

# OPÇÕES ESTRATÉGICAS TEÓRICAS: QUAIS AS MELHORES ALTERNATIVAS PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS?

Luciano Gomes dos Reis<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho tem como objetivo abordar o modo pelo qual o processo da estratégia emerge, segundo os estudos propostos por duas correntes clássicas - Mintzberg e Porter - e propor uma análise teórica de como implementar este processo para alcançar maior possibilidade de sucesso em micro e pequenas empresas sujeitas às mais variadas circunstâncias presentes no mercado competitivo brasileiro. Faz-se uma revisão da bibliografia sobre como se desenvolve a estratégia segundo os autores mencionados, um exame sobre quais os pontos em comum existentes e as divergências encontradas. A seguir realizamos um relato a respeito de algumas situações a que estão submetidas as micro e pequenas empresas no atual contexto político, econômico e social, de acordo com notícias veiculadas pela imprensa, em publicações de jornais, para a seguir estabelecer conexões entre aspectos das teorias e a situação real na qual estão inseridas estas empresas, analisando segundo critérios subjetivos qual ou quais abordagens seriam melhor adaptadas à realidade das micro e pequenas empresas brasileiras, proporcionando em tese um maior índice de sobrevivência de tais empreendimentos.

**Palavras-chave:** Pequenas e médias empresas. Administração. Planejamento estratégico.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações buscam nas últimas décadas uma maneira de melhorar seu desempenho, via de regra visando a manutenção ou o incremento da lucratividade e rentabilidade no decorrer dos anos, no caso das entidades empresariais, de forma a perpetuar-se frente às contingências que surgem no decorrer de sua existência.

Uma das formas pela qual as organizações procuram antecipar as realidades com as quais irão deparar-se no futuro é através da estratégia. Os autores que abordaram o assunto “estratégia empresarial”, em sua maioria, realizaram estudos mediante análise em grandes corporações que constituíram a forma mais apropriada de examinar e mensurar como era desenvolvido o processo da estratégia. Dentre os estudiosos deste assunto, foram selecionados dois autores, através de uma revisão bibliográfica: Michael E. Porter, Henry Mintzberg, visando proporcionar uma fundamentação teórica para os casos em estudo. Para abordar a importância estratégica para estas empresas, foram utilizados os estudos de H. Igor Ansoff. Esta escolha está baseada na vasta produção acadêmica destes autores, servindo de base conceitual de estudos científicos quando o assunto tratado é a estratégia empresarial, bem como pelas possíveis diferenças existentes entre as abordagens realizadas.

Uma vez realizada a devida sistematização da teoria, foi traçado um paralelo entre os tópicos abordados, buscando encontrar similaridades e divergências entre os estudos realizados pelos autores, como meio de ressaltar as características principais de cada um. Definida a base teórica, limita-se o estudo à aplicabilidade dos referidos estudos às micro e pequenas empresas brasileiras. Para tanto, fez-se necessário um processo analítico para situar tais empresas nos contextos político, econômico e social, através de notícias veiculadas na imprensa escrita, por meio de jornais eletrônicos (*newsletters*) e por intermédio da publicação de assuntos relacionados na rede mundial de computadores (internet). Uma vez definidas as condições ambientais na qual foram encontradas as organizações objeto deste trabalho, buscou-se estabelecer conexões entre as teorias de pensamento estratégico oriundas de estudos em grandes organizações, e sua possível aplicabilidade em empresas de pequeno e médio porte, de forma a possibilitar a seleção através de análises subjetivas, de qual ou quais teorias seriam melhor adaptáveis à realidade em questão, permitindo um maior índice de

---

<sup>1</sup> Mestrando em Administração de Empresas – Gestão de negócios pela Universidade Estadual de Maringá . Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade Paranaense (gomesdosreis@uol.com.br).

continuidade das operações das micro e pequenas empresas, através de um processo de formação ou formulação da estratégia que mais identifique-se com as condições encontradas em nosso país.

## 2 AS TEORIAS SOBRE A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA, SEGUNDO PORTER E MINTZBERG

Mas o que é estratégia e como ela se desenvolve? Na busca de fontes que pudessem servir de base para o presente estudo, foram selecionados autores que possuem reconhecimento no mundo acadêmico e cujos escritos são objeto de vários artigos que versam sobre o tema. Neste contexto, não foi a intenção reduzir nas páginas a seguir as teorias que versam sobre a estratégia e seu processo de formulação. Buscou-se somente situar o assunto, de forma a utilizá-lo da melhor forma possível para as nossas conclusões finais.

Considerados por muitos como o precursor da Administração Estratégica, Michael E. Porter em seu livro *Estratégia Competitiva*, aborda o tema tendo por premissa o desenvolvimento de estratégias baseadas no estudo das indústrias, e da melhor forma de uma empresa posicionar-se em seu interior. Diz Porter (1997, p. 13):

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ser desenvolvida explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa.

Nesta mesma linha analítica sobre como desenvolve-se a estratégia empresarial, encontra-se no artigo “Os 5 Ps da estratégia” uma definição proposta por Mintzberg, que busca analisar como a estratégia pode ser encontrada no ambiente organizacional, de forma a ampliar os referidos meios conceituais.

A este respeito, diz Mintzberg:

Para qualquer um que você pergunte, **estratégia é um plano**, algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação.

Como plano, **uma estratégia pode ser um pretexto**, também, e realmente apenas uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor.

Mas se as estratégias podem ser pretendidas (seja como planos gerais ou pretextos específicos), certamente também podem ser realizadas. Assim, a estratégia pode ser definida como um **padrão** - especificamente um padrão em fluxo de ações.

**A estratégia é uma posição** - especificamente, uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de “ambiente”.

**A estratégia é uma perspectiva**, seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo. Há organizações que priorizam o marketing e constroem toda uma ideologia em torno disto (MINTZBERG, QUINN, 2001, p. 26-30)

Como observa-se, os conceitos de Mintzberg contém a análise sobre a formação da estratégia nas organizações, possibilitando o surgimento de outras variáveis que podem agir neste processo, indo além dos conceitos genéricos de Porter, que coloca o processo de formação ou formulação da estratégia como algo explícito ou implícito no interior das organizações. Ao abordar a estratégia como posição, o próprio Mintzberg reafirma a teoria da escola do posicionamento proposta por Porter, mas não se limitando somente a ela.

Deste conteúdo extrai-se os elementos para uma compreensão de quais seriam as possibilidades de surgimento da estratégia em empresas de pequeno porte. A princípio, poderia-se imaginar que a estratégia estaria sempre surgindo como um padrão emergente ao longo do tempo, haja vista a falta de conhecimento de dados iniciais que possibilitem a formulação de uma estratégia. Entretanto, temos situações já ocorridas e relatadas nas quais encontramos pequenas organizações onde o processo está devidamente estruturado e

planificado desde seu começo, buscando um melhor desenvolvimento do seu campo de atuação desde o início. Dessa forma, concluímos que a estratégia de micro e pequenas empresas não deve ser estudada de forma geral, como se constituísse um padrão a ser aplicado em todas as empresas de mesmo porte.

Pelo contrário: tendo em mente que o processo de criação e maturação de uma empresa comparativamente a outra da mesma indústria decorre de forma totalmente diversa, em vista dos vários fatores que agem sobre o sistema em formação, entendemos que não deve haver generalizações ou aplicações de modelos pré-determinados ao estudarmos a estratégia no pequeno empreendimento. Uma crítica à escola do posicionamento, da qual Porter é considerado o maior expoente, onde é avaliada que esta corrente teórica teria validade somente para grandes organizações, é relatada a seguir:

Uma segunda preocupação é o contexto estreito da escola do posicionamento. Há uma inclinação no sentido de grandes empresas tradicionais, nas quais, não por acaso, o poder de mercado é maior, a concorrência menos eficaz e o potencial para manipulação política mais pronunciado (MINTZBERG ET AL, 2000, p. 91).

Para concluirmos nossas considerações iniciais, devemos levar em consideração a importância da administração estratégica para micro e pequenas empresas, embora muitas vezes esta função seja relegada a um segundo plano. A este respeito, nos diz Ansoff:

“As pequenas e médias empresas tipicamente possuem recursos limitados de assessoria. Os administradores atarefados de tais empresas tendem a argumentar que a preocupação com as incertezas futuras é um luxo a quem somente as grandes empresas podem se dar, e que as empresas pequenas devem simplificar as coisas. Mas o ambiente não tem tolerância especial seja por pequenas, seja por grandes empresas, e quando o ambiente é turbulento, os impactos imprevisíveis das mudanças podem ser mais prejudiciais às pequenas empresas do que as grandes”(ANSOFF, 1993, p. 135)

Como podemos observar, seja qual for o porte de uma empresa ela deve procurar um planejamento do futuro de todas as maneiras possíveis, como uma forma de diminuir o impacto da incerteza, que como é de conhecimento geral atinge um maior grau nas economias em desenvolvimento como a brasileira.

### **3 A SITUAÇÃO POLÍTICA, ECONÔMICA E SOCIAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL**

Em relação à situação econômica, política e social das micro e pequenas empresas em nosso país, optamos por captar a realidade por intermédio de notícias veiculadas na imprensa, sendo utilizado como meio de consulta a rede mundial de computadores (internet), que nos possibilita o acesso de forma rápida a vários meios de comunicação. Os referidos instantâneos de determinada situação específica não caracterizam-se, por si só, o dia-a-dia das pequenas empresas em nosso país.

#### **a) O aspecto político**

Quando analisamos as pequenas empresas no meio político, encontramos um contexto desfavorável, em vista da falta de influência nas decisões políticas por parte das micro, pequenas e até mesmo das médias organizações. Esta deficiência está unida à falta de mecanismos eficientes de união, que acabam por impossibilitar a utilização de meios legais para pressionar os legisladores a respeito de matérias que sejam de seu interesse, meios estes que estão ao mais facilmente ao alcance de grandes corporações, em virtude do poder econômico infinitamente maior.

Um dos poucos órgãos que buscam interferir de forma positiva junto aos entes políticos é o SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, como podemos verificar no texto a seguir, veiculado no site Consultor Jurídico em 03 de Junho de 2.002:

O Sebrae sugeriu ao Ministério do Planejamento que, nas licitações públicas, os contratos de até R\$ 50 mil sejam reservados para as micro e pequenas empresas. O projeto, que altera a Lei de Licitações, deve chegar ao Congresso até o final de julho. "O governo não somente deveria aceitar a sugestão, mas elevar esse teto para até R\$ 100 mil", afirma o gerente comercial da So Licitati, consultoria e assessoria especializada em licitações, Ulisses Carraro. "Afinal, as pequenas empresas, que têm um papel importante na economia, poderiam aumentar ainda mais a oferta de empregos", completou. Ao elaborar a sugestão, o Sebrae inspirou-se nos Estados Unidos. Nos EUA, todas as licitações de até US\$ 100 mil (cerca de R\$ 250 mil) são reservadas para as pequenas e micro empresas (<http://cf6.uol.com.br/consultor/view.cfm?id=10836&ad=b> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002).

Historicamente os governos federal, estadual e municipal tendem a favorecer as grandes organizações, tendo em vista seu impacto no marketing político. A este respeito, Sergio Moreira, presidente do SEBRAE, no Jornal do Brasil em 02/02/2002, nos relata:

Durante séculos, o Brasil tentou um modelo de desenvolvimento que um dia iria criar oportunidades, focado nas grandes questões e grandes empreendimentos, estatais ou privados. Isso norteou a ocupação econômica do país. Isso sufocou a possibilidade de criarmos um ambiente favorável aos pequenos negócios. A criação desse ambiente, porém, não é uma tarefa fácil. Para isso, é preciso unir os esforços das várias esferas de governo (federal, estadual e municipal), das entidades representativas de classe, das Organizações Não-governamentais (ONGs) e, claro, dos próprios empreendedores. Embora hercúleo, o trabalho se mostra necessário quando se leva em conta que 35% das micro e pequenas empresas não sobrevivem ao primeiro ano de atividade, enquanto mais da metade (56%) fecham as portas após o curto período de três anos". Jornal do Brasil Eletrônico 02 de Fevereiro de 2.002 (<http://jbonline.terra.com.br/jb/papel/economia/2002/02/02/joreco20020202002.html> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2002).

As pequenas mudanças que acompanhamos nos últimos anos, como a implantação do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES Federal, no ano de 1996, demonstram a falta de interesse político nas questões que envolvem as micro e pequenas empresas. Prova disto é a previsão legal contida em nossa Constituição Federal, promulgada em 05 de Outubro de 1988, que em seu artigo 170, inciso IX, dispõe que a ordem econômica será ditada conforme o princípio do tratamento favorecido para as empresas brasileiras de capital nacional de pequeno porte. Tal favorecimento, tomando como exemplo a área tributária, resultou em uma espera de oito anos para a sua efetivação, ressalvados ainda os impedimentos que a referida Lei do SIMPLES disciplinou, segregando algumas atividades econômicas que, embora de pequeno porte, não poderiam ser incluídas no sistema tributário simplificado.

Desta forma, podemos inferir que as micro e pequenas empresas não possuem um adequado envolvimento político, mesmo tendo caracterizada sua elevada responsabilidade econômica e social, como veremos a seguir.

## **b) O aspecto econômico**

A importância econômica das empresas de micro e pequeno porte há muito é relatada por diversos órgãos oficiais e por fontes não governamentais. Um trabalho de pesquisa desenvolvido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior disponibilizou os dados referentes a micro e pequenas empresas do Brasil, que pode ser consultado no Anexo I do presente trabalho. Como fato adicional, temos o resultado da pesquisa realizada pelo SEBRAE, veiculada no Jornal do Brasil:

[...] são micro e pequenas empresas 99% dos negócios formais do Brasil. Elas respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB, a soma de todas as riquezas produzidas pelo país), empregando 44% dos brasileiros que têm carteira assinada." Jornal do Brasil Eletrônico – 02 de Fevereiro de 2.002.

*(<http://jbonline.terra.com.br/jb/papel/economia/2002/02/02/joreco200202020202.htm> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2002).*

Esta importância econômica, recentemente despertou o interesse de órgãos de financiamento oficial, que estão colocando à disposição de pequenas empresas linhas de crédito especiais. Este fato está evidenciado nas seguintes manchetes de notícias publicadas nos últimos seis meses, conforme nossa pesquisa:

Microempresa ganha crédito para modernizar máquinas”

Jornal Diário Popular Eletrônico de 06 de Março de 2.002.

*(<http://www.dipo.com.br/economia/default.asp?editoria=29&id=149028> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002).*

Banco terá de destinar 30% do FAT a créditos para pequena empresa Regra está no projeto da LDO e deve valer em 2003.

Diário Popular – Jornal Eletrônico – 20/06/2002.

*(<http://www.dipo.com.br/economia/default.asp?editoria=29&id=207709> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2002).*

Caixa quer emprestar R\$ 2,9 bi para pequena empresa neste ano. Diário Popular – Jornal Eletrônico.

*(<http://www.dipo.com.br/economia/default.asp?editoria=29&id=184912> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2002).*

Com base nesta pequena amostra de notícias veiculadas, constatamos que as micro e pequenas empresas possuem relevante interesse econômico, em virtude do volume de recursos colocados à disposição e as expectativas de resultados provenientes da correta utilização de tais linhas de crédito. Outros dados que podem ser utilizados como suporte para um estudo mais detalhado da importância das micro e pequenas empresas encontram-se no anexo II, no qual destacamos o fato de que no ano de 2001 aproximadamente 13% do montante de recursos desembolsados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – B.N.D.E.S. foram destinados para micro e pequenas empresas e para pessoas físicas que exercem atividades econômicas, perfazendo um total de 92% do número de operações realizadas pela instituição.

Entretanto, conforme analisado anteriormente, apesar dos recursos estarem sendo disponibilizados, nem sempre os mesmos são liberados de fato em quantidade suficiente a quem de direito, em virtude da burocracia inerente a tais processos e da interferência política em prol de outros possíveis beneficiários.

### **c) O aspecto social**

Sem menosprezar a importância econômica das empresas de pequeno porte, o seu principal valor encontra-se na função social que cumprem estas organizações. Grande parcela da população brasileira tem seu sustento diretamente ligado a pequenas empresas. A participação na geração de emprego das micro e pequenas empresas teve aumento significativo no ano de 2.001. Estes fatos estão devidamente comprovados por estudo realizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – B.N.D.E.S., publicado em 18 de Junho de 2002, que nos apresenta as seguintes informações:

O número de trabalhadores nas microempresas com até 19 funcionários cresceu 25,9% em cinco anos. Isso é o que indica estudo do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). De acordo com o estudo, entre 1995 e 2000, o número de trabalhadores em grandes estabelecimentos cresceu 0,3%, enquanto nas microempresas o crescimento foi de 25,9%, o que equivale a 1,4 milhão de vagas. Da mesma forma, enquanto o número de empresas de grande porte cresceu 2,2%, o de microempresas foi de 25%.

Já as microempresas representavam 93% do total de empresas e respondiam por 26% dos postos de trabalho. O aumento de participação das micro aconteceu em todos os setores da economia. Em dezembro de 2000 havia 2,2 milhões de empresas empregadoras no país, número que representava 23,9% a mais que em 1995. Nesses

cinco anos, o número de trabalhadores no mercado formal também cresceu, mas não na mesma velocidade das empresas. Em 2000, eles eram 25,8 milhões, 8,4% a mais que em 1995.

O estudo do BNDES foi realizado a partir dos dados colhidos pela Rais (Relação Anual de Informações Sociais), do Ministério do Trabalho e Emprego. A Rais é um questionário anual preenchido por todas as empresas registradas no país.” Folha de São Paulo On line–18 de Junho de 2.002.

<http://www.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u49540.shl> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002.

Nas regiões que não dispõem de grandes corporações atuando no contexto internacional, cabe às micro e pequenas empresas a manutenção da atividade econômica-social, sendo a microempresa considerada a grande alternativa para o desenvolvimento regional. Artigo veiculado no jornal Diário do Nordeste explicita esta condição. Diz o artigo:

A microempresa é hoje a grande alternativa para o desenvolvimento econômico e social da região latino-americana e caribenha. Com quase 65 milhões de pequenas unidades produtivas na região, o segmento gera empregos para perto de metade da população economicamente ativa. Na maior potência mundial, os Estados Unidos, o setor representa nada menos do que 60% da economia. Na América Latina e no Caribe, é a principal fonte de trabalho da população, principalmente mulheres e jovens. Do ponto de vista do desenvolvimento, o apoio à microempresa não só ajuda a aliviar a pobreza e a estimular a atividade econômica, como oferece oportunidades para aumentar a produtividade de pessoas de baixa renda dotadas de espírito empreendedor. O nível de empreendedorismo do brasileiro é altíssimo, perdendo apenas para os Estados Unidos. Precisamos ampliar esse potencial do País.” Jornal Diário do Nordeste. 10 de Março de 2.002.

<http://diariodonordeste.globo.com/2002/03/10/020019.htm> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002.

Além da importância no mercado formal de trabalho, sabe-se da existência de grande informalidade neste segmento de empresas, que estão à margem dos controles governamentais. Tal fato é constatado, de forma estimada, por Sergio Moreira, presidente do SEBRAE, durante o Debate JB: Os Desafios dos Pequenos Negócios, promovido pelo Jornal do Brasil. Diz Moreira:

São micro e pequenas empresas 99% dos negócios formais do Brasil. Elas respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB, a soma de todas as riquezas produzidas pelo país), empregando 44% dos brasileiros que têm carteira assinada. A estatística mais conservadora registra 9,6 milhões de negócios informais no país. Eles empregam 12,9 milhões de pessoas que também ficam na informalidade, isto é, sem carteira assinada. Em um cenário mais favorável muitas sairiam da ilegalidade e, com elas, seus funcionários. Com 3,6 milhões de empresas formais e entre 9,6 milhões e 14,5 milhões na informalidade, o Brasil é um país de empreendedores. Um em cada oito brasileiros administra o próprio negócio. Ainda assim, os micro e pequenos empresários brasileiros não encontram no país um ambiente favorável para crescer e expandir seus empreendimentos. Jornal do Brasil, 02 de Fevereiro de 2.002.

<http://jbonline.terra.com.br/jb/papel/economia/2002/02/02/joreco20020202002.html> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002.

Encerrando este capítulo no qual expomos fragmentos de relatos que representam alguns dos aspectos político, econômico e social no qual estão inseridas as micro e pequenas empresas de nosso país podemos chegar à conclusão da vital importância destas organizações que, embora não dispendo de eficiente mobilização na área política, começam a despertar interesse junto a órgãos de fomento como alternativa para um desenvolvimento sustentável, haja vista sua parcela de contribuição para o meio econômico e a sua vultuosa participação na criação, geração e manutenção de empregos, sejam eles formais ou informais.

#### **4 ANÁLISE DA APLICABILIDADE DAS TEORIAS SOBRE ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

A questão a ser abordada, neste momento, é a seguinte: dada a grande importância destas empresas, qual ou quais seriam as melhores estratégias competitivas a serem utilizadas pelas micro e pequenas empresas, no contexto nacional, que não dispõe de um contexto político favorável, apresenta uma tendência de aumento de recursos disponíveis e possui grande responsabilidade social, haja vista sua colaboração na geração de empregos e renda para as classes sociais menos favorecidas? As teorias sobre estratégia versam sobre a formação do processo da estratégia em grandes empresas. Partindo-se deste pressuposto, poderíamos afirmar que as estratégias competitivas de Porter poderiam ser aplicadas às pequenas empresas, ou seria melhor a utilização dos conceitos propostos por Mintzberg, através da centralização dos esforços na essência do negócio, reforçando uma ou outra maneira de diferenciar seu produto ou serviço?

Em relação à abordagem das forças competitivas de Porter, aplicadas às micro e pequenas empresas, poderíamos destacar as seguintes situações possíveis, baseadas em parte na relação entre a teoria e contexto nacional:

1. Poder dos fornecedores: em sua maioria, as pequenas empresas situam-se no limiar da cadeia produtiva, não possuindo poder de barganha junto a seus fornecedores. Por seu volume de compras ser proporcional ao seu porte, não consegue vencer a força de grandes organizações, que acabam por estabelecer o preço de seus insumos e matérias-primas. Como fator agravante, temos ainda a possibilidade de existência de apenas um único fornecedor, dependendo o ramo de atividade explorado, o que limita ainda mais sua competitividade;
2. Poder dos compradores: em uma economia de mercado, o consumidor acaba por determinar os preços finais dos produtos comercializados. Apenas as empresas que dispõe de mercados cativos, como oligopólios ou monopólios podem se dar ao luxo de manter preços não ditados pelo mercado. As empresas de pequeno porte, neste contexto, não possuem o poder de aumentar seus preços: ou aceitam o que determina o meio externo, ou simplesmente não vendem. A exceção estaria apenas nas ocasiões em que a empresa dispõe de produtos com qualidades únicas, cuja oferta esteja reprimida em relação à demanda, não sendo porém estas condições encontradas facilmente.
3. Ameaça de novos entrantes: em virtude da baixa exigência de capital para entrar no mercado, esta ameaça está diretamente presente nas pequenas organizações. Caso a empresa não disponha de uma vantagem significativa de custos, adquirida por uma curva de experiência acentuada, nem disponha de uma diferenciação em seus produtos, a possibilidade de novos entrantes ameaçarem a sua posição de mercado é proporcional à falta de barreiras eficientes de entradas da indústria na qual a organização esteja inserida, à medida que os governos incentivam os novos empreendimentos, como está ocorrendo atualmente, esta ameaça a cada dia torna-se mais presente;
4. Ameaça de produtos substitutos: Nas micro e pequenas empresas, como ocorre na maioria dos casos, há a utilização de uma tecnologia não muito desenvolvida, com a entrada de novos produtos comercializados, podendo isto acarretar a troca pelos clientes pelos produtos dos concorrentes, que podem dispor de margens de lucro menores, proporcionando um preço de mercado menor e conseqüentemente uma invasão na participação de mercado alheia. O ápice desta situação encontra-se quando a indústria é totalmente substituída: é o caso dos pequenos comerciantes que encerraram suas atividades, em virtude do advento dos hipermercados em cidades de médio porte;

5. Rivalidade entre os concorrentes: como um país de empreendedores, o Brasil dispõe de inúmeras empresas surgindo a cada dia. Dessa forma, o número de concorrentes cresce a cada dia, mesmo deduzindo-se as empresas que encerram suas atividades. Conforme observado anteriormente, a economia nacional apresenta-se em forte ebulição, sendo incentivado pelos órgãos de financiamento oficiais a entrada de novos concorrentes em setores que dependam de baixo investimento de capital, que é o ambiente organizacional no qual situam-se as micro e pequenas empresas. Chega-se à conclusão de que atualmente a intensidade da rivalidade é encontrada em grau elevado, na maioria dos mercados nos quais temos organizações de pequeno porte atuando.

De forma complementar, ao abordar as estratégias genéricas como visto até este momento, Porter defende a liderança (ou um melhor posicionamento) por intermédio de três fatores: custos, diferenciação e enfoque.

A liderança em custos torna-se extremamente difícil tratando-se de pequenas empresas. Em condições normais, a redução em custos se dá por intermédio dos ganhos de escala, que dificilmente são alcançados em virtude do próprio porte do empreendimento. Na análise de processos que levaram determinados empreendimentos ao insucesso, concluímos que em várias situações a tentativa de manter participações de mercado tendo como base a redução dos preços praticados proporcionaram um círculo vicioso, que acabaram por direcionar a empresa para a morte em virtude da falta de investimentos necessários para a manutenção dos preços baixos por longos períodos de tempo. Esta vantagem competitiva torna-se viável, a nosso ver, para empresas que dispõe de elevadas quantias de capital à disposição ou várias linhas de produtos, de forma a sustentar a empresa nos períodos em que praticar preços baixos, até a conquista da fatia de mercado almejada.

No que diz respeito à conquista da liderança por diferenciação, esta pode ser aplicada a alguns segmentos de micro e pequenas empresas, que exploram atividades que permitam a adoção desta estratégia competitiva. A adoção de um padrão de qualidade superior ou o oferecimento de serviços agregados exclusivos pode tornar atraente o produto de uma pequena empresa, em detrimento de seus concorrentes de maior porte, que apesar de oferecerem produtos com menor custo não dispõe do mesmo nível de qualidade ou de serviços pós-venda personalizados. Um exemplo desta posição pode ser observada no depoimento de Eduardo Bedicks em relação à empresa de sua propriedade, em reportagem publicada em 17 de Março de 2.002 no jornal O Estado de São Paulo:

Não tivemos competitividade para vender para o mercado externo diante da concorrência asiática, com um volume de produção muito superior ao nosso", diz Bedicks. A sua empresa hoje aposta menos na escala de produção e mais na sofisticação tecnológica de seu produto. "Durante estes anos investimos em tecnologia, visitamos feiras internacionais e achamos que estamos prontos para exportar. O Estado de São Paulo.

<http://www.estado.estadao.com.br/editorias/2002/03/17/eco020.html> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2002.

As duas estratégias iniciais (custo e diferenciação) buscam a competitividade em um limite mais amplo de mercado ou no âmbito de toda a indústria. O enfoque, ao contrário, visa uma vantagem competitiva em um nicho competitivo dentro de uma indústria. A empresa que adota esta estratégia seleciona um segmento ou grupo de segmentos da indústria e adapta sua estratégia para atendê-lo através da focalização nos custos e/ou na diferenciação. A nosso ver, ao adotar uma estratégia competitiva de enfoque, de acordo com os conceitos de Porter, a micro e pequena empresa teriam uma maior chance de sucesso em virtude do atendimento de mercados específicos, ocorrendo uma correlação direta entre o porte da empresa e o mercado atendido, fazendo com que sejam realçadas as principais características deste grupo de empresas: maior flexibilidade e adaptabilidade frente às necessidades dos mercados atendidos.

Mintzberg, por sua vez, divide as estratégias em dois grandes grupos: diferenciação e escopo. As estratégias a serem utilizadas pela empresa através da diferenciação foram subdivididas em seis maneiras básicas: através de preço, de imagem, de suporte, de qualidade, de design e a estratégia da não diferenciação. As estratégias de escopo foram segregadas em: segmentação, não-segmentação e exploração de nichos.

No quesito diferenciação, pode-se observar que, à exceção da diferenciação por preços, que como na estratégia genérica de liderança em custos de Porter normalmente requer ganhos por meio de escala de produção e curva de experiência, todas as demais estratégias de diferenciação podem ser utilizadas com sucesso pelas pequenas empresas, desde que devidamente combinadas com as estratégias de escopo. Ao proporcionar uma imagem diferenciada do produto ou desenvolver um design mais arrojado, as empresas tendem a atender um segmento determinado ou somente a um nicho reservado de mercado.

Ao oferecer um suporte pós-venda diferenciado, preferencialmente aliado a uma alta qualidade intrínseca do produto, as empresas de pequeno e médio porte podem conquistar uma posição de fornecedoras para grandes organizações que optam pela terceirização ou pela utilização de parcerias em seu processo produtivo, em contrapartida a um preço mais elevado em relação aos concorrentes de maior porte.

E por último, caso a empresa não disponha de um alto padrão de qualidade, de design ou imagem superiores, não possua um suporte diferenciado nem possa oferecer uma vantagem de preço em virtude do baixo volume de produção, caberia a ela optar pela estratégia da não diferenciação aliada à não segmentação: é a vantagem competitiva baseada mais na localização geográfica e em alguns casos na tradição do negócio do que em alguma estratégia deliberada. A consequência que freqüentemente pode ocasionar uma taxa maior de insucesso no caso da aplicação desta estratégia é a maior probabilidade da instalação de um ou mais concorrentes em seu mercado: como não dispõe de um determinado segmento ou nicho cativo, nem dispõe de diferenciais em relação à concorrência, a tendência natural é o mercado consumidor diluir-se entre todas as empresas participantes, o que com o tempo pode resultar na inviabilidade de todas elas, pela divisão do mercado e a redução da lucratividade em todas elas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A aplicação das teorias sobre estratégia nas micro e pequenas empresas requer um profundo estudo sobre as condições ambientais nas quais elas estão inseridas em determinado momento, como meio de ajustar o modo pelo qual as referidas teorias foram formuladas, tendo como base as grandes empresas em sua maioria industriais.

Em nosso país, atualmente, observa-se uma propensão ao incentivo do empreendedorismo, mediante oferecimento de linhas de crédito subsidiadas, sistemas de tributação diferenciados e políticas favoráveis para micro e pequenas empresas, de modo a converter tais atitudes em ações a favor da sociedade como um todo. Cabe ressaltar que para transformar a atual realidade, é imprescindível o apoio político, que conjuntamente com as medidas econômicas poderão reduzir significativamente a mortalidade de micro e pequenas empresas, revertendo-se os resultados positivos para uma maior parcela da população os benefícios sociais daí advindos, como a redução da taxa de desemprego e um aumento proporcional na distribuição de renda.

No entanto, para que as referidas ações tornem-se efetivas faz-se necessária uma orientação adequada, seja para formular uma estratégia formal para estas empresas emergentes, seja apenas para adequar de forma teórica a estratégia do empreendedor ao contexto ambiental no qual está inserido.

Consideramos, nesta conjuntura, que a aplicação das estratégias genéricas de segmentação ou nichos propostas por Porter, aliada em parte à teoria conceitual sobre

diferenciação de Mintzberg (imagem, suporte, qualidade e design) podem proporcionar às micro e pequenas empresas uma maior probabilidade de sucesso, desde que atendidas as demais condições necessárias (como mercado consumidor, administração financeira eficiente, marketing, entre outras) à manutenção das atividades da empresa,

## **REFERÊNCIAS**

ANSOFF, H.Igor, McDONNELL, Edward J. Implantando a Administração Estratégica. 2ª Edição. São Paulo : Atlas, 1993. 590 p.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James B. O Processo da Estratégia. 3ª Edição. Porto Alegre : Bookman, 2001. 404p.

MINTZBERG, Henry. Et al. Safári da Estratégia. 1ª Edição. Porto Alegre : Bookman, 2000. 299 p.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. 7ª Edição. 23ª Tiragem. Rio de Janeiro : Campus, 1997. 362 p.

<http://cf6.uol.com.br/consultor>, endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002.

<http://diariodonordeste.globo.com/> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002.

<http://jbonline.terra.com.br/> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002.

<http://www.bndes.gov.br> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002.

<http://www.estado.estadao.com.br/> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002.

<http://www.dipo.com.br/> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002.

<http://www.mdic.gov.br> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002.

<http://www.uol.com.br/folha/dinheiro> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002.

**Artigo apresentado no X Congresso Brasileiro de Custos – 2003. Guarapari – ES.**

## **ANEXO I**

### **A Micro e Pequena Empresa no Brasil**

---

1. Participação das micro e pequenas empresas no total das empresas: em 1994, foi de 96,04%, sendo que no comércio foi de 96,76%, nos serviços 97,26%, e na indústria 91,86%. (Sebrae)
2. Em 1994, a participação das micro e pequenas empresas no valor agregado ou no valor total do faturamento da economia foi de 28%, sendo que no setor industrial sua participação foi de 17,24%, no comércio foi de 45,34% e nos serviços foi de 28,40%. (Sebrae)
3. Em 1994, as micro e pequenas empresas empregavam 39,58% da mão-de-obra total, sendo que na indústria a participação era de 25,98%, no comércio 58,59%, e nos serviços 43,03%. (Sebrae)
4. As empresas com até 99 empregados (micro e pequenas empresas) representam cerca de 52,8% da força de trabalho. (Rais/2000)
5. Segundo o Informe-se nº 36 (jan/02) da AFE/BNDES, que utiliza a RAIS, excluindo os estabelecimentos sem pelo menos um empregado formal (2,842 milhões de empresas):

- Em 2000 havia em todo o País 400 mil microempresas (com até 19 empregados) a mais do que em 1995, representando 93% do total de estabelecimentos empregadores e 26% dos trabalhadores formais.
  - Entre 1995 e 2000 o número de grandes empresas cresceu 2,2% e o de microempresas (com até 19 empregados) cresceu 25%.
  - Entre 1995 e 2000 o saldo entre contratações e desligamentos nas microempresas (com até 19 empregados) foi de mais de 1 milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Assim, enquanto o número de trabalhadores em empresas de grande porte cresceu 0,3%, nas microempresas o crescimento do número de trabalhadores foi de 25,9%.
  - Embora as maiores responsáveis pelo aumento no nível de emprego tenham sido as microempresas (com até 19 empregados), os estabelecimentos de médio e grande porte ainda respondiam, em 2000, por 55% dos postos de trabalho (e por menos de 2% do total de empresas).
  - Os setores de comércio e serviços foram os que tiveram maior aumento no nível de emprego entre 1995 e 2000, neles predominando as microempresas com até 19 empregados.
  - Em 2000 havia 2.161.783 empresas com até 99 empregados (micro e pequenas empresas), assim distribuídas: 0,29% no extrativismo mineral, 10,65% na indústria de transformação, 0,25% nos serviços industriais de utilidade pública, 4,3% na construção civil, 37,6% no comércio, 35% nos serviços, 0,37% na administração pública e 11,5% na agropecuária.
6. No período de 1990 a 1999, foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, 55% delas como microempresas. (Sebrae)
  7. A taxa de mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte chega até 61% do total de empresas no 1º ano de atividade. (Estudo: "Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas", Méthodos Consultoria, out/99 - Sebrae)
  8. Em 1998, 64% das empresas tributadas optaram pelo Simples - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte. Do total de empresas que integram o Simples, 92% eram microempresas, enquanto 8% eram empresas de pequeno porte, respondendo cada uma por 48% e 52% da receita bruta total, respectivamente. (SRF - Perfil do declarante da DIPS, 1999)
  9. O total de empresas optantes pelo Refis é de 129.061, sendo que desse total, 14.373 empresas foram excluídas e 7.926 empresas tiveram sua adesão indeferida, seja por falta de garantia ou arrolamento de bens. Assim, o total de empresas inscritas no Refis é de 106.762.
  10. Em 2001, das 147.165 empresas cadastradas no SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais, que registra a movimentação do cadastro de fornecedores, de preços e do catálogo de materiais e serviços, 26,21% são microempresas, e 26,84% são empresas de pequeno porte. (SLTI/MP)

11. Nos contratos públicos federais de prestação de serviço em vigor até o ano 2000, 30% foram firmados com micro e pequenas empresas, sendo 9% com micro e 21% com pequenas empresas. (SLTI/MP)
12. Entre 1995 e 1997, 81% das micro e pequenas empresas exportadoras pesquisadas tiveram maior intercâmbio comercial com os países do Mercosul. Em seguida estava a Comunidade Européia, com 10%, e os Estados Unidos, com 4,3%. (Estudo: "A micro e pequena empresa no comércio exterior", Méthodos Consultoria, ago/00 - Sebrae)
13. Em 2000, 16.016 empresas exportaram, das quais 63,7% eram micro e pequenas empresas, tendo participado com 12,4% no valor total exportado. (Funcex)

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

<http://www.mdic.gov.br/progacoes/MPMe/Dados.htm> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002.

## ANEXO II

### Boletim MPME - Micro, Pequenas e Médias empresas - Desembolsos do BNDES

#### 1. Porte

Porte da Empresa	2000	2001	Jan/Jun2002	R\$ milhões variação % em relação ao mesmo período de 2001
Micro/Pequena Empresa e P.F.	3.031	4.223	2.265	24
Média Empresa	1.375	1.562	831	33
<b>MPME</b>	4.406	5.785	3.096	26
% do Sistema	19	23	23	

Porte da Empresa	2000	2001	Jan/Jun2002	Número de Operações variação % em relação ao mesmo período de 2001
Micro/Pequena Empresa e P.F.	94.202	132.214	44.299	(43)
Média Empresa	3.914	4.611	2.226	10
<b>MPME</b>	98.116	136.825	46.525	(42)
% do Sistema	94	95	93	

Critério para classificação de porte de empresa, em relação à receita operacional bruta anual: microempresa- até R\$ 900 mil; pequena - entre R\$ 900 mil e R\$ 7.875 mil; média - entre R\$ 7.875 mil e R\$ 45.000 mil; grande - acima de R\$ 45.000 mil.

Fonte: Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social

<http://www.bndes.gov.br/empresa/download/mpme.pdf> endereço da internet acessado em 06 de julho de 2.002.

## DESTAQUES

*o ambiente não tem tolerância especial seja por pequenas, seja por grandes empresas, e quando o ambiente é turbulento, os impactos imprevisíveis das mudanças podem ser mais prejudiciais às pequenas empresas do que as grandes”(ANSOFF, 1993, p. 135)*

As micro e pequenas empresas não possuem um adequado envolvimento político, mesmo tendo caracterizada sua elevada responsabilidade econômica e social.

Poderíamos afirmar que as estratégias competitivas de Porter seriam aplicáveis às pequenas empresas, ou seria melhor a utilização dos conceitos propostos por Mintzberg, através da centralização dos esforços na essência do negócio, reforçando uma ou outra maneira de diferenciar seu produto ou serviço?

A liderança em custos torna-se extremamente difícil tratando-se de pequenas empresas. Em condições normais, a redução em custos se dá por intermédio dos ganhos de escala, que dificilmente são alcançados em virtude do próprio porte do empreendimento.

Faz-se necessária uma orientação adequada, seja para formular uma estratégia formal para estas empresas emergentes, seja apenas para adequar de forma teórica a estratégia do empreendedor ao contexto ambiental no qual está inserido.