

1290000749



IE

TCC/UNICAMP F413e

Universidade Estadual de Campinas



Alex Luiz Ferreira

**Estratégia e Gestão no Contexto Atual: a viabilidade no
âmbito das Pequenas e Microempresas.**

Monografia Apresentada ao Instituto de Economia da Unicamp, sob
a Orientação do Prof. Dr. Miguel Juan Bacic, para Graduação em
Ciências Econômicas.

Campinas, Dezembro de 1995

TCC/UNICAMP
F413e
IE/749

CEDOC/IE

Aos Meus Pais, **Sérgio e Francisca**
Àqueles que Permitiram que Chegasse até Aqui.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAP.1 - AS MPES E O PROBLEMA DA ALTA MORTALIDADE.	5
CAP.2 - ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E INSERÇÃO DAS MPES.....	16
2.1 - FORÇAS COMPETITIVAS.....	16
2.2 - ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	27
2.3 - A INSERÇÃO DAS MPES	32
CAP.3 - TÓPICOS ATUAIS DE GESTÃO.....	38
CONCLUSÃO	63
BIBLIOGRAFIA.....	66

Introdução

O tema a ser analisado relaciona-se com a questão da sobrevivência das pequenas e microempresas no contexto atual.

Antes de prosseguir a exposição deve-se colocar anteriormente que as pequenas e microempresas serão consideradas no estudo como MPEs e os pequenos e microempresários como MPEMPs.

O problema refere-se ao entendimento das alternativas que se colocam às MPEs e conseqüentemente aos MPEMPs, no sentido de superar positivamente os obstáculos que influenciam de maneira relevante as atividades dessas empresas.

Torna-se então objetivo do trabalho compreender que as MPEs¹, através da busca de uma relação coordenada e harmoniosa dos seus recursos produtivos (capital, equipamentos e recursos humanos) com os aspectos estratégicos (conceito do negócio, inserção no mercado, forças competitivas) conseguem manter sua posição ou até mesmo crescer num determinado mercado.

¹ É preciso frisar, entretanto, que estas relações também são válidas para as grandes e médias empresas.

Deve-se considerar ainda que se pretende deixar em relevo o papel dos recursos humanos nesse processo. Ou seja, considerando que um dos grandes fatores de diferenciação da concorrência, dar-se-á no âmbito do maior investimento em preparação e treinamento dos funcionários e ou proprietários, que por intermédio de sua atuação relevante sobre as decisões rotineiras e cruciais², conduzirão a empresa para uma posição competitiva mais favorável, tentar-se-á explicitar mais detalhadamente este papel, que será o objeto de estudo principal no início do Cap.3.

A justificativa para o tema está relacionada com as próprias características do mercado às portas do século XXI. Estas se referem a um mundo globalizado, altamente interdependente, e por isso muito mais competitivo. Tais características se refletem sobre o comportamento e a atuação das MPEs, o que também constitui uma preocupação do estudo.

Dentro de um contexto de amplas transformações econômicas, sociais e culturais e também das relações inter empresas e intra empresas, as organizações buscam um modelo de administração para coordenar seus recursos produtivos.

² Segundo Possas (1993, página 116): *"Muitos eventos econômicos, incluindo as decisões concernentes à estratégia concorrencial adotada, podem ser considerados cruciais, no sentido de que a sua ocorrência é irreversível e modifica as probabilidades de sua repetição e de ocorrência de outros eventos"* É nesse sentido, emprestado no limite, de KEYNES, J.M. in A Teoria Geral do Emprego do Juro e da Moeda 1ª edição São Paulo Ed. Atlas 1982, e também de SHACKLE, G.L.S. in Análise Econômica ao Alcance de Todos Rio de Janeiro, Ed. Agir 1964, que se deve entender o conceito de decisão crucial (decisão de Investimento) e decisão rotineira (decisão de Produção).

Nos próximos itens serão expostos e analisados alguns aspectos de gestão e estratégia das empresas, juntamente com o que se deve reiterar como elemento diferenciador das atividades da firma, seus recursos humanos.

Considerada também a inserção das MPEs, o estudo possibilitará definir linhas gerais de viabilidade, no sentido da sobrevivência e proteção contra as variáveis adversas do mercado.

Partindo da hipótese considerada de que as melhores decisões e estratégias empresariais, perfeito entendimento da forma de inserção no mercado, do enfoque do negócio, da administração dos recursos produtivos, é que irão definir o comportamento futuro das empresas sobre a sua permanência no mercado, pretende-se no desenvolvimento posterior, analisar algumas possibilidades de utilização de procedimentos na ótica da gestão, (o que será feito no Cap.3) enfatizando a inserção no mercado e a posição competitiva e estratégica das MPEs, (ambas serão analisadas no Cap.2) que possibilitam, num sentido microeconômico, gerir eficientemente seus recursos e se manter (ou até crescer) num mercado competitivo de amplas transformações.

No próximo capítulo discute-se, além do problema da sobrevivência, algumas características das MPEs, para posteriormente entender as relações que se estabelecem com os aspectos estratégicos, as forças competitivas e a inserção no mercado.

Em seguida será possível concluir a respeito da seqüência de ações e a dinâmica de decisões, rotineiras e cruciais, que aliadas às estratégias da empresa, determinam o seu comportamento em busca da sobrevivência no mercado.

Cap.1 - As MPEs e o Problema da Alta Mortalidade.

Nos países em desenvolvimento como o Brasil³, surgem debates à respeito do papel das MPEs na economia. As MPEs são⁴, a nível macroeconômico, de grande importância como geradoras de emprego e renda para as populações urbanas, cuja absorção produtiva pelo setor industrial moderno não correspondeu as necessidades de toda a sociedade.

As pequenas e microempresas representam⁵ quase 99% do total de empresas do país atuando nos setores industrial, comercial, de serviços, construção e transporte. Geram⁶ 28% das receitas e ocupam 46% do pessoal empregado. Respondem, portanto, por parte importante do produto total de empregos salários e impostos recolhidos (Carpintero, Souza, Bacic, 1992).

O quadro I (página 7) evidencia a importância das empresas no Brasil por tamanho segundo dados do Censo de Empresas (1985).

A divisão por setores da indústria mostra que o segmento de MPEs obtém a maior parte de suas receitas e ocupa a maior quantidade de

³ Deve-se ressaltar que o problema é semelhante em outras nacionalidades. Na verdade, trata-se de uma questão mais geral, que no Brasil adquire determinadas feições em função de suas especificidades.

⁴ RATTNER, Henrique (coordenador) (1985)

⁵ Segundo CARPINTERO, SOUZA, BACIC (1992), para fins de classificação considera-se no Brasil pequenas e microempresas aquelas unidades que ocupam até 99 pessoas. Dentro dessa divisão, aquelas empresas que faturam até 96.000 UFIR por ano são classificadas como microempresas. As empresas médias ocupam de 100 a 499 pessoas e as grandes 500 ou mais pessoas.

⁶ CARPINTERO, SOUZA, BACIC (1992)-

trabalhadores nas atividades do setor comercial e de serviços, conforme podemos verificar pelo Quadro II (página 8).

Uma característica do segmento de pequenas e microempresas no Brasil diz respeito a alta *rotatividade* destas empresas no mercado em função de um alto índice de *mortalidade* (fechamento e falências) e também de *natalidade* (aberturas).

No que se refere à alta taxa de mortalidade, tanto Rattner (1985), quanto Carpintero, Souza e Bacic (1989) sugerem que é uma característica do segmento, sem no entanto significar que aquelas empresas estão condenadas a extinção enquanto categoria.

De acordo com Rattner(1995)⁷ ao se referir a um estudo da EAESP/FGV sobre os problemas das Pequenas e Médias Empresas, numa perspectiva histórica de sua evolução e também levando em conta a conjuntura econômica e social dos anos 60 e 70 observa-se que “*De fato, verificou-se apesar de uma elevada taxa de mortalidade das empresas entrevistadas pela primeira vez em 1963, que como fenômeno econômico e social as Pequenas e Médias Empresas não estão fadadas e condenadas a desaparecer. Outras PME surgem e crescem, desempenhando novas e diferentes funções, à sombra dos oligopólios e conglomerados, aos quais as pequenas unidades estão subordinadas, tributárias e dependentes, numa dinâmica própria das contradições dos processos de acumulação, centralização e dispersão de capitais do sistema econômico*”

⁷ RATTNER, H op.cit.

QUADRO I

Importância das Empresas por tamanho (1985)

Tamanho/ Variável	nº de empresas %	Receita	Pessoal Ocupado%
Micro	78.06	3.21	20.56
Pequena	20.83	24.98	25.94
<i>Micro + Pequena</i>	98.89	28.19	46.50
Média	0.89	18.44	18.32
Grande	0.22	53.37	35.18
Total	100.00	100.00	100.00

Fonte : Carpintero, Souza e Bacic (1985)

QUADRO II

MPEs por setor de atividade no total de empresas (%) (1985)

Setor de atividade / Variável	Empresas	Receitas	Pessoal Ocupado
Indústria	95.51	12.73	29.43
Comércio	99.64	51.00	71.68
Serviços	99.61	52.02	64.42
Construção	91.02	20.10	23.48
Transporte	92.66	20.70	20.62
Total MPEs	98.89	28.19	46.50

Fonte : Carpintero, Souza e Bacic (1985)

Somente a título explicativo e de exemplificação do processo dinâmico da rotatividade, já que inexistem dados mais recentes, inclusive das próprias autoridades (como as Juntas Comerciais, entidades de apoio e pesquisa, SEBRAE, etc.) vê-se na tabela da página à seguir⁸ uma amostra significativa de alguns períodos da economia brasileira, onde se verifica a flutuação (flutuação, e não mortalidade) de estabelecimentos deste tipo de empresa.

Este quadro não mostra o número efetivo de fechamento das MPEs durante o período analisado, porém, esta informação "estática" permite caracterizar até um certo tempo a Rotatividade das mesmas.

Analisando por exemplo o setor de indústria química para a pequena empresa. Em 1975 o número de estabelecimentos de 2171, cai em 1976 para 1585 significando uma redução de aproximadamente 27% (586 empresas). Isto não significa porém que este foi o número efetivo de fechamento, *mortalidade*, pois não estão sendo computados os números de aberturas durante o período relevante. Se compararmos 1975 com 1978, uma diferença de apenas 3 anos, a disparidade é ainda maior. Neste intervalo observa-se uma queda de 35,15 % do número de estabelecimentos, sendo ainda válida aquela ressalva.

⁸ Citado em NÓBREGA, Natália Raquel Moura - (1991)

QUADRO III

Número de Estabelecimentos por gêneros significativos da Indústria

Pequenas Empresas - Brasil - 1975, 1976, 1977, 1978

Ano/Gênero de Indústrias	1975	1976	1977	1978
Indústria Geral	167.956	139.485	135.889	131.362
Indústria Transformação	148.821	122.961	119.083	116.636
Metalurgia	13.362	12.442	12.766	13.192
Vest./Calçado/Art.tcc.	16.433	13.329	12.662	12.309
Química	2171	1585	1465	1408
Alimentos	25.932	21.038	19.696	18.918
Bebidas	4.650	3.221	3.164	3.187
Ind. de Construção	12.417	10.806	11.359	9.401

Anos	1975	1976	1977	1978
Soma das Indústrias	484.733	401.861	390.518	379.360

Fonte : Anuário Econômico - Fiscal - CIEF/Ministério da Fazenda

Por outro lado Carpintero, Souza e Bacic (1989) mostram⁹ que em 1985, a maior parte das microempresas tinham menos de cinco anos de vida. Apenas 41,7% das empresas superaram o período de maturação da firma no mercado (5 anos).

O problema da mortalidade das MPEs deve também ser visto dentro do contexto atual das rápidas transformações, tais como o desenvolvimento de novas tecnologias (informática e materiais) e a crescente importância das tecnologias de informação e comunicação. Neste sentido as empresas em geral, independentemente de seu porte, localização ou setor de atividade estão tentando reestruturar suas estratégias visando a adaptação a esta nova situação. As rápidas mudanças, se por um lado podem abrir oportunidades para algumas MPEs, podem significar a falência para outras.

No Brasil, deve-se levar em consideração, além dos problemas gerais, o atraso tecnológico e a instabilidade política e econômica quando se trata de analisar as estratégias das empresas do país.

Em face às tendências atuais, as MPEs que não conseguirem se adequar aos novos padrões dificilmente sobreviverão. Nesse sentido torna-se vital para as MPEs modernizar suas técnicas de gestão, processos em geral e adequar suas estratégias de atuação com a nova realidade competitiva.

A hipótese que explica o fato de haver MPEs “resistentes”, é que estas conseguem balancear os fatores estratégicos, inserção no mercado e

⁹ CARPINTERO, J.P.N. & SOUZA, M.C.A.F de & BACIC, M.J - página 29 e 31 (1989) página.62 (1991)

conceito do negócio, com os aspectos de gestão. Estes fatores determinam em seu sentido mais amplo a permanência das MPEs no mercado.

Por outro lado, existe sempre um número flutuante de empresas que abrem e fecham por não corresponderem eficientemente àqueles pré-requisitos¹⁰.

O fato de uma empresa fechar não significa que seja ineficiente do ponto de vista econômico (p. Ex. Baixa Produtividade), erros estratégicos (p. Ex. Conceito do negócio) podem levar empresas eficientes a morte. Estes erros, cruciais no contexto da concorrência capitalista, devem ser mais considerados no estudo do que a tradicional noção de ineficiência.

Como exemplo observa-se a própria explicação de Rattner (1985 ; página 199) à respeito do assunto: *“Em vez de repetir os “diagnósticos” convencionais sobre a ineficiência das PME, ..., procurou-se destacar as condições econômicas e políticas da fundação e da atuação das PME, numa economia aberta ao mercado e ao capital internacional, com todas as conseqüências que esta situação possa acarretar para a inovação tecnológica, a acumulação e a reprodução do capital, nas PME. Em outras palavras, a dinâmica e o problema da “sobrevivência” das PME devem ser inseridos e relacionados com os processos de acumulação, centralização e dispersão de capital que se efetuam, hoje, em escala mundial.”*, ou seja deve-se ter em relevo o papel das condições externas, o que só se consegue à

¹⁰ Deve-se ressaltar que “àqueles pré-requisitos” incluem também a própria inserção. Ou seja, são consideradas como parte da hipótese, aquelas MPEs que não sobrevivem em função da natureza de sua inserção no mercado.

partir da formulação adequada do conceito do negócio, inserção planejada e posição competitiva favorável.

Para os MPEMPs, esta relação com a alta mortalidade pode parecer negativa pois influencia as expectativas e consequentemente as decisões. As decisões cruciais (aquelas que destroem o contexto anterior e são irreversíveis) ou apenas decisões de investimento, são afetadas pelas experiências negativas anteriores ou pelas experiências negativas de empresas do mesmo ramo e que ora fecharam as suas portas.

Assim explicitado o objeto pelo qual se moverão as linhas de estudo do presente trabalho, deve-se, na tentativa de caracterizar em alguns de seus aspectos principais o tipo de empresa analisada, registrar algumas vantagens das MPEs, que foram estabelecidas pelo Governo Federal para efeito de incentivo e facilidade de operação das mesmas.

As MPEs possuem a vantagem de somente recolher imposto de renda¹¹ à partir do limite estabelecido (96.000 UFIR) e está dispensada da escrituração dos livros fiscais, bastando apenas a conservação dos documentos e papéis relativos aos negócios realizados. Não há necessidade de se manter um contador e a contabilidade pode ser feita dentro da própria empresa ou por um escritório externo¹², mas os demonstrativos contábeis são obrigatórios.

¹¹ IDALBERTO, Chiavenato (1995)

¹² Entretanto, existem alguns casos especiais onde se exige documentação contábil.

O faturamento anual para uma empresa ser considerada MPE, por segmento de mercado, encontra-se na Tabela I (página 15).

Observa-se que o problema deve ser colocado por vários pontos de vista, o que significa um abandono da noção tradicional a respeito da ineficiência dos gestores, como determinante único ou principal do sucesso ou fracasso das empresas. A gestão tem grande importância para o comportamento futuro das empresas, como se verá a seguir, mas outros fatores, como os analisados no próximo capítulo, também são determinantes de igual peso na questão da sobrevivência das MPEs.

Tabela I-

Faturamento anual para uma empresa ser considerada MPE

Âmbito	Faturamento (Receita Bruta Anual)	Isenção
Federal	Até 96.000 UFIR	Isenção do Imposto de Renda Isenção do PIS
Estadual	Até 10.000 UFIR	Isenção do ICMS (1)
Municipal (2)	Até 397 UFM	Isenção do ISS
	Até 397 à 454 UFM	80 % de Isenção do ISS
	Até 454 à 567 UFM	60 % de Isenção do ISS
	Até 567 à 624 UFM	80 % de Isenção do ISS

Fonte : Idalberto,C. op.cit. página 9

Notas

1.) Se a empresa exceder a receita bruta anual por 2 anos seguidos ou por 3 alternados, pagará imposto sobre o excedente da receita e ***perderá a característica de microempresa***, tanto no âmbito estadual como no federal. (grifo meu)

2) O período máximo para isenção do ISS é de 24 meses. A empresa que exceder o limite de isenção ***perde automaticamente a característica de microempresa***. (grifo meu)

Cap.2 - Estratégia Empresarial e Inserção das MPEs.

Os fatores estratégicos têm a ver com a escolha do lugar e do modo como a firma vai concorrer.

2.1 - Forças Competitivas

Antes de analisar as forças competitivas do mercado pretende-se expor mais claramente o significado do **conceito de negócio**.

O conceito de negócio refere-se ao entendimento e descrição das necessidades do grupo de clientes que o empresário pretende atingir, com o produto ou serviço que sabe produzir, e a um preço que os consumidores estão dispostos a pagar.

A definição clara do conceito de negócio possibilita identificar com mais facilidade as oportunidades que guardam uma relação de sinergia com a empresa.

Toda indústria (ou setor) possui forças competitivas que afetam a rentabilidade (lucro/capital) dos concorrentes.

A concepção básica que levou à criação de determinada empresa define a constelação e a intensidade das forças competitivas que a MPE deverá enfrentar.

A gestão acontece num plano previamente criado por uma estratégia pré-definida e pelo nicho de mercado e ou indústria em que a

empresa está inserida, mas (gestão e estratégia) são estreitamente interdependentes.

Falhas de estratégia nem sempre podem ser remediadas com uma “gestão ótima”, pois forças competitivas intensas poderão obstruir os resultados alcançáveis com a gestão.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente¹³. Este refere-se a indústria ou as indústrias em que ela compete. Indústria entendida como sendo o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si.

A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo. Forças externas são significativas principalmente em sentido relativo: na medida em que afetam a indústria como um todo, o ponto básico do estudo se encontra nas diferentes habilidades das empresas em lidar com essas forças.

A intensidade da concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau de concorrência depende de cinco forças competitivas básicas (ameaça de entrada, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e rivalidade entre os concorrentes existentes) como pode ser observado na figura I.

¹³ PORTER E. -(1982 Cap.1 e 2)

O conjunto dessas forças é um dos determinantes do potencial de lucro final na indústria (retorno a longo-prazo sobre capital investido). Muitos fatores a curto prazo podem afetar a concorrência e a rentabilidade, mas apenas de forma transitória. (p.ex. as flutuações nas condições econômicas, greves, piques de demanda)

Contudo, o foco da análise estrutural da indústria está na identificação das características básicas de uma dada indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia, *locus* onde deve ser entendida a estratégia a ser estabelecida.

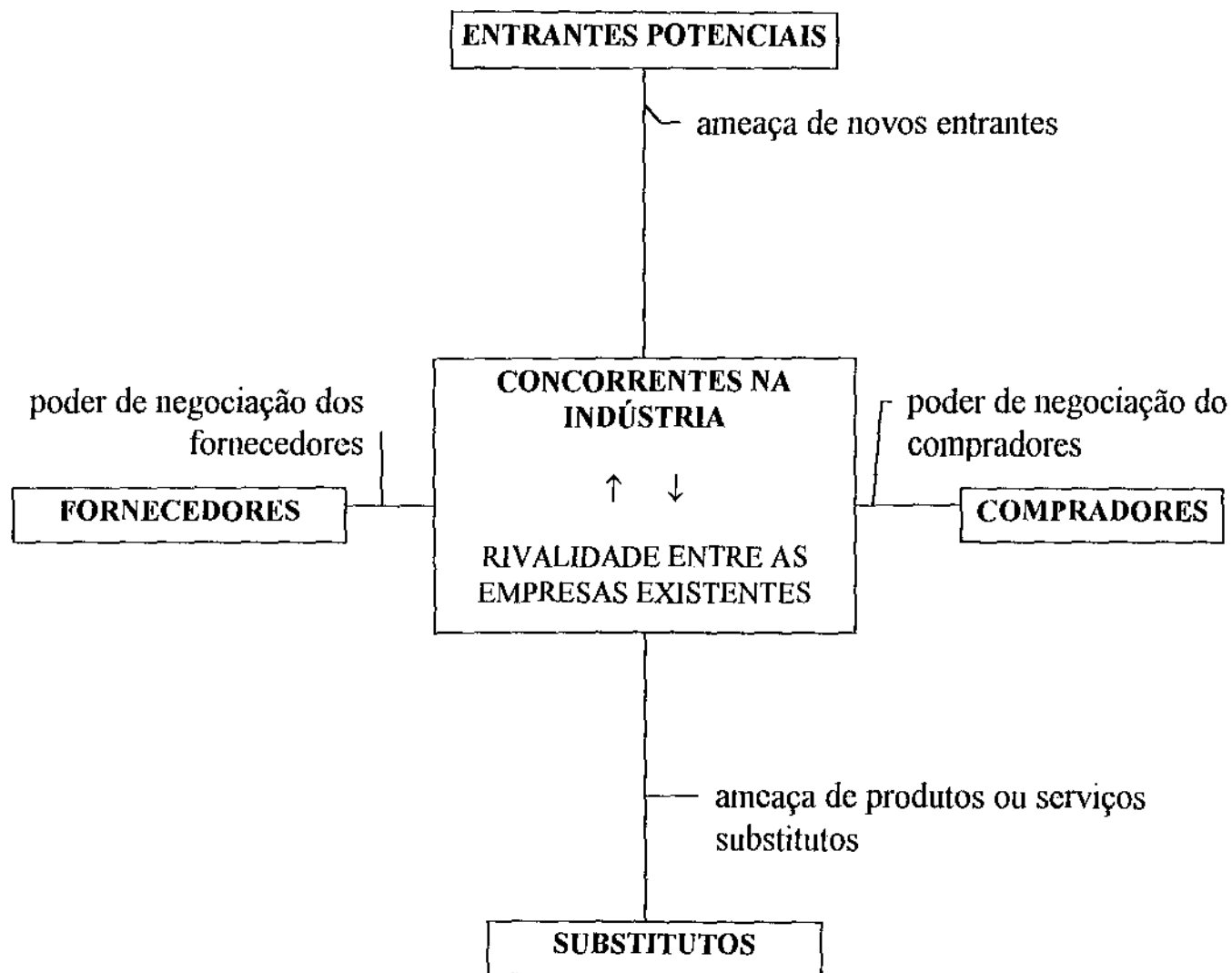
A meta da estratégia competitiva¹⁴ para uma unidade empresarial é encontrar uma posição dentro da indústria, em que uma empresa possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influencia-las em seu favor. O caminho mais curto para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar com grande profundidade e analisar as fontes de cada força.

A **ameaça de entrada** depende das barreiras à entrada existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente espera receber dos competidores já estabelecidos.

Existem seis fontes principais¹⁵ de barreiras à entrada que têm com as MPEs uma relação específica.

¹⁴ Porter, Michael op.cit.

¹⁵ Porter, Michael op.cit.



As **economias de escala** referem-se aos declínios nos custos unitários na operação ou função que compõe a produção de um dado produto. Economias de escala detêm a entrada forçando a empresa a entrar em larga escala e arriscar-se a reações negativas dos concorrentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo. Como por definição a MPE é uma unidade empresarial que opera em escala muito reduzida, tal barreira à entrada têm influência quase nula sobre a ameaça de entrada em qualquer setor deste tipo de empresa.

Diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes. Como a MPE atua sobre um público consumidor também reduzido (enfoque delimitado da clientela) torna-se clara a evidência de que os produtos transacionados não são substitutos muito próximos entre si, e levando-se em conta aquela definição, a concorrência deve ser encarada por este aspecto não como uma barreira importante à entrada de novas empresas e sim como uma vantagem das já estabelecidas em cativar a sua clientela, principalmente pela personalização do atendimento e do produto oferecido.

A necessidade de investir vastos recursos financeiros cria uma barreira de entrada. Sendo o nosso objeto de estudo as MPEs este item também não deve ser considerado na análise. Os **recursos de capital** requeridos para a formação de uma MPE são baixos ainda que proporcionalmente às grandes empresas (ou seja, considerando que existem montantes diferentes de capital para constituírem-se empresas de portes também diferentes, a criação de uma pequena empresa, vista da ótica do empresário, é relativamente mais fácil em termos de recursos de capital do

que criar uma grande), para constituírem efetivamente uma barreira de entrada.

Quando um comprador muda de um fornecedor de produto para o outro ele se defronta com custos adicionais que são denominados **custos de mudança**. Nas MPEs como em qualquer tipo de estabelecimento mesmo que diferenciado segundo o porte da empresa, este custo deve ser avaliado ao se pensarem estratégias de aumento da rentabilidade ou conquista de market-share que envolvam alterações de fornecedores.

O **acesso aos canais de distribuição** pode ser considerado uma barreira à entrada pela necessidade da nova entrante assegurar a distribuição de seu produto. O que aqui também não vem ao caso por se tratar de um mercado relativamente atomizado, implicando serem vastos os canais de distribuição pelos quais podem ser transacionados os produtos das MPEs, que procuram restringir sua produção a uma parcela reduzida do mercado total.

Algumas **desvantagens de custo independentes de escala** são obtidas quando as empresas estabelecidas possuem vantagens de custo impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais. Alguns exemplos podem ser: existência de localização favorável e curva de aprendizagem ou de experiência. A curva de aprendizagem refere-se a queda dos custos unitários a medida que a empresa adquire maior experiência na fabricação de um produto.

Uma segunda força competitiva¹⁶ é a pressão que os **produtos substitutos** exercem sobre os retornos potenciais de uma indústria, imprimindo um teto para os preços que as empresas podem fixar com lucro.

O **poder de negociação dos compradores** aparece quando estes competem com a indústria forçando os preços para baixo, negociando melhor qualidade ou mais serviços e colocando os concorrentes uns contra os outros.

Os **fornecedores** podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Sobre essas variáveis vale recorrer mais uma vez a Rattner (1985), ao se referir as situações concretas de dependência e subordinação das MPEs com relação as grandes empresas líderes de seus respectivos ramos ou indústrias. Enfatizando que a análise da indústria como um todo é o meio fundamental para se compreender os problemas individuais das MPEs, o autor argumenta: *“...deslocou-se o enfoque da análise das unidades produtivas individuais para a análise do ramo e de seu respectivo mercado, ou seja, a estrutura da produção e do consumo de um determinado produto, ou linha de produtos. Na análise das diferentes articulações e das relações “para frente” e “para trás” das PME, surgem os papéis decisivos que assumem **compradores** ou **vendedores** únicos, tanto da tecnologia quanto dos insumos e ou dos produtos acabados, na configuração do espaço que se movem as PME.”*

¹⁶ Porter, Michael op.cit.

A **rivalidade entre os concorrentes existentes** assume a forma de disputa por posição com o uso de táticas de concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços e garantias aos clientes. Ela ocorre por que um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição no mercado.

Ao estudo das forças competitivas é necessário acrescentar, ainda no campo estratégico, a definição do negócio pelo empresário. Um negócio bem definido possibilita gerar uma oferta diferenciada, pela qual a empresa poderá obter preços e lucros melhores. Por outro lado uma definição ruim do negócio certamente levará a uma oferta não diferenciável, com o que o principal argumento de vendas será o preço, decorrendo deste, preços e lucros menores.

A gestão deve articular as ações internas dentro da empresa no sentido de otimizar determinada situação que decorre do contexto estratégico.

A combinação desses três elementos possibilita construir o quadro à seguir (Quadro IV), que mostra a relação entre a taxa de lucro (expressa como “lucros”), a inserção e a definição do negócio.

A finalidade da otimização, visualizada no quadro através do item “*Gestão Boa*”, é promover a maior **Competitividade** da empresa.

Através da estratégia competitiva procura-se atingir a melhor adequação possível do conceito do negócio ao seu micro e macro ambiente, para desse modo, obter uma posição favorável com relação aos concorrentes atuais e futuros, potencializando os efeitos da busca de maior competitividade pela gestão.

Esta adequação consiste no bom atendimento das necessidades dos clientes, associado com a diferenciação desse atendimento. Também é preciso manter um bom relacionamento com os fornecedores, e de preferência, ter algum tipo de barreira à entrada de concorrentes potenciais.

É neste sentido que devem ser entendidas as estratégias genéricas, analisadas à seguir.

QUADRO IV

Possibilidades de lucro X Variáveis de mercado

DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	INDÚSTRIA ONDE A EMPRESA CONCORRE (Inserção)			
	FORÇAS COMPETITIVAS FAVORÁVEIS		FORÇAS COMPETITIVAS DESAVORÁVEIS	
	GESTÃO BOA	GESTÃO RUIM	GESTÃO BOA	GESTÃO RUIM
BOA	LUCROS MUITO ALTOS ESTÁVEIS	LUCROS MÉDIOS ESTÁVEIS	LUCROS MÉDIOS INSTÁVEIS	LUCROS MUITO BAIXOS INSTÁVEIS
RUIM	LUCROS MÉDIOS ESTÁVEIS	LUCROS BAIXOS ESTÁVEIS	LUCROS MUITO BAIXOS INSTÁVEIS	PREJUÍZO

Fonte: Elaboração própria à partir de discussões com o prof. Dr. Miguel Juan Bacie (Orientador) e a prof. Dra. Maria Carolina Souza (Banca de Análise).

- * Definição de negócio boa : possibilita diferenciar a oferta
- * Definição de negócio ruim : não possibilita diferenciar a oferta

2.2 - Estratégias Genéricas

A melhor estratégia para uma dada empresa é uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares. Porém, num sentido amplo, pode-se encontrar três estratégias genéricas internamente consistentes que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada.

Para enfrentar as cinco forças competitivas existem¹⁷ três estratégias genéricas que as organizações podem adotar para superar as outras empresas. A liderança no custo total, a diferenciação, e o enfoque determinam também as áreas de decisão da firma, condicionado os aspectos administrativos à obtenção desses próprios fins.

A **liderança no custo total**¹⁸ exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, controle rígido de custos e sua minimização em outras áreas como força de vendas, publicidade etc.

Uma posição de custos baixos como objetivo básico da estratégia permite retornos acima da média, apesar da intensa presença de forças competitivas, porque o mercado só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados e também porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

¹⁷ Porter, Michael op.cit.

¹⁸ Foi muito comum nos anos 70 pela popularização da curva de experiência. Ver Porter, Michael op. cit.

A **diferenciação** pode assumir diversas formas¹⁹. Projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, etc...

A estratégia de diferenciação não significa que a empresa possa ignorar os custos, mas sim que eles não são o alvo estratégico primário. Ela permite isolamento contra a rivalidade e conseqüentemente menor sensibilidade preço-demanda, o que aumenta a margem de lucro e exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. Comumente existe um *trade off* entre diferenciação e baixo custo.

Uma vez atingida a diferenciação torna-se quase impossível obter uma parcela alta do mercado pois esta requer um sentimento de exclusividade do público totalmente incompatível com esse fato.

A última das estratégias genéricas refere-se ao **enfoque** a um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. A firma deve determinar um alvo estratégico e atingir a diferenciação por satisfazer as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

Ou seja, pode-se desenvolver uma estratégia de especialização com diferenciação ou então com menor custo. Esta estratégia permite atuar em um determinado nicho do mercado e atendê-lo de forma especial.

¹⁹ Porter, Michael op.cit.

Essa estratégia envolve necessariamente um *trade off* entre a rentabilidade e o volume de vendas.

Como exemplo da estratégia de enfoque em diferenciação pode-se citar o exemplo da Oakley S/A²⁰. Seu fundador, Jim Jannard era aluno do curso de graduação do curso de farmácia da Universidade da Califórnia, quando começou a vender componentes para motos a lojas da Califórnia.

Além de vendedor, Jim era um inovador. Em 1975 ele inventou um protetor de borracha para guidões de motocross e começou a comercializá-lo com outros componentes. Assim nasceu a Oakley, nome de um de seus cachorros, um *setter* inglês.

Em 1979, aos 30 anos, projetou seu primeiro produto de proteção ocular: máscaras de material leve e resistente a alto impacto. Primeiramente vendeu-as aos corredores de motocross, e foram muito bem aceitas. Este fato encorajou-o a desenvolver um produto similar para esquiadores e ciclistas.

A demanda por esse produto híbrido (mistura de óculos escuros e máscara de proteção) aumentou consideravelmente quando o primeiro americano a vencer a corrida de bicicletas *Tour de France* estava usando um óculos Oakley. Aliás, o que levou a Oakley de um produto altamente especializado a um fenômeno de vendas, foi entre outras coisas sua estratégia peculiar de promoções. A empresa ofereceu vários óculos de

²⁰ Revista Exame nº24 22/12/95 página. 116, Quem está escondido atrás dos óculos?

presente a atletas de renome durante os anos 80 e 90²¹, e eles trataram de fazer a propaganda sem nenhum custo para a empresa.

Mas para manter a margem de lucro²², que subiu de 22% em 1994 (sobre vendas de 124 milhões de dólares), para 24,5% em 1995 (faturamento cresceu 37% em relação a 1994), a empresa utiliza-se tanto dos tribunais como uma ferramenta de marketing, como da distribuição dos seus produtos em lojas especializadas e deliberadamente limitadas em número, as quais recebem todo tipo de incentivo para não dar descontos. A empresa também acredita que o preço alto do produto torna-o ainda mais atrativo para os consumidores, o que realmente está sendo comprovado pelo aumento das vendas com o passar dos anos, seguindo essa política de preços.

A Oakley especializou-se num determinado segmento do mercado, utilizando a estratégia de enfoque com diferenciação, protegendo-se dos concorrentes através da força jurídica das patentes e utilizando um mecanismo de promoções muito diferente e "barato". Neste exemplo, vê-se também a importância do empresário inovador na determinação do sucesso da empresa.

Porém, antes de prosseguir na análise dos determinantes do comportamento empresarial das MPEs, é preciso definir mais

²¹ Inclusive colocou um óculos nas mãos de um jovem jogador de basquete chamado Michael Jordan. À partir deste dia ele passou a usar constantemente um Oakley no rosto.

²² Um Oakley custa em média 110 dólares (variação de 40 à 225 dólares o par) e estima-se, de acordo com a revista Forbes, que um par vendido por 100 dólares custa à empresa apenas 15 dólares.

detalhadamente suas relações com as estruturas de mercado em que estão inseridas, o que possibilita compreender os caminhos em direção da sua própria sobrevivência.

2.3 - A Inserção das MPEs

Para compreender a inserção das MPEs é preciso inicialmente expor o contexto mais geral do ambiente macroeconômico atual, com o objetivo de delinear aquelas características mais marcantes e que influem de maneira significativa nas atividades e na própria trajetória futura da empresa.

Por outro lado, na análise sobre a questão da rotatividade das MPEs, torna-se coerente abstrair em algum grau os fatos conjunturais recentes, tanto internos como externos, já que pela hipótese colocada, considera-se que são outras as peculiaridades de maior importância para o estudo.

O contexto atual no qual estão inseridas as empresas²³, caracteriza-se, além de outros fatores como a internacionalização da produção e a preocupação ecológica, por um momento de transição onde predominam algumas características peculiares, como o intenso ritmo das mudanças tecnológicas que aceleram a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos, propiciando o rejuvenescimento de indústrias maduras e o surgimento de novas atividades industriais, comerciais e de serviços, diluição das fronteiras dos mercados com o conseqüente acirramento da concorrência e aumento das condições de incerteza na qual as decisões são tomadas.

²³ SOUZA (1993)

No âmbito empresarial, essas mudanças produzem alterações na forma de produzir, de administrar e de distribuir, privilegiando soluções que aumentem a agilidade de resposta às novas condições potencialmente incertas e mutáveis. É neste sentido que a tendência a desverticalização das grandes empresas em direção a unidades menores (sob a mesma propriedade de capital ou não) pode explicar a evolução recente das MPEs. A subcontratação ligada a especialização é revitalizada.

Outra tendência é a valorização das virtuais vantagens da atuação conjunta das MPEs. Nesse processo, a eficiência coletiva da aglomeração das MPEs articuladas em uma sofisticada rede de relações produz ganhos substanciais tanto para a unidade como para o todo. O melhor exemplo disso são os distritos industriais italianos.

Pode-se buscar um referencial analítico para o estudo da inserção das MPEs na clássica análise de Steindl²⁴ sobre a sua crítica à abordagem de Marshall do processo de crescimento das empresas. O autor destaca a descontinuidade, as assimetrias e o diferencial de vantagens como as principais características que se referem ao critério de diferenciação por tamanho de empresa.

As MPEs, em função de sua própria condição, dispõem de escasso capital próprio e geralmente grande endividamento, estando assim limitadas em relação ao volume de financiamento concedido e também ao curto prazo de amortização dos empréstimos, potencializando os riscos inerentes à decisão de ampliação.

²⁴ citado em SOUZA op.cit página 6 - nota de rodapé -

Essas dificuldades explicam parte da alta taxa de mortalidade neste segmento, que conjugada com o desemprego e as “imperfeições do mercado” dinamizam este processo, caracterizando-o como de alta rotatividade. Também ratifica a natureza destas empresas, impondo limites às suas possibilidades futuras de expansão, dificultando ainda mais as aspirações de crescimento do negócio.

As “imperfeições do mercado”, ou assimetrias, constituem-se em resposta a própria diferenciação de produtos (produção que implica incompatibilidade com a grande escala, ou seja, produção com alto custo), a mão de obra de baixo custo e não organizada, as condições específicas dos oligopólios que oferecem brechas a atuação das MPEs, que respondem por reduzida parcela da oferta total.

Ainda segundo a construção teórica de Steindl, podem ser considerados dois casos para a atuação das MPEs.

O primeiro seria das MPEs produtoras marginais, as quais obtêm apenas o “lucro normal” em contraste com as grandes empresas que proporcionam lucros extraordinários. Nesse caso as MPEs mais frágeis não têm como resistir a um processo lento de crescimento.

No segundo caso, especificamente sobre o oligopólio, as firmas marginais podem obter lucros acima do “normal” e são mais resistentes as ofensivas das grandes empresas.

Nesses dois casos, as estratégias, a dinâmica, e a sobrevivência das MPEs estão amplamente relacionadas com o potencial de acumulação e os movimentos das grandes empresas.

Considerando esses vários aspectos pode-se afirmar que as articulações entre MPEs e as grandes empresas são multiformes, complexas e de origem e graus diferentes.

Tendo este processo em vista pode-se identificar diferentes tipos de empresas no segmento de MPEs²⁵.

Com relação a complementaridade as MPEs podem ser :

- **Empresas dependentes** que exercem uma função complementar direta ou indireta das grandes empresas. Executa uma ou várias das operações que compõe o processo de fabricação de um produto.

- a) Resultantes da descentralização de uma grande unidade em estabelecimentos menores.

- b) Empresas autônomas que trabalham sob encomenda ou subcontrato.

- c) Empresas autônomas que produzem componentes de produtos finais, geralmente sob a denominação de peças originais.

²⁵ SOUZA (1993) op.cit.

- **Empresas independentes**, pois não mantém uma ligação direta com grandes empresas.

a) Empresas que operam em setores tradicionais e competitivos com poucas barreiras à entrada e concorrência essencialmente em preço, com desempenho atrelado ao comportamento da demanda.

b) MPes que se inserem em setores mais concentrados e partilham o mercado devido à flexibilidade em termos de estrutura organizacional e a maior liberdade para contratar e demitir empregados a um menor custo.

c) MPes que conseguem ser bem sucedidas em estruturas industriais onde predomina a liderança das grandes empresas, ocupando espaços em termos de produto, processo ou mercado delimitados, sendo flexíveis para buscar e ocupar novos espaços.

Existe ainda outras dimensões para as MPes, independente da posição que ocupam na classificação apresentada²⁶. Estas podem ser agrupadas em:

- Empresas que se utilizam de **tecnologia convencional**, em geral intensivas em mão de obra.

- Empresas que se voltam para produtos ou processos que exigem **tecnologia avançada**. A sobrevivência destas depende em larga escala de investimentos em atualização tecnológica.

²⁶ SOUZA op. cit.

Das colocações anteriores podemos esquematizar algumas trajetórias de inserção das MPEs, representando distintos espaços e papéis na hierarquia econômica e um tipo especial de organização social.

- **MPEs em mercados competitivos:** estratégia e flexibilidade competitiva se associam a baixos custos de mão-de-obra. São de grande funcionalidade social e econômica.

- **MPEs independentes em estruturas industriais dinâmicas:** seu desempenho e sua sobrevivência estão em grande sentido determinados pelas características de seus empresários

- **MPEs em modelo comunitário:** essas empresas tiveram acesso as condições que permitiram sua inserção em formas de cooperação coletivas e cooperativas.

- **MPEs em modelo de coordenação:** significa as condições e as possíveis formas de vinculação entre estas e as grandes empresas, sob o ponto de vista da nova divisão do trabalho e das conseqüentes transformações que reordenaram suas próprias relações.

Vê-se portanto, que as diferentes estratégias de defesa contra as cinco forças competitivas, e as "ferramentas de gestão" analisadas no próximo capítulo, devem ser formuladas, para serem eficientes, considerando as especificidades de inserção e a tipologia de cada MPE.

Cap.3 - Tópicos Atuais de Gestão

Alguns aspectos, analisados à seguir tornam-se de fundamental importância quando se deseja atingir um tipo de gestão de negócio que mais se aproxime do ótimo.

Deve-se inicialmente considerar o papel dos recursos humanos nas atividades da empresa. Toda unidade produtiva é constituída de pessoas, o que a caracteriza, na verdade, como um sistema social.

Alguns autores classificam-na como um sistema sócio-técnico, ou seja, uma combinação administrada de tecnologia e de pessoas, estreitamente interdependentes.

O sistema sócio-técnico²⁷ é constituído de dois subsistemas principais.

O **subsistema técnico ou tecnológico**, que inclui o fluxo de trabalho, as tarefas a serem realizadas e a tecnologia existente. Determina quais serão os pré-requisitos necessários para o ingresso de uma pessoa na empresa, e também é responsável pela eficiência potencial.

O **subsistema social ou subsistema humano** é constituído pelas pessoas que ingressam e permanecem na empresa. A organização informal, que não aparece no organograma, é sua consequência mais visível e pode facilitar ou dificultar o funcionamento da organização formal. Para facilitar é

²⁷ CHIAVENATO (1995).

apenas preciso levá-la em conta nas tarefas da empresa. Torna-se responsável pela conversão da eficiência potencial em real.

A integração desses dois subsistemas provoca um efeito multiplicador denominado Sinergia ou Efeito Sinérgico. Sua influência é recíproca e positiva.

Como na dimensão do subsistema técnico as unidades empresarias possuem cada vez mais elementos simétricos e padronizados, a grande diferenciação pela qual as empresas empenham-se em obter reside na preparação e diferenciação de seus **funcionários**. É por isso que as grandes empresas procuram talentos de grande potencial, e os complementam com um abrangente programa de treinamento.

Assim, o desenvolvimento inicial dos recursos humanos em direção à uma gestão de qualidade, deve ser orientado para o **Treinamento e Integração da Equipe**²⁸ como meio de se realizarem as diversas tarefas e atividades da empresa de modo cooperativo e coordenado.

Para o treinamento da **Equipe** a melhor preparação deve advir do conhecimento de todas as facetas do negócio, como o produto ou serviço, o cliente, o mercado, os concorrentes, os fornecedores etc. A realização de variados cursos, tanto internos como externos à empresa, e também a especialização de alguns funcionários em determinadas áreas de estudo e trabalho, devem ser incentivadas e viabilizadas pela firma.

²⁸ CHIAVENATO, 1 op.cit

Visando a melhor integração da **Equipe**, deve-se adotar um modelo de organização análogo ao da **administração participativa**²⁹. Por este sistema, as pessoas desenvolvem um trabalho de equipe e cooperação, são mais responsáveis pela resolução dos problemas operacionais, ficam condicionadas às mudanças e também às inovações. Estão constantemente em busca de padrões de excelência, aumento da qualidade, produtividade e principalmente o atendimento às necessidades do cliente.

Para isso torna-se necessário saber liderar e motivar uma equipe dinâmica. Esta é base da administração participativa.

Segundo Chiavenato (1995, pág.71) a **liderança** ideal é a democrática. Através dela o líder expõe a situação atual e os alvos pretendidos, delinea as alternativas e discute quais seriam as melhores opções de ação. O subordinado têm condição de opinar e decidir à respeito, porém dentro dos objetivos mais gerais da empresa.

A **motivação** está intimamente relacionada com as necessidades humanas. Em ordem crescente de importância as necessidades fisiológicas (alimentação, repouso), de segurança (proteção, segurança no trabalho), sociais (amizades, companheirismo), estima (autoconfiança) e de auto-realização devem ser observadas.

Cabe aos MPEMPs descobrir e localizar quais são as mais importantes e conduzi-las à satisfação por meio do trabalho.

²⁹ CHIAVENATO, I op. cit. página 69.

Deve-se ressaltar ainda, que uma **remuneração** condizente e benefícios sociais adequados são elementos altamente incentivadores do trabalho.

Por outro lado, quando a empresa tiver a necessidade de recrutar novos funcionários, é muito importante dar-lhes a correta perspectiva do negócio e as possibilidades de crescimento junto com a conquista de maior parcela de mercado ou lucratividade, o que também serve para orientá-los na execução de suas tarefas, e o próprio aumento de sua produtividade.

Um outro aspecto fundamental da gestão empresarial, estreitamente relacionado com o papel dos recursos humanos, é a **organização da produção**.

A produção representa a parte mais íntima da empresa³⁰, o seu núcleo, onde se utiliza a tecnologia disponível para fabricar bens ou produzir serviços.

Os dois tipos de tecnologia existentes são, em primeiro lugar, a **tecnologia incorporada**, ou as máquinas, equipamentos e instalações. E em segundo lugar, os **ativos intangíveis** ou **tecnologia não incorporada**, já ressaltados no início do estudo.

Os ativos intangíveis constituem-se nos conhecimentos, habilidades, métodos e processos de trabalho. Este tipo de tecnologia refere-se³¹

³⁰ CHIAVENATO, I op.cit.

³¹ SANTOS FILHO, Otaviano Canuto dos. (1992) pág.4

"àqueles elementos do conhecimento que são necessários a utilização minimamente eficiente da tecnologia e que estão incorporados às pessoas ou às rotinas de operação da firma e não podem ser adquiridos ou transferidos via manuais ou outras formas codificadas de transmissão de conhecimento,..."

Quando a tecnologia incorporada é muito utilizada diz-se que a produção é capital-intensiva. Ao ocorrer o inverso é comum se dizer que a produção é mão-de-obra intensiva³². Vê-se então que toda empresa utiliza algum tipo de tecnologia, podendo ser rudimentar ou até a mais avançada.

Para o melhor aproveitamento dos recursos produtivos e da tecnologia é preciso que exista um adequado **arranjo físico**, ou seja, a melhor disposição das máquinas e equipamentos na área de trabalho. Geralmente é o fluxo de trabalho que determina o arranjo conveniente das coisas e pessoas ao seu redor.

Ao delinear alguns fatores da gestão de empresas, também preciso diferenciar **capacidade instalada** de **capacidade de produção**. A capacidade instalada é o potencial que a empresa possui para produzir produtos e serviços com as suas instalações, máquinas e equipamentos. É a máxima capacidade que a empresa pode obter com a plena utilização de seus recursos produtivos. As empresas geralmente trabalham com **capacidade ociosa**, ou seja, uma utilização parcial da capacidade instalada.

³² A utilização intensiva de mão-de-obra pela empresa, nos termos aqui discutidos, refere-se a ampla utilização do potencial dos ativos intangíveis, que é dado em termos do conhecimento e habilidade dos recursos humanos.

Outra parte fundamental da gestão empresarial e também responsável por aumentar a eficiência e a eficácia do processo de produção, é aquilo que os gestores em busca da excelência utilizam amplamente, ou seja, o planejamento da produção.

A **eficiência** refere-se ao modo de fazer as coisas, meios utilizados, métodos e processos aplicados. A **eficácia** diz respeito aos resultados obtidos e os objetivos alcançados.

Como a organização do processo produtivo exige um **plano de produção**³³ precedente a própria atividade, este deve abranger aquilo que a empresa pretende produzir dentro de um exercício ou período de tempo. Baseia-se na previsão de vendas, no estoque anterior e na capacidade de produção.

Parte-se do plano para a **programação da produção**. Em termos práticos, programar a produção significa estabelecer uma agenda de ações para as diversas pessoas e seções envolvidas no processo produtivo.

As empresas possuem órgãos encarregados para o recebimento, guarda, controle e distribuição de materiais e mercadorias. Estas funções de **armazenamento** são de responsabilidade do almoxarifado, no que tange as mercadorias compradas no mercado e consumidas internamente, e do depósito, quando são mercadorias produzidas pela firma para a venda no mercado.

³³ CHIAVENATO, I op.cit. página 81.

A **rotação de estoque** é o fluxo de entradas e saídas de um determinado item no estoque. Torna-se necessário conhecê-lo antecipadamente na maioria das vezes, para que exista um nível adequado de estoque que consiga suprir as necessidades da empresa.

A seção de **Compras** de uma empresa têm a função de suprir a empresa no tempo requerido com a quantidade e qualidade adequadas e ao melhor preço possível. As principais fases do processo de compras são as seguintes:

- **Pesquisa do mercado de fornecedores**, com a listagem dos possíveis fornecedores qualificados.
- **Recebimento da ordem de compra**, através de formulário preenchido pela seção que requisita um determinado item.
- **Cotação de preços e condições de pagamento.**
- **Escolha do fornecedor mais adequado.**
- **Pedido de compra e acompanhamento do pedido**, ou *follow-up*, significa o monitoramento e uma cobrança contínua para assegurar os prazos de entrega dos fornecedores.
- Finalmente o **recebimento do material.**

Tal processo, construído de forma genérica, permite a empresa obter as melhores vantagens do mercado.

Com relação a este item, não se pode deixar de citar os empresários Japoneses, os quais desenvolveram a modalidade produtiva conhecida como *Just in Time*. Este modelo coordenado de produção, em linhas gerais, significa a minimização dos materiais utilizados na atividade produtiva, o que reduz as despesas de estocagem. Isto se torna possível porque estes materiais são programados rigidamente para chegar ao local desejado no momento certo. É conhecido como modelo "*enxuto*" de produção.

É um instrumento interessante para se pensar sobre a gestão eficiente de qualquer empresa, em especial as MPEs que por se utilizarem de pequenas quantidades de materiais, podem controlá-los mais eficazmente.

No âmbito dos aspectos administrativos, toda empresa deve procurar definir padrões de produção. Estes servem para avaliar a atividade que está sendo realizada. Os padrões observados pelas empresas de ponta hoje são o da **Qualidade** e da **Produtividade**.

Existem duas definições de Qualidade³⁴, uma intrínseca e outra extrínseca à firma, de especial importância para a obtenção de uma posição de destaque no mercado, objetivo pelo qual estão motivadas todas as empresas que desejam sobreviver e também crescer.

³⁴ CHIAVENATO, I op.cit página 92.

A primeira e a qual geralmente as empresas adotam é a qualidade do produto associada com as suas próprias características. Quando estas não se afastam dos padrões estabelecidos em seu projeto, o produto é de qualidade. Qualidade é então, ausência de variação.

A segunda definição, tão ou mais importante que a primeira, refere-se a adequação do produto às expectativas do consumidor, ou seja, um produto tem qualidade quando o consumidor assim o percebe. É a qualidade extrínseca que faz o usuário repetir a compra.

O segundo padrão de produção, nos termos aqui anteriormente referidos da gestão organizada, relaciona-se com a produtividade, entendida como a relação entre os recursos aplicados e o resultado da produção.

Aumentar a produtividade, através e principalmente, da coordenação dos recursos da empresa, significa produzir mais e (ou) melhor com os mesmos equipamentos, instalações e pessoal disponível.

Por outro lado torna-se interessante também fazer o *benchmarking*, isto é, verificar o que fazem os melhores concorrentes e partir para o que de melhor existe.

O marketing³⁵ não deixa de ser um importante aspecto relacionado a gestão das empresas. Ele significa todo o conjunto de ações destinadas a criar produtos ou serviços e coloca-los à disposição do mercado, no local tempo e volume adequados. O composto mercadológico (marketing mix),

³⁵ CHIAVENATO, l op.cit.

destinado ao melhor aproveitamento das vendas envolve aspectos importantes.

Torna-se necessário desenvolver alguns pontos e explicitar a atuação dos administradores na gerência do composto mercadológico, que definem a característica de organização que se pretende imprimir ao objeto de estudo, ou seja, a gestão dos recursos empresariais. É assim que o **produto** ou **serviço**, envolvendo sua criação e desenvolvimento, deve adequar-se às necessidades do mercado.

Sua **marca** procura identificá-lo e caracterizá-lo. A **embalagem** deve também atender às necessidades do mercado e ao melhor armazenamento e transporte (logística). O **preço** necessita estar de acordo com o mercado e a concorrência. A **pesquisa de mercado**, busca obter informações sobre os consumidores e a concorrência, e também é de fundamental importância para o conhecimento detalhado da área de influência da empresa e seus clientes.

A **propaganda**, quando a empresa procura fixar uma imagem do seu produto ou serviço para ganhar a preferência dos consumidores ou clientes através de campanhas, tanto diretas como indiretas³⁶, e a **promoção**

³⁶ A propaganda direta é aquela em que o patrocinador entra em contato direto com o consumidor ou cliente (folhetos, catálogos, etc.). A propaganda indireta é realizada através de outros veículos como jornais, revistas etc. Podem ainda ser de dois tipos: a institucional procura projetar a imagem e a comercial visa vender o produto ou serviço.

e desenvolvimento de eventos com a finalidade de acelerar as vendas em decorrência de estoques elevados, lançamento de novos produtos, sucesso da concorrência, sazonalidade e ciclicidade das vendas.

A relação com os **canais de distribuição**, já que são intermediários entre a empresa e seus clientes. O **merchandising** ou os modos de apresentação e disposição da mercadoria, que imprime certa personalidade e individualidade, identificando-a em sua apresentação no ponto de venda. Por fim o **atendimento ao cliente** que é a fase posterior da venda ao cliente, cujo objetivo é monitorá-lo quanto ao uso e apreciação do produto ou serviço que adquiriu.

Todos estes aspectos mercadológicos devem ser observados pela gerência de vendas, mais um caminho em direção ao melhor aproveitamento dos recursos.

Do composto mercadológico destinado a maior força de vendas, parte-se para a administração dos recursos oriundos desse processo.

O gerenciamento financeiro é a área da empresa que cuida dos recursos financeiros em direção ao maior lucro. O lucro é a remuneração do empreendedor que assume os riscos do negócio.

A rentabilidade e a liquidez são as preocupações essenciais da gestão financeira. Isto significa dizer que gerenciar as finanças é tentar fazer

com que os recursos sejam lucrativos e líquidos ao mesmo tempo, ou seja, obter o melhor retorno possível do investimento e a sua rápida conversão em dinheiro.

Como os retornos estão submetidos a diferentes períodos de tempo existe um conflito entre máxima rentabilidade e máxima liquidez. Em geral a rentabilidade deve ter prioridade sobre a liquidez. Deve-se aplicar boa parte dos fundos disponíveis e manter inativa outra parte.

As áreas de decisão do gerenciamento financeiro englobam a obtenção de recursos financeiros destinados ao próprio funcionamento da empresa ou mesmo sua expansão, (o que pode ser feito no mercado de capitais, por financiamento, empréstimos, etc.), a utilização de recursos financeiros para suprir as operações normais da empresa nos vários setores e áreas de atividade e a aplicação de recursos excedentes, que pode ser feita no mercado monetário, de capitais, aquisição de imóveis ou terrenos, etc.

Como o fluxo de fundos na empresa é um processo cíclico e repetitivo ele precisa ser constantemente monitorizado e avaliado. Para isso as empresas possuem algumas ferramentas que permitem gerir eficientemente esses recursos, como o controle de caixa e de conta corrente, a conciliação bancária, as áreas de contas a pagar e contas a receber, o fluxo de caixa, o controle dos ativos circulantes e o arquivo de documentos.

O **financiamento a curto-prazo** é uma operação por meio da qual a empresa levanta recursos por período inferior a um ano para proporcionar

ativos circulantes à empresa. Ele é obtido junto a bancos comerciais e sociedades de crédito, financiamento e investimento.

Um outro modo da empresa se financiar a curto-prazo é descontar suas duplicatas. Duplicatas são títulos exatamente iguais, em valor, as outras faturas emitidas pela empresa. Atualmente existem as *factorings*, que são empresas especializadas no desconto de duplicatas. Porém em razão dos altos juros praticados no mercado, as *factorings* estão sendo o motivo de ruína de muitas MPes.

Existem, ainda no curto-prazo, os empréstimos bancários em conta-corrente, (que nada mais são do que linhas de crédito ou adiantamento em conta-corrente oferecidos por um banco comercial) o crédito direto ao consumidor, e por último o crédito mercantil, que é uma fonte espontânea de recursos financeiros proporcionada pelos fatores de produção que a empresa utiliza sem o pagamento instantâneo, como a mão-de-obra.

O financiamento a médio e longo-prazo no Brasil, consiste na obtenção de créditos de terceiros, com prazos superiores a seis meses ou um ano respectivamente.

As empresas³⁷ podem se financiar através de Fundos Especiais de Instituições Públicas, ou seja, recursos que os órgãos governamentais canalizam para investimentos privados ou públicos. Deve-se lembrar que o

³⁷ CHIAVENATO, I op.cit.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) também oferece linhas de financiamento para as MPes.

Alguns recursos são captados no exterior. Eles podem ser constituídos por empréstimos em moeda de recursos internacionais e pelo financiamento de importações.

As debêntures são títulos de dívida emitidos pela empresa. Podem ser nominativas ou ao portador. Diferem da ação preferencial pela fixação do prazo e do valor de resgate.

As debêntures não são uma alternativa adequada para o financiamento de uma MPE, já que os seus recursos de capital são baixos e consequentemente os seus montantes de lucro. Portanto, não oferece motivação para os investidores desse tipo de carteira.

Por último a empresa pode se financiar através dos seus próprios recursos. São eles, o capital social, as reservas e os lucros acumulados, itens que integram o patrimônio líquido do balanço.

Estas colocações nos permitem delinear várias opções de financiamento e administração financeira, às quais devem se adequar coordenadamente às especificidades de cada empresa, de modo a aproximar os resultados financeiros de um nível máximo de rentabilidade e liquidez.

No estudo da performance das empresas é preciso destacar a classificação, quanto a sua utilização, do capital da firma. Este é dividido em dois tipos, o **Capital Fixo** e o **Capital de Giro**.

O capital fixo³⁸ corresponde aos ativos imobilizados. O capital de giro é constituído de ativos circulantes (ou correntes) que estão estreitamente relacionados com o volume de vendas. É por isso que a administração do capital de giro, com o planeamento e a operação das entradas e saídas do caixa, constitui um dos itens mais importantes do gerenciamento financeiro.

Os ativos circulantes constituem o capital da empresa que gira até se transformar em dinheiro, dentro de um ciclo de operações ou ciclo de caixa.

O caixa precisa, para estar de acordo com o ciclo de caixa, ser devidamente planejado através da previsão e o controle de gastos, os quais são feitos em função do próprio fluxo de recebimentos e pagamentos.

O orçamento de caixa permite planejar as necessidades de recursos a curto-prazo porque proporciona uma visão dos recebimentos e pagamentos previstos, durante um certo período de tempo.

³⁸ CHIAVENATO, I op.cit

A peça fundamental do orçamento de caixa é a previsão de vendas, porque o primeiro passo da sua elaboração (orçamento) consiste na projeção dos recebimentos. O objetivo primordial do orçamento de caixa é operar de modo a requerer sempre um mínimo de dinheiro em caixa, para minimizar o custo do capital de giro.

Dos principais ativos circulantes deve-se ressaltar as **contas a receber** e os **estoques**. As contas a receber representam a concessão de créditos em conta corrente aos clientes. Sua gestão deve levar em conta alguns aspectos, em especial, as políticas de crédito, suas condições e as políticas de cobrança.

A política de crédito serve para indicar as bases para a concessão de crédito ao cliente e o valor máximo desse crédito. Sua administração visa minimizar o montante de financiamento e por outro lado manter um serviço adequado aos clientes. Esta depende de algumas variáveis que podem influir na decisão de conceder recursos. O volume de vendas, que depende do próprio padrão de crédito, o período médio de cobrança, que está relacionado com o custo de manutenção das contas a receber em carteira, e a perda com os devedores incobráveis, que mede a relação entre o risco da inadimplência e a variação do nível de concessão de crédito.

As condições de crédito constituem as condições de pagamento exigidas dos clientes que requerem crédito.

As políticas de cobrança representam os procedimentos da empresa para o recebimento das contas nas datas dos seus vencimentos. Devem ser avaliadas pelo número de clientes inadimplentes ou incobráveis.

A administração dos estoques precisa atender objetivos logísticos e financeiros, pois estes constituem um ativo circulante necessário para a empresa produzir e vender com um mínimo de risco e preocupação, e além do mais, representam um meio de investimento de recursos que podem alcançar grande proporção dos ativos totais.

É preciso, antes de prosseguir na análise, considerar os efeitos de elementos exógenos ao processo de decisão da empresa, que limitam o alcance da administração coordenada dos seus recursos, mas não a inviabilizam.

Existem alguns aspectos que influenciam os negócios e são exógenos à firma. Porém em algum grau eles podem ser previstos, o que colabora para diminuir os seus efeitos sobre a gestão corrente da empresa e seu objetivo fundamental, a otimização de seus fatores de produção.

Em primeiro lugar deve-se citar os **efeitos da situação econômica**³⁹.

³⁹ DEGEN, Ronald. (1989)

A grande maioria dos negócios é afetada pela recessão econômica. As empresas que fabricam produtos considerados supérfluos ou de alto custo geralmente são as mais afetadas neste processo. Assim considerado, o fenômeno de *down trading*⁴⁰ faz com que as empresas fabricantes de produtos de baixo custo para consumo, sejam comumente as menos afetadas.

A constatação é de fundamental importância, principalmente se considerarmos o caráter das políticas econômicas perpetradas pelos governos durante a década de 80 e mesmo agora nos anos 90. Estas se caracterizaram pelas fases alternadas de crescimento e recessão, as denominadas políticas de *stop and go*, que contribuíram para a "morte prematura" e aceleraram a "morte natural" de várias empresas. Neste contexto os empresários devem ficar atentos ao grau de necessidade e de substituição de seus produtos e também nas tendências da economia como um todo. Por outro lado volto a sustentar minha tese anterior, de que o crescimento das empresas depende em maior grau dos aspectos relativos a gestão, associados com a adequada formulação do conceito do negócio, e diferenciados segundo a preparação e treinamento dos seus funcionários.

Existem vários meios no âmbito da gestão e também das estratégias, de retardar, amenizar, e mesmo transferir os efeitos da recessão econômica para outras empresas. Posso citar como exemplo as empresas

⁴⁰ É a procura em época de recessão econômica, de produtos mais baratos que satisfaçam as necessidades do consumidor.

que produzem bens de capital. Estas dimensionam sua capacidade produtiva para evitar ociosidade na recessão. Em condições econômicas normais procuram utilizar ao máximo os serviços de terceiros e transferem, na recessão, a diminuição da demanda para os seus fornecedores.

Os empresários devem planejar a retomada dos negócios para o início da recuperação, dimensionar o negócio de modo a atuar contra os períodos de crise e manter um bom relacionamento com os agentes econômicos, principalmente os fornecedores, para assegurar insumos na expansão.

Em segundo lugar destaca-se o **controle governamental**⁴¹ como um elemento exógeno às atividades da empresa. O governo ao afastar-se do seu raio de ação característico, tende a criar distorções e favoritismos. São medidas incontrolláveis e extrínsecas ao processo decisório da firma. Empresas ligadas direta ou indiretamente a negócios sob controle governamental são muito vulneráveis à mudanças imprevistas na sua regulamentação, e também estão constantemente ameaçadas pela possibilidade de serem afetadas por decisões nem sempre racionais.

Por último deve-se analisar a **evolução tecnológica** como um processo que têm efeitos característicos sobre as decisões empresariais e também sobre a gestão das empresas.

⁴¹ DEGEN,R op.cit. página 42.

As mudanças tecnológicas⁴² tendem a ser mais inesperadas do que outros tipos de mudanças (demográficas, sociais e políticas), e por isso tendem a ter maior impacto sobre os setores onde ocorrem. É também devido a esse fator⁴³, que a expectativa de mudanças futuras na tecnologia têm levado a padrões de comportamento bastante distintos daqueles que seriam esperados, caso fosse antecipada a ausência de mudanças tendenciais ou de grau no paradigma tecnológico.

Dado que o futuro tecnológico é incerto, os diferentes empresários possuem expectativas distintas e o seu comportamento é diferenciado em função de seu grau de aversão ao risco.

O empresário tende a agir com cautela quanto a decisão de adquirir uma nova tecnologia, já que as expectativas referentes ao aperfeiçoamento futuro de uma tecnologia podem potencializar os "custos de ruptura".

A **incerteza**⁴⁴ que influencia as decisões inovativas, na verdade todas as decisões e não apenas esta, induz à adoção de um comportamento cauteloso e defensivo, que está expresso nos procedimentos de rotina e cuja racionalidade decorre dos custos assimetricamente altos da correção de

⁴² DEGEN, Ronald op.cit.

⁴³ ROSEMBERG (1982, Cap.5)

⁴⁴ SANTOS FILHO, Otaviano Canuto dos. op.cit.

erros, já que as decisões de investir, principalmente em novos produtos e processos, são essencialmente irrevogáveis, cruciais.

Assim estabelecem-se **rotinas**⁴⁵ de caráter geral que não dependem automaticamente dos eventos. Institui-se algum tipo de norma habitual ou convencional na tomada de decisões, que acabam por revelar-se linhas de menor risco.

No mercado competitivo dos autores economistas neoclássicos, definido como o *locus* onde os consumidores e fornecedores possuem todas as informações sobre disponibilidade, preço e utilidade dos produtos e serviços, os agentes econômicos racionais transacionam suas mercadorias⁴⁶ ao preço que é igual a receita marginal, o lucro máximo (no longo-prazo) equivalente ao custo total médio mínimo de produção da mercadoria, os salários iguais a produtividade marginal do trabalho, e o preço é o de mercado, ao qual todos os produtos se ajustam instantaneamente eliminando qualquer excesso de **oferta** ou de **demand**.

O paradigma neoclássico está baseado em algumas proposições (racionalidade, certeza, preferências e tecnologia dadas) que tornam possível uma racionalidade maximizadora a qual leva a um equilíbrio estável.

⁴⁵ POSSAS (1990) página 160.

⁴⁶ FERGUSON (1992, pág. 310 e Cap.13)

Assim considerada, a gestão corrente fica restrita e condicionada pelas forças de mercado, e o alcance do processo decisório torna-se limitado a estes aspectos, ou seja, não há espaço para a gestão eficiente. Porém o mercado possui imperfeições e a firma possui maior grau de decisão⁴⁷, a teoria da oferta e da demanda e suas variantes (elasticidade, preços, determinação de salários, etc.) afastam-se da definição dada pelo mercado ideal. A oferta e a demanda, como a evolução do ciclo de vida do produto, o qual explicitarei à seguir, são alguns dos principais padrões estruturais que determinam a dinâmica da gestão dos negócios.

A evolução do mercado⁴⁸ é decorrência da influência sistemática do **ciclo de vida**. Este é usualmente descrito em termos da evolução do volume de vendas de um produto ou serviço.

O empresário deve entender a dinâmica das fases do ciclo de vida do produto para antecipar as mudanças futuras de vendas e permitir a administração eficaz, e sem grandes surpresas, dos recursos de sua empresa.

⁴⁷ Na análise de POSSAS. (1990, página 67, sobre PENROSE, E (1959) The Theory of the Growth of the Firm, a firma "deixa de ser uma unidade decisória de preços e produção, representada convenientemente por curvas estáticas de receita e custo, para ser uma "unidade autônoma de planejamento administrativo, cujas atividades estão relacionadas e coordenadas."

⁴⁸ DÍGEN,R. op.cit. página 80

A primeira fase consiste na introdução do bem a ser comercializado que por se tratar de uma inovação não enfrentará concorrência.

No campo da influência das inovações sobre as decisões da firma, a curto ou a longo-prazo, nada mais esclarecedor do que a análise de Schumpeter⁴⁹. Segundo o autor: *"Todos os elementos da estratégia de negócios só adquirem sua verdadeira significação contra o pano de fundo desse processo e dentro da situação por ele criada"*

Ainda segundo ele, a administração racionalizadora é um meio de se atingir ou financiar a destruição criativa ou então a própria inovação : *"a estratégia restritiva (dos monopólios) não produzirá outro resultado além do aumento de lucros à custa dos compradores, sendo que ,..., ela pode ser a maneira mais fácil e mais efetiva de coletar os meios com que financiar um investimento adicional."* Ou seja, os lucros excedentes de uma empresa que procura a maximização de seus recursos correntes, ao contrário do que diriam os "teóricos"⁵⁰, são uma importante fonte de financiamento da mudança tecnológica e da inovação, o que origina um novo ciclo de vida, e ainda de acordo com Schumpeter, sustenta e dinamiza a própria atividade capitalista.

⁴⁹ SCHUMPETER (1984. pág.113 e 117).

⁵⁰ " Um de seus mais destacados autores (Gereencialistas), Marris (1964), notou que os lucros retidos são importante fonte de financiamento para a empresa, rejeitando a visão neoclássica convencional, para a qual não há restrições ao endividamento." in POSSAS, M.L. op. cit. página 107 e 108.

Durante a fase de expansão, novos concorrentes entram no mercado e procuram diferenciar seus produtos. Têm início a segmentação do mercado e a estratégia de posicionamento é orientada para penetração no mercado e persuasão dos consumidores. A gestão da firma deve concorrer para este propósito, enfatizando a concessão de crédito e descontos, porém de modo a evitar a guerra de preços. O empresário que tiver recursos excedentes deve canaliza-los para a promoção de seus produtos.

A turbulência consolida a diferenciação do produto no mercado e a saturação inicia a fase em que a defesa da posição estratégica torna-se o objetivo primário. É nesta fase que o efeito da administração coordenada dos recursos produtivos, mesmo que em busca de inovações através de investimento em P&D, estabelece-se como determinantes do sucesso ou do fracasso de qualquer empresa.

Finalmente uma nova tecnologia (inovação) inicia o processo de obsolescência tecnológica do produto ou serviço e as vendas começam a declinar. A decisão da empresa deve considerar três opções : continuar a investir para retardar o declínio, minimizar o investimento com a finalidade de maximizar o retorno antes de sair do mercado, e sair do mercado imediatamente investindo em outros tipos de bens.

Pode-se tirar algumas conclusões da teoria do ciclo de vida do produto. A primeira é que todo produto⁵¹, cedo ou tarde, é substituído por

⁵¹ DEGEN, Ronald op.cit.

outro ou se transforma em *commodity* e cai em competição de preço. A segunda diz que durante o ciclo de vida é mais importante controlar o lucro do que as vendas.

Conclusão

Vimos então, que as alternativas expostas para a superação do problema da alta mortalidade devem concorrer para a promoção do maior nível de **Valor Agregado**, que nada mais é do que a diferença entre o valor de venda e o custo totais dos insumos e recursos necessários para a sua produção.

O valor agregado⁵² deriva das atividades de um negócio que adiciona utilidade ou provê informações para o comprador. O conjunto de atividades que adicionam valor a uma mercadoria é chamado de corrente de valor agregado. Quanto maior o número de atividades da corrente, maior é a integração vertical do negócio, o que se traduz em custos menores mas diminui a flexibilidade de mudança do produto.

O efeito experiência provoca a diminuição dos custos de fabricação, muitas vezes em grau previsível. Esta diminuição ocorre por causa da melhoria no treinamento, experiência e especialização dos trabalhadores, melhoria no desempenho dos equipamentos, desenvolvimento de novos processos e otimização do mix de insumos. Porém, estas metas não são realizadas somente por consequência do tempo de experiência decorrido do início das operações, mas sim por causa da perseguição sistemática dos gestores, os empresários, a esses objetivos.

⁵² DEGEN, Ronald. op.cit.

O trabalho procurou analisar vários fatores como, **produção, processos, administração financeira, "hedges" de fatores exógenos, marketing, ciclo de vida do produto, forças competitivas, estratégias genéricas, inserção no mercado**, os quais são viabilizados e aprimorados através dos melhores profissionais do mercado, treinados, motivados e liderados eficazmente. Essa análise serviu para delinear alternativas de ação para as MPEs, que possibilitam aumentar sua eficiência, tudo isto como meio de resistir às forças competitivas e também superar os problemas implícitos à natureza da MPE, que originam a própria alta taxa de mortalidade desse segmento.

Ainda com relação aos recursos humanos, deve-se considerar que, em razão de serem elementos pensantes e criativos⁵³, característica não peculiar a outros fatores, terão o poder de agregar mais-valor⁵⁴ ao produto ou serviço.

⁵³ Segundo PENROSE, E. T. in The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell, Oxford, 1972. Cap.3. página 34, a decisão sobre a busca de oportunidades é uma decisão empresarial que requer a imaginação e a intuição do empreendedor, devendo também preceder o cálculo econômico, na análise de oportunidades para expansão. Ou seja, o elemento criativo define, em última instância, o poder de expansão da empresa.

⁵⁴ Gostaria de deixar claro que não se trata, e nem há a pretensão de discutir, em linhas tão gerais, a questão do valor, iniciada com Adam Smith e que foi uma controvérsia, entre tantas outras, não superada positivamente pelos economistas posteriores, mas sim pela determinação de qual fator produtivo agregará mais valor ao produto ou serviço, no contexto sócio-econômico do fim do atual século.

Foi neste sentido que pretendeu-se demonstrar alguns elementos fundamentais para a sobrevivência das MPEs, levando em consideração a hipótese inicial de que estas unidades dependem mais fortemente dos seus próprios recursos, capacidade de planejamento e aspirações, em contrapartida aos elementos externos, embora estes também sejam de especial importância.

Bibliografia

CARPINTERO, J.P.N. & SOUZA, M.C.A.F de & BACIC, M.J -
As Microempresas no Brasil: Uma interpretação do Censo das
Microempresas - 1985. In : 16 th International Small Business Congress, 16,
S.P., Out. 1989, pág. 29,31 Versão Revisada - Revista de administração de
Empresas - RAE , Vol.30 nº 2 pág.62, in : As microempresas no Brasil :
uma interpretação do censo de 1985

CARPINTERO, SOUZA, BACIC - As micro e pequenas
empresas : questões atuais e seu papel na economia brasileira,
SENAC/SEBRAE, 1992

DEGEN, Ronald. - O Empreendedor - Fundamentos da Iniciativa
Empresarial Editora Mcgraw-Hill Ltda. São Paulo 1989.

FERGUSON, C.E. Microeconomia Editora Forense Universitária
Rio de Janeiro 16º edição 1992

IDALBERTO, Chiavenato. - Vamos abrir um novo negócio?
Ed.MAKRON Books 1995

NÓBREGA, Natália Raquel Moura Importância e Características
das Microempresas no Brasil 1991.

PORTER, Michael E. - Estratégia Competitiva - Técnicas para
análise da indústria e da Concorrência Cap.1 e 2, Ed. Campus -Segunda
Edição.

POSSAS, Mário Luiz. Em direção a um paradigma microdinâmico. AMADEO,Edward (org.) Ensaio sobre Economia Política Moderna: Teoria e História do Pensamento Econômico. São Paulo Marco Zero

RATTNER, Henrique (coordenador) - Pequena Empresa - O comportamento empresarial na Acumulação e na Luta pela Sobrevivência Introdução - Vol.1 Ed. Brasiliense 1985.

ROSEMBERG, Nathan. Inside the Black Box : Technology and Economics, Cambridge University Press, 1982, Cap.5: "On Technological Expectations".

SANTOS FILHO,Otaviano Canuto dos. Mudança técnica e concorrência : um arcabouço evolucionista Campinas Unicamp IE, 1992 pág.9 - Texto para Discussão nº 6

SCHUMPETER, A. Joseph Capitalismo, Socialismo e Democracia Zahar Editores Rio de Janeiro 1984

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial 1993 Campinas Tese de Doutorado.