MPEs no capítulo II.
- Demonstraram-se algumas das principais estratégias de que se valem as empresas para sobreviver e crescer no mercado, através do capítulo III.
- Realizou-se o estudo de caso, descrevendo a evolução da empresa MICROSAT, identificando-se as principais estratégias competitivas utilizadas, conforme capítulo IV.

Como pontos fortes do trabalho ressalta-se que:

- Oferece uma visão sobre as dificuldades, oportunidades e ameaças enfrentadas pelas MPEs ao entrarem para o mercado.
- Apresenta estratégias fundamentais na condução de uma empresa, para que consiga ser competitiva e como consequência possa sobreviver e crescer.

- Fundamenta o uso dessas estratégias competitivas ao analisar as ações tomadas por uma pequena empresa do ramo de telecomunicações, que por mais de dez anos mantém uma posição de liderança no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATALHA, Mário Otávio Demori. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC 1990.
- BRASIL – Ministério do Trabalho, in RAIS, 1997.
- CAVALCANTI, Marli e MELLO, Alvaro. A. A. **Diagnóstico Organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.
- CRAIG, James C., GRANT Robert M. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- FRANCISCO, Juan, COTANO, Miranda. **De la cooperacion entre empresas a la competitividad industrial**. *Economia Industrial*. p. 07-12. set-out/90.
- FARHANGMEHR, Mínoo, EIRIZ, Vasco. **Domínio de cooperação e tipos de alianças estratégicas envolvendo empresas industriais**. *Economia Industrial*, p. 01-15. 1997.
- GEORGE, Keneth D., JOLL, Caroline. **Organização Industrial – Concorrência, Crescimento e Mudança Estrutural**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.
- GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e crescimento da firma**. Um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.
- JARILLO, José Carlos. **Ventaja competitiva y ventaja cooperativa**. *Economia Industrial*, p.69-75. mar-abr/89.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **A hora da estratégia**. *HSM Management*, ano 1, nr.5, p.07-11, nov-dez.1997.

- POSSAS, Mario Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1990.
- RATTNER, Henrique. **Pequena empresa**. O comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência.(org) Vol.1. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**: Como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido. São Paulo: Makron, 1990.
- ROIG, Barto, **Estratégias cooperativas**. Economia Industrial, p. 77-85. mar-abr/89.
- Secretaria da Receita Federal, In Boletim COAD, dez/99.
- SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de Souza. **Inserção competitiva das empresas de pequeno porte**. Campinas.1998.
- STEINDEL, Josef. **Pequeno e grande capital**. São Paulo: Hucitec, 1990.
- TAGLIASSUCHI, Miriam de Toni. **Pequenas empresas**: dependência econômica e participação política. Ensaio FEE. Porto Alegre, 1987.

ANEXOS

Questionário aplicado à empresa estudada.

- 1) Razão Social.
- 2) Número de funcionários.
- 3) Grau de instrução dos funcionários.
- 4) Grau de instrução dos proprietários.
- 5) Faixa salarial dos empregados.
- 6) Tempo de vida da empresa.
- 7) Porque do surgimento da empresa?
- 8) Ramo de atuação.
- 9) Quais os principais produtos?
- 10) O capital inicial necessário é alto?
- 11) Qual o tempo aproximado para retorno do capital investido?
- 12) Porque da escolha deste ramo?
- 13) Os proprietários tinham experiência empresarial no ramo?
- 14) Existem barreiras à entrada?
- 15) Qual o grau de concorrência no setor?
- 16) Qual o comportamento da empresa frente ao concorrente? Principais estratégias utilizadas.
- 17) Existem concorrentes maiores no setor em que atua?
- 18) Estes concorrentes apresentam vantagens em relação à sua empresa?
- 19) A empresa possui vantagens em relação aos concorrentes?
- 20) Quais os custos da empresa em relação aos concorrentes?
- 21) A empresa já buscou alguma fonte de financiamento externa? Sim? Não? Porque?
- 22) A empresa é informatizada?
- 23) Qual o público alvo?
- 24) Quais as principais exigências do público comprador?
- 25) A empresa faz algum tipo de publicidade?
- 26) Quais as principais estratégias utilizadas para atrair o público consumidor?
- 27) Qual (is) os melhores períodos de faturamento para a empresa?

- 28) Quais os fatores que mais afetam a rentabilidade da empresa? Economia? Fornecedores? Clientes ou Mercado?
- 29) Quais os principais controles gerenciais da empresa?
- 30) Qual o processo de formação de preço? Em função do mercado? Em função dos custos? Outros? <
- 31) Sua empresa compete por preço? Diferenciação do produto? Ou ambos? /
- 32) A empresa já diversificou suas atividades? Se sim, por: sinergia comercial, operacional, de investimento ou de administração?
- 33) Sua empresa já realizou ou realiza algum tipo de Cooperação? Com clientes, fornecedores ou concorrentes? Tipo: /
- 34) Quais foram os principais objetivos da Cooperação que sua empresa realiza? Flexibilidade, redução dos custos, outros?
- 35) A empresa é subcontratada de outra? Qual a relação com a contratante? /
- 36) Como a empresa toma conhecimento das inovações dos produtos? Fornecedores, clientes, consultorias? /
- 37) Como caracterizam-se e comportam-se os fornecedores neste mercado? /
- 38) Como a empresa age para conquistar seus clientes frente aos produtos e serviços substitutos? /
- 39) Os lucros da empresa estão voltados para a mesma ou investidos em outros empreendimentos? /
- 40) Quais foram e quais são as maiores dificuldades da empresa?
- 41) Quais foram os passos fundamentais para garantir a sobrevivência da empresa? O fato de ser distribuidora e também instaladora lhe garante uma melhor posição?
- 42) A possibilidade de fechamento da empresa já foi cogitada?
- 43) Há conhecimento de alguma empresa do ramo ter fechado as portas? Conhece os motivos?
- 44) A empresa pensa em atuar ou possui outro estabelecimento em outro ramo? /
- 45) Para você, o que explica o alto índice de mortalidade da pequena empresa? Economia? Capital de Giro? Endividamento? Concorrência desleal?
- 46) Na sua opinião, de que forma este quadro poderia ser revertido?
- 47) O que o levaria a desistir do empreendimento?