



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

**CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIA
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NACIONAIS EM UM
MUNDO GLOBALIZADO E DOMINADO POR OLIGOPÓLIOS.**

RICARDO RENDA DE LUCENA
Orientador: Antonio Carneiro Campello

RECIFE
Março/2007

Ricardo Renda de Lucena

AÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NACIONAIS EM UM MUNDO GLOBALIZADO E DOMINADO POR OLIGOPÓLIOS.

Monografia apresentada à diretoria do curso de graduação de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco como parte dos requisitos para a conclusão do curso de graduação.

Orientador: Antonio Carneiro Campello

RECIFE
2007

L935a

Lucena, Ricardo Renda de.

Ações para desenvolvimento sustentável de pequenas e médias empresas nacionais em um mundo globalizado e dominado por oligopólios. – Recife: O Autor, 2007.
vii, 54 folhas. : il. ; fig., tabs.

Monografia (TCC) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Engenharia de Produção, 2007.

Inclui Bibliografia.

1. Engenharia de produção. 2. Pequenas e Médias Empresas – Desenvolvimento sustentável. 3. Empreendedorismo. 4. Competitividade – Mundo globalizado. I. Título.

658.5CDD (22.ed.)

UFPE
BCTG/2006-048

Agradeço aos meus Mestres, tanto no meio acadêmico como no profissional, por toda dedicação, empenho e conhecimentos transmitidos ao longo de minha formação. Agradeço em especial, à minha família, a qual sempre me apoiou e incentivou a cumprir e transpor os desafios que a vida nos impõe, e também por todas as oportunidades que me foram fornecidas.

“a competição gera a competitividade”

(BERTINI, 1999, p.4)

"...pessoas e sua capacidade de utilizar o conhecimento é a mais importante vantagem para a competitividade".

(MAITAL, 1996, p.89).

"A única vantagem competitiva sustentável é a capacidade da organização de aprender mais rápido e melhor do que seus concorrentes".

(SENGE, 1998).

"O pensamento e as contribuições de Schumpeter, Possas, Dosi, Nelson e Winter, Freemann, Porter, entre outros, indicam que a inovação é a principal força do capitalismo para participar eficientemente do mercado e conquistar lucros sustentáveis no longo prazo. Sempre vai existir espaço para empreendedores e PME empresas empreendedoras".

(CARON, 2003).

“Uma nação é forte quando tem um grande número de pequenas e médias empresas permeando todos os setores produtivos e capilarizadas em todos os segmentos da economia e regiões da nação. A pequena empresa funciona como o óleo que lubrifica as engrenagens, reduz os atritos e permite a velocidade de todo o aparato social e produtivo. Simboliza as forças produtivas vivas de uma sociedade e por meio dela se expressa o sentido de risco, de empreendimento, de auto-realização, de criatividade, de iniciativa e de auto-preservação, da realização do sonho empresarial. A pequena e média empresa têm especial importância para a geração de empregos, a interiorização do desenvolvimento, a complementação da ação das grandes empresas.”

(CARON, 2003)

“A Organisation for Economic Co-operation and Development (2000), na “The Bologna Charter on SME Policies”, documento redigido em conjunto com vários países, inclusive o Brasil, cita que a globalização, a aceleração das mudanças tecnológicas e a inovação criam oportunidades para as pequenas e médias empresas, mas também envolvem custos e novos desafios”.

(JANSEN, 2005).

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é propor possíveis ações para o desenvolvimento sustentável de pequenas e médias empresas nacionais, evidenciando suas principais dificuldades em um mundo globalizado e dominado por oligopólios, ou ao menos, funcionar como elemento instigador para outros estudiosos do assunto buscarem e desenvolverem idéias e, possivelmente, soluções para o referido tópico.

Acordado com o parágrafo acima, temos que as ações propostas neste trabalho não são simples ações, mas sim ações que gerem melhorias qualitativas e quantitativas de forma duradoura para as pequenas e médias empresas nacionais. As “soluções” que amenizam os grandes desafios para as referidas empresas, são obtidas através da análise minuciosa das características de mercado (como: vantagens competitivas, comparativas, colaborativas e sua relevância; diferenciais competitivos; escala de produção utilizada; composição do mercado; e entidades essenciais) as quais possibilitam definir quais as tendências atuais que influenciarão de forma significativa o mercado no futuro, como a Globalização e a formação de Oligopólios.

Este estudo visa também fundamentar a importância e a necessidade da presença ativa das pequenas e médias empresas nos mercados em geral, utilizando idéias diversas como capacidade empreendedora do mercado, inovação e flexibilidade, além de buscar identificar as principais dificuldades das Pequenas e Médias Empresas Nacionais, através da realização de uma pesquisa com empresários e empreendedores do estado de Pernambuco, abordando o assunto aqui discutido.

Definido os principais desafios das pequenas e médias empresas e as principais tendências de mercado, é possível propor ações, estratégias “genéricas”, e sugerir algumas ferramentas, não desenvolvidas pelo trabalho, para o desenvolvimento sustentável de pequenas e médias empresas nacionais no mercado atual e futuro. Essas ações utilizam diversas áreas de estudo e fatores diversos, como fatores macro e micro econômicos, fatores relacionados à eficiência e eficácia na produção, redução de desperdícios, qualidade como essência da gestão, entre outros aspectos relacionados à otimização dos “macro-processos” encontrados no mercado contemporâneo, sempre buscando mostrar a visão verdadeira do empresariado nacional.

Palavras-chave: Pequenas e Médias Empresas; Globalização; Oligopólios; Desenvolvimento Sustentável; Vantagem Competitiva, Empreendedorismo.

ABSTRACT

The major objective of this study is to propose options of actions to small and medium national companies achieve a sustainable development, with a focus on the main challenges of a Globalized world, dominated by Oligopolies, or, at least, to work as a motivation element, for others studious on the subject, to look and develop ideas and, probably, “solutions” for this issue.

According to the paragraph above, the actions proposed in this study are not simple actions. They have to create qualitative, quantitative and durable improvements (improvements with real basis) to small and mid-size national companies. The “solutions” that helps this companies to overcome the mains challenges are obtained with a deep analysis of the market characteristics (like: competitive, collaborative and comparative advantage; competitive differentiation; production scale; market composition; essentials entities), which make it possible to define the main actual market tendencies (like: Globalization, formation of Oligopolies in every market niche) that will significantly influence the market in the future.

This study looks to show the importance of an active presence of small and median firms in all kinds of market, using ideas as market entrepreneur capability, innovation and flexibility. It looks to identify, based on a research with Pernambuco's executives and entrepreneur, the main challenges that the small and mid size national companies are facing now and will face in the future.

Defined the main market tendencies and the major challenges for small and mid size companies, it is possible to propose actions, generic strategies and to suggest some management tools (not developed by this work), that will help small and medium national companies to reach a sustainable development in the present and future market. This actions are supported by a rang of study areas, like macro and micro economics, efficiency and effectiveness on production, zero waste, quality as management essence, and other aspects related to the optimization of the “macro-process” in the actual market, but always looking to show the real vision of national business.

Key-words: Small and medium size companies; Globalization; Oligopolies; Sustainable Development; Competitive Advantage; Entrepreneur.

SUMÁRIO

Glossário	03
1. Introdução	07
1.1. Importância do Trabalho	07
1.2. Objetivos	09
1.2.1. Objetivo Geral	09
1.2.2. Objetivos Específicos	09
1.3. Estrutura do Trabalho	09
2. Competitividade	11
2.1. Análise de Competitividade de Porter	11
2.2. Técnica para Definição de Relações de Cooperação Globalmente (Mapa do Sistema de Pressão).	14
2.3. Análise SWOT	16
3. Pesquisa Realizada com Empresários e Empreendedores do Estado de Pernambuco	17
3.1. Metodologia	17
3.2. Resultados	17
3.2.1. Principais dificuldades encontras pelas PME	18
3.2.2. Foco das PME para transpor suas principais dificuldades	18
4. Análise de Mercado	20
4.1. Características de Mercado	20
4.2. Tendências de Mercado	26
5. Vantagens e Desvantagens das PME perante as Grandes Empresas	30
5.1. Vantagens das PME perante as Grandes Empresas	30
5.2. Desvantagens das PME perante as Grandes Empresas	34
6. Ações para Desenvolvimento Sustentável de PME Nacionais	38
6.1. Capacidade de Ação Ofensiva (Força X Ameaça)	40
6.2. Capacidade Defensiva (Força X Ameaça)	42
6.3. Debilidades (Fraquezas X Oportunidades)	43
6.4. Vulnerabilidades (Fraquezas X Ameaças)	45
7. Conclusão	48
Referências Bibliográficas	50

ANEXO 1

Respostas da Pesquisa realizada com 12 empresários e empreendedores da região.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Análise de Competitividade de Porter	11
Figura 2.2 – Mapa Sistema de Pressão	15

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Matriz SWOT – Exemplo	16
Tabela 2.2 – Confronto Matriz SWOT – Exemplo	16
Tabela 6.1 – Análise SWOT	39

GLOSSÁRIO

CLUSTER

Segundo Porter (1999, p. 211), “[...] agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos [...]”.

Segundo Rosenfeld (1997, p. 10), “[...] Cluster é uma concentração geográfica de empresas similares, relacionadas e complementares, com canais ativos para transações, comunicações e diálogo, que compartilham infra-estrutura especializada, mão-de-obra e serviços e que deparam-se com ameaças e oportunidades comuns”.

OBS: Não há um consenso na literatura sobre o conceito de cluster.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Segundo Bressan (1988), “[...] as ações presentes não devem comprometer a capacidades das gerações futuras de satisfazer suas necessidades, com base em que o valor total dos bens disponíveis, tanto produzidos pelo homem como aqueles encontrados na natureza devem permanecer constante de uma geração para outra e ainda que para o desenvolvimento sustentável não há limites absolutos, mas limitações impostas pelo estágio atual da tecnologia e da organização social, no tocante aos recursos ambientais, e pela capacidade da biosfera de absorver os efeitos da atividade humana”.

O desenvolvimento sustentável é desenvolver de forma duradoura, não só em termos ambientais, mas em todos os sentidos. Ex.: desvalorização do real, para patamares insustentáveis → aumento das exportações → geração de empregos → crescimento real → porém não sustentável, pois quando o cambio voltar a seu patamar real esse crescimento gerado será anulado, retornando ao ponto inicial.

OBS: Desenvolvimento é diferente de crescimento. Ex: Desenvolver uma cidade significa, melhorá-la de alguma forma. O crescimento de uma cidade pode não implicar em uma melhoria, podendo sim, ser um simples aumento populacional.

EMPREENDEDOR

Louis Jacques Fillion disse que o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. (WIKIPÉDIA, 2007).

Jeffry Timmons disse que o empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidade, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso. (WIKIPÉDIA, 2007).

Uma pessoa que além de ver uma oportunidade, cria uma empresa para atender a referida oportunidade. (HARVARD BUSINESS ESSENTIAL, 2005).

Segundo McClelland, empreendedor é o “*indivíduo movido por realização*”. (SEBRAE, 2007)

Segundo Schumpeter, empreendedor “é o agente do processo de destruição criativa”. (SEBRAE, 2007).

Segundo o SEBRAE e ABASE (apud SEBRAE, 2007), empreendedor “é o indivíduo que possui ou busca desenvolver uma atitude de inquietação, ousadia e pro-atividade na relação com o mundo, condicionada por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente, que favorece a interferência criativa e realizadora, no meio, em busca de ganhos econômicos e sociais”.

Segundo P. Drucker, empreendedorismo “é fazer o negócio de hoje capaz de construir o futuro”. (SEBRAE, 2007).

GLOBALIZAÇÃO

Segundo Coutinho (2007), [...] é a interdependência financeira entre as nações. Se quiser se estender: é a conjunção de forças poderosas, onde se destaca a tecnologia, que torna as nações interdependentes, financeiramente e economicamente. Então, globalização não é alguma doutrina ou filosofia que de repente algum governante resolve aceitar ou rejeitar.

Segundo Ohuabunwa (1999 apud AKINDELE; GIDADO; OLAOPO, 2002), A globalização pode ser vista como uma evolução que está sistematicamente restruturando a relação entre as nações, através do rompimento de barreiras culturais, comerciais, de comunicação entre outras.

Segundo Theodore Levitt's (apud TEDLOW; ABDELAL), Globalização é diferente de internacionalização, Globalização significa a padronização do mercado mundial.

INOVAÇÃO

Segundo Ernest Gundling (apud KASSOY, 2007), é “*uma nova idéia implementada com sucesso e que produz resultados econômicos*”.

Segundo o **Instituto Inovação** (2007), “*inovação é a exploração com sucesso de novas idéias*”.

OLIGOPÓLIOS

Tipo de estrutura em que poucas empresas detêm o controle da maior parcela do mercado. É uma tendência que reflete a concentração da propriedade em poucas empresas de grande porte, pela fusão entre elas, incorporação ou mesmo eliminação das pequenas empresas. (COSMOS..., 2007).

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME)

Neste trabalho nos referimos às PME de forma subjetiva, ou seja, a classificação de uma empresa como PME é relativa ao setor onde a mesma está inserida e aos seus concorrentes. Desta forma, empresas que possuem desvantagens de escala / escopo, ou outras desvantagens (mencionadas no presente trabalho) em relação aos seus concorrentes, serão consideradas PME, logo as ações aqui propostas são adequadas às mesmas.

TECNOLOGIA

Tecnologia é conhecimento científico aplicado às artes e ofícios. Utilizando uma terminologia mais moderna, é conhecimento aplicado ao "fazer" humano. (PORTAL..., 2007).

Aplicação de teorias, métodos e processos científicos às técnicas. (VARGAS, 1994, p. 225).

VANTAGEM COLABORATIVA

Segundo Kanter (1994), Independente da duração e dos objetivos da parceria, ser um bom parceiro é um ativo chave da organização, chamado de vantagem colaborativa da empresa. São vantagens competitivas obtidas através da cooperação entre empresas. Devem buscar, não só unir forças (colaborar e trocar conhecimentos), mas também criar novas forças, as quais só poderiam ser obtidas através da união, ou seja, vantagens exclusivas da parceria.

VANTAGEM COMPARATIVA

O conceito de vantagem comparativa é relativo às vantagens de produção de dois locais distintos (Países), ou seja, um determinado país produz aquele produto sobre o qual ele possui vantagens comparativas, e compra no mercado externo os produtos sobre os quais ele não possui vantagens comparativas.

VANTAGEM COMPETITIVA

OBS: Apesar da intensa utilização do termo vantagem competitiva, o mesmo não tem uma definição precisa, a qual é aceita por todos os estudos no assunto.

Uma empresa conquista a vantagem competitiva executando as atividades estratégicamente mais importantes da cadeia de valor de forma mais barata ou melhor do que a concorrência. (PORTER, 1985 apud BRITO; VASCONCELOS, 2007).

1. INTRODUÇÃO

O mercado do século XXI encontra-se com diversas características peculiares que serão analisadas a “fundo” no decorrer deste trabalho, gerando em certos casos, oportunidades e em outros ameaçando a participação das PME, porém sempre ocasionando mudanças na forma de competir no mercado. Outra grande diferença entre as mudanças deste século para as mudanças ocorridas em outras épocas é a velocidade com que as mesmas estão ocorrendo, dada velocidade pode vir a dificultar a adaptação das empresas a tais mudanças.

Conforme ver-se mais a frente, o mundo e seus mercados estão cada vez mais integrados e Globalizados. A formação de grandes oligopólios mundiais é inevitável, logo cabe às PME apreenderem a “sobreviver” neste novo mundo, onde só dos melhores permanecem.

Essas ditas mudanças no mercado, estão mudando a forma de competir das PME com as grandes empresas que estão se formando. Competir através de custo, de proximidade do consumidor, de vantagens fiscais, de qualidade, na maioria dos casos não é mais a estratégia correta para as pequenas e médias empresas, devendo agora procurar obter vantagens competitivas de outra forma (diferenciação, inovação, obtenção de vantagens colaborativas), as quais serão abordadas ao longo deste trabalho.

1.1. Importância do Trabalho

Propor ações para o desenvolvimento sustentável de PME é de extrema relevância à sociedade, e principalmente aos empresários e os empreendedores nacionais, devido as PME, fundamentais para economia mundial, pois exercem uma função única e exclusiva no mercado mundial, estarem perdendo participação de mercado, de forma continuada e rápida, para as grandes empresas multinacionais. Logo ações que levem a manutenção, de forma otimizada, das PME empresas irão gerar retornos econômicos imensos para a sociedade, pois assegurarão a continuidade e execução do papel da mesma.

As PME formam uma entidade fundamental para a Economia, devido aos seguintes fatores:

1. Representam uma parcela significativa do PIB brasileiro e do PIB mundial, tanto em países desenvolvidos, em desenvolvimento e subdesenvolvidos. No caso do Brasil, segundo pesquisas do Sebrae, representam 48% da produção nacional (CARON, 2003).
2. Empregam a Grande maioria da população mundial em países desenvolvidos, em desenvolvimento e subdesenvolvidos. Nos EUA, as PME, empregam cerca de 54% da

população economicamente ativa. Na Dinamarca, 50% de todas as empresas têm menos de 50 funcionários e empregam 98% da força de trabalho do país (CARON, 2003). No caso do Brasil, segundo pesquisas do Sebrae, este percentual é de 59% dos empregos (DIBIASE, 2001).

3. “*Uma nação é forte, quando tem um grande número de pequenas e médias empresas permeando todos os setores produtivos e capilarizadas em todos os segmentos da economia e regiões da nação. A pequena empresa funciona como o óleo que lubrifica as engrenagens, reduz os atritos e permite a velocidade de todo o aparato social e produtivo. Simboliza as forças produtivas vivas de uma sociedade e por meio dela se expressa o sentido de risco, de empreendimento, de auto-realização, de criatividade, de iniciativa e de auto-preservação, da realização do sonho empresarial. A pequena e média empresa têm especial importância para a geração de empregos, a interiorização do desenvolvimento, a complementação da ação das grandes empresas*” (CARON, 2003).

As principais funções exercidas pelas PME:

1. Agir como catalisador de inovações, estimulando o desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos;
2. Distribuir o desenvolvimento de forma igualitária;
3. Manter a economia dinâmica, através da competição e do empreendedorismo;
4. Amenizar crises econômicas, pois em épocas de crise as pequenas e médias empresas permanecem no mercado, movendo a economia, mesmo com margens de lucro ínfimas, com o único objetivo de sobreviver. Fato que evidencia esta característica ocorreu nos EUA, no período de 1970 a 1984 (crise do petróleo em 1973), onde as 500 maiores empresas da revista Fortune demitiram 1,5 milhão de pessoas, enquanto as PME contrataram aproximadamente 12 milhões de pessoas nesse mesmo período (SOLOMON, 1986).

Caso ocorra a continuidade da tendência formadora de grandes oligopólios mundiais, a sociedade será extremamente prejudicada. Dado fato vem preocupando muitos economistas, estudiosos e principalmente empresários nacionais, pois a formação de grandes oligopólios com poder de mercado extremado, a qual leve a uma redução significativa das PME, irá impossibilitar a execução das funções essenciais acima expostas, levando as seguintes consequências.

Conseqüências:

1. As empresas privadas serão mais fortes que nações, com receitas maiores que o PIB de muitos países, gerando novos impérios privados.
2. O mercado tornar-se-á extremamente burocrático, sem agilidade, pouco empreendedor (inibidor de novos empreendedores - responsáveis por muitas das grandes idéias que revolucionaram o mercado), entre outros prejuízos diversos gerados por estes grandes oligopólios atuando de forma isolada (sem PME).
3. Oligopólios e monopólios irão gerar comodidade e falta de estímulo ao empreendedorismo no mercado.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral propor ações estratégicas, táticas e operacionais que possibilitem o desenvolvimento sustentável das PME nacionais, superando os novos desafios que o mercado vem impondo, como tendências à Globalização e a formação de Oligopólios.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Evidenciar a importância da PME para a economia mundial e nacional;
- Identificar a percepção dos empresários e empreendedores, quanto as principais ameaças e oportunidades para as PME neste “novo mercado”;
- Identificar as principais tendências do mercado atual, as quais irão influenciar de forma significativa o mercado no futuro;
- Propor ações para o desenvolvimento sustentável de PME nacionais;

1.3. Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

Capítulo 2 – O presente capítulo apresenta dois métodos de analisar a atratividade e competitividade de um determinado setor. Este conhecimento é fundamental para o desenvolvimento das ações propostas neste trabalho, e para a melhor compreensão do mesmo por parte do leitor.

Capítulo 3 – Pesquisa com Empresários e Empreendedores da Região – neste capítulo

é apresentado a metodologia utilizada para realizar a pesquisa junto a empresários e empreendedores da região, e o resultado gerado pela mesma. A referida pesquisa teve como objetivo definir a percepção dos pesquisados quanto: às principais ameaças e dificuldades que o mercado atual apresenta; ao foco das PME para transpor suas principais dificuldades; e ao futuro da PME no Brasil e no Mundo.

Capítulo 4 – Análise de Mercado – nesta etapa do trabalho é realizado uma análise aprofundada do mercado, buscando identificar as principais dificuldades do mercado atual e as tendências atuais que irão influenciar de forma significativa o mercado no futuro.

Capítulo 5 – Vantagem e Desvantagem da PME ante a grande empresa – A partir do resultado da pesquisa e da análise de mercado, são apresentadas as principais vantagens e desvantagens das PME perante as grandes empresas.

Capítulo 6 – Ações para o Desenvolvimento Sustentável de PME Nacionais – Este capítulo é o principal do trabalho, pois é o resultado obtido através da análise dos capítulos anteriores. São propostas ações estratégicas, táticas e operacionais a serem executadas principalmente pelas empresas, porém na maioria dos casos é necessária a colaboração de outras entidades, como o governo e instituições de ensino.

Capítulo 7 – Conclusão – É concluído o trabalho, expondo uma opinião sobre as ações apresentadas no capítulo 6 e sobre a situação das PME no futuro, apresentando também uma idéia sobre possíveis futuros estudos, os quais possam vir a complementar o presente trabalho.

2. COMPETITIVIDADE

É essencial expor algumas idéias de competitividade, para possibilitar o entendimento da competição entre as PME e as grandes empresas.

Neste capítulo serão apresentados dois métodos que auxiliam na determinação do nível de atratividade e competitividade de um determinado setor, um método de desenvolvimento de estratégia, que será utilizado no último capítulo deste trabalho. A atratividade de um negócio, esta relacionada, de forma intensa, com a atratividade de seu setor, logo para que um empreendedor possa visualizar a atratividade de uma oportunidade de negócio, o mesmo deve analisar o setor da determinada oportunidade, e se possível utilizar as técnicas de excelência, ou seja, técnicas conceituadas no mercado que serão apresentadas neste capítulo.

2.1. Análise de Competitividade de Porter.

A análise de competitividade de Porter, técnica amplamente disseminada no mercado e possibilita definir a atratividade e a competitividade em um dado setor. Geralmente setores extremamente competitivos não são muito atrativos, pois a alta competitividade reduz as margens do negócio.

Na figura 2.1 são identificados, os possíveis fatores que influenciam no nível de competitividade e atratividade de um determinado setor.



FONTE: Casarotto (1995), adaptado de Porter (1985)

Figura 2.1 – Análise de Competitividade de Porter

Primeiro serão analisadas as 5 forças de Porter.

1. Competidores.

Esta é a mais obvia das forças, a mesma depende do grau de rivalidade entre as empresas. A concorrência é alta em setores onde:

- O crescimento é lento;
- Existem concorrentes numerosos e equilibrados;
- A oferta é excessiva;
- Existem concorrentes com interesses estratégicos;
- Ausência de diferenciação do produto;
- Elevadas barreiras à saída, como restrições legais, alto investimento inicial em equipamentos e estrutura especializada (LOBATO, 2006).

2. Entrantes Potenciais.

A rentabilidade do setor depende dos possíveis novos concorrentes. A forma de reduzir a influência dos mesmos sobre dado setor é através da formação de barreiras à entrada como alto investimento inicial, existência de empresas que disponham de economias de escala substanciais, dificuldade de acesso a fornecedores e canais de distribuição, entre outras dificuldades (LOBATO, 2006).

3. Produtos Substitutos.

A ameaça de produtos substitutos intensifica a concorrência em um dado mercado, pois aumentam o poder de barganha dos consumidores e fornecedores e acirra a própria rivalidade entre as empresas do produto “original”. Uma das barreiras aos produtos substitutos é o alto custo de troca de produto por parte do consumidor (LOBATO, 2006).

4. Relação com os Clientes.

Trata-se do poder de barganha dos clientes, ou seja, a força dos mesmos diante da negociação. Dada variável pode afetar a rentabilidade do setor, reduzindo suas margens (em caso de alto poder de barganha). Algumas das condições que levam ao aumento do poder de barganha dos clientes são:

- Número reduzido de clientes;
- Cliente estratégico para a empresa;
- Padronização do produto oferecido (comoditização);
- Baixos custos de mudança de fornecedores;
- Existência de produtos substitutos;
- Comprador bem informado;
- Possibilidade de integração retrógrada na cadeia de valor dos compradores (LOBATO, 2006).

5. Relação com os Fornecedores.

Trata-se do poder de barganha dos fornecedores, que também pode reduzir as margens do mercado em questão. As condições que reforçam o poder dos fornecedores são as seguintes:

- Número reduzido de fornecedores;
- Fornecedores de importância estratégica para a indústria;
- Não existem produtos substitutos para os fabricados pelos fornecedores;
- Altos custos de mudança de fornecedores;
- Possibilidade de integração “para frente” por parte dos fornecedores (LOBATO, 2006).

Analizando as cinco forças de Porter obtém-se uma idéia de quão acirrada é a concorrência em um determinado setor, porém outros estudiosos como Casarotto complementaram a idéia de Porter inserindo fatores indiretos e de suporte que influenciam a competitividade de um mercado. Os fatores inseridos por Casarotto foram os seguintes:

1. Fatores de Suporte.

- Vínculos Regionais;

São as características regionais que influenciam na competitividade do setor onde a empresa atua. A região já dispõe de cooperativas, de marcas regionais (como os certificados de origens dos vinhos franceses), ou de outras estruturas de relacionamento que influenciam na competitividade das empresas da referida região.

- Infra-estrutura.

A região dispõe da infra-estrutura necessária para determinada atividade. Ex.: Portos, rodovias, aeroportos, entre outras.

2. Fatores Indiretos.

- Governamentais;

Governos burocráticos desestimulam tornam as empresas nacionais menos competitivas mundialmente. As possíveis ações governamentais que envolvam um determinado setor podem torná-lo mais ou menos atrativo.

- Culturais;

Como o produto está situado em relação à evolução cultural, ou seja, a moda, ao estilo de vida, e as demais preferências dos consumidores.

Além de em certas culturas, como a Amish, o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, ou a atuação em certas atividades, são restringidos.

- Tecnológicos e Ecológicos;

As características tecnológicas necessárias à atuação em um dado mercado, as quais irão possibilitar o lançamento de produtos diferenciados, o desenvolvimento de processos mais eficientes e eficazes e menos poluidores, cumprindo assim a demanda de mercado e as restrições ambientais.

- Econômicos e de Mercados (CARON, 2006).

A forma como o mercado se comporta, a velocidade das mudanças que vem ocorrendo no mesmo, suas tendências, podem torná-lo mais ou menos atrativo para uma determinada empresa.

Como se pode ver, dados fatores (relacionados acima) não estão inclusos nas cinco forças de Porter, porém influenciam de forma significativa a competitividade e atratividade de um setor.

OBS: Segundo Porter, as duas estratégias “genéricas” a serem seguidas são:

1. Liderança em custo;
2. Liderança em diferenciação dos produtos e serviços.

2.2. Técnica para Definição de Relações de Cooperação Globalmente (Mapa do Sistema de Pressão).

A globalização possibilitou o estabelecimento de relações de cooperação globalmente, logo é de suma importância dispor de uma técnica que possibilite uma visão global dos relacionamentos existentes e consequentemente auxilie na definição de quais seriam as melhores relações a serem estabelecidas.

A seguir é apresentado o “Mapa do Sistema de Pressão” (JANSEN, 2005), o qual mostra as relações existentes mundialmente em um determinado setor (caso fictício). A partir da visualização destas relações é possível definir quais seriam as melhores alianças (ou outras forma de cooperação) a serem formadas para possibilitar o maior número de vantagens ante seus concorrentes.

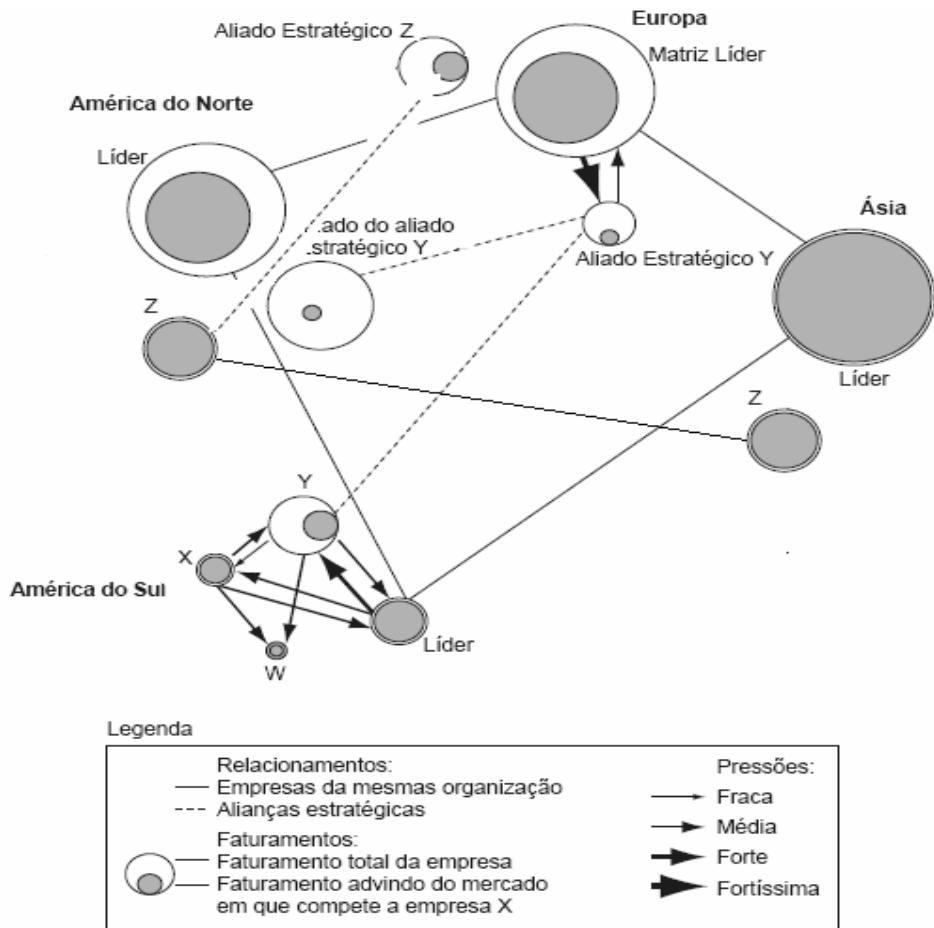


Figura 2.2 – Mapa do Sistema de Pressão

No mapa pode-se visualizar as diversas empresas participantes em um dado setor (z, x, y, w, Líder), suas relações entre si, seus faturamentos (mostrando sua dimensão no mercado) e as pressões que cada uma exerce sobre a outra (concorrência). A partir destas informações é possível definir quem seria o melhor aliado.

No caso apresentado na figura 2.2, tem-se a seguinte situação:

- A empresa líder do mercado, na América do Norte, na Europa e na Ásia, fez a aquisição da líder do mercado no Américas do Sul;
- A empresa Y, 3^a no mercado da América do Sul, tem alianças estratégicas com empresas na Europa e na América do Norte;
- A empresa W, 4^a no mercado Sul Americano, atua isolada no mercado mundial;
- A empresa X, 2^a na América do Sul, atua isolada no mercado mundial;
- A empresa Z, 2^a no mercado Norte Americano e Asiático, tem um aliado estratégico na Europa.

A partir do mapa de pressões fica relativamente fácil definir quais as melhores parcerias possíveis de serem estabelecidas pelas empresas, simplesmente através da visualização e análise do mapa do sistema de pressões.

No caso acima apresentado, o estabelecimento de uma aliança estratégica, por parte da empresa X ou W, com a empresa Z é essencial, pois as empresas “Líder” e Y já estão atuando globalmente e auferindo os devidos benefícios e vantagens desta atuação.

2.3. Análise SWOT.

Swot é a sigla em inglês de strengths, weaknesses, opportunities and threats (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Esta é uma das ferramentas mais utilizadas pelo mercado na gestão estratégica competitiva. Para o desenvolvimento da mesma é necessário realizar uma análise interna da empresa, buscando suas forças e fraquezas, e uma análise externa à empresa, relativa ao mercado onde a mesma está inserida identificando suas oportunidades e ameaças. A partir dessas informações (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é montada a matriz SWOT (LOBATO, 2006).

Tabela 2.1 – Matriz SWOT – Exemplo

FORÇAS (STRENGH) S01 Alto potencial para inovar. S02 Ser brasileiro. S03 Maior facilidade no estabelecimento de relações de cooperação. S04 Comportamento mais "família" entre os funcionários e a empresa.	FRAQUEZAS (WEAKNESS) W01 Produção em baixa escala. W02 Menor capacidade de investimento em P&D. W03 Falta de experiência e conhecimento internacional. W04 Pouca utilização das técnicas de excelência em gestão, operações, estratégia, entre outras. W05 Baixa implementação de políticas de excelência em gestão.
OPORTUNIDADES (OPORTUNITEIS) O01 Tendência a terceirização e Subcontratação. O02 Demanda por produtos customizados. O03 Brasil e Amazônia são valorizados no mercado externo. O04 Produtos intensivos em conhecimento e em informação.	AMEAÇAS (TREATS) T01 Maior incerteza e complexidade do mercado. T02 Formação de oligopólios mundiais. T03 Excelência na produção de produtos (qualidade e custo).

A matriz SWOT facilita a visualização das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, possibilitando realizar confrontos (análises) abaixo relacionados e obter as ações estratégicas adequadas para uma determinada empresa, atuando em um dado mercado (LOBATO, 2006).

Tabela 2.2 – Confronto Matriz SWOT – Exemplo

Opportunidades		Ameaças
Forças	Capacidade de Ação Ofensiva	Capacidade Defensiva
Fraquezas	Debilidades	Vulnerabilidades

3. PESQUISA COM EMPRESÁRIOS E EMPREENDEDORES DO ESTADO DE PERNAMBUCO

3.1. Metodologia de Pesquisa

A pesquisa experimental, exploratória, qualitativa e aplicada foi realizada através da coleta de dados via questionário subjetivo. A referida pesquisa foi realizada com 12 novos empresários e empreendedores (de 22 a 35 anos) do estado de Pernambuco, pois os mesmos mostram a visão dos futuros empresários e empreendedores. Os resultados da pesquisa definiram a percepção dos empresários e empreendedores da região, quanto ao presente e ao futuro das PME.

O questionário subjetivo se enquadrou como o melhor instrumento para obter os dados necessários para a pesquisa, devido a possibilitar o pesquisado uma maior liberdade em formular suas respostas, obtendo-se respostas mais completas e podendo levar a uma maior precisão na definição da percepção dos mesmos. Fato este que é de suma importância para esta pesquisa, pois o número de pesquisados não é grande.

O referido questionário é composto pelas seguintes perguntas:

1. Quais são (ou serão) as principais dificuldades e oportunidades das PME (pequenas e médias empresas) nacionais, em um mercado globalizado e dominado por oligopólios (dominado por multinacionais), hoje e no futuro?
2. No que as PME devem focar seus esforços (ex: em inovação, em flexibilidade, em customização, ...) para permanecer competindo no mercado, e gerar bons lucros para seus acionistas (Que estratégia as PME devem seguir)?
3. Qual o futuro das PME? Reduzir sua participação no mercado? Aumentar sua participação no mercado? Atuar em nichos específicos de mercado (ex: setores de alta tecnologia - Vale do Silício)?

A partir das perguntas acima relacionadas, foi possível “captar” a percepção dos empresários e empreendedores da região.

3.2. Resultados Obtidos

Os resultados obtidos, conforme esperado, resultaram em informações extremamente importantes, enfatizando algumas idéias já existentes ou contribuindo com novas idéias para o presente trabalho. Abaixo estão relacionadas as dificuldades mais comuns e as mais

interessantes encontradas pela pesquisa, em ordem decrescente de importância.

3.2.1. Principais Dificuldades Encontradas pelas PME.

1. Economias de escala auferidas pelas grandes empresas, na produção, na compra de matéria prima, na venda de seus produtos e em outras áreas;
2. Falta de financiamentos, a juros competitivos em relação aos obtidos pelas grandes empresas, e menos competitivos ainda, quando comparado aos juros obtido por empresas estrangeiras, em seus países de origem, que atuam, ou negociam seus produtos, no Brasil;
3. Alta carga tributária;
4. Diferenciação, prejudicial, dos incentivos fiscais oferecidos a grandes empresas em relação aos disponíveis para as PME;
5. Burocracia do Governo Brasileiro.
6. Ausência de centros de pesquisa.
7. Falta de capital para investir em P&D.
8. Baixo nível de educação da população brasileira.
9. Falta de profissionais capacitados em seus quadros de funcionários.
10. Experiência internacional das grandes empresas, possibilitando: a adoção de práticas e métodos, utilizados em outros países com sucesso; ou o lançamento de produtos ou serviços, já lançados com sucesso em outros mercados.

A partir das respostas obtidas com a pesquisa observa-se que, além da principal dificuldade identificada pela pesquisa, economias de escala obtidas pelas grandes empresas, os empresários da região vêm o governo como uma das principais dificuldades, pois através da alta carga tributária, da falta de financiamentos a juros competitivos, de incentivos fiscais diferenciados, burocracia, ausência de centros de pesquisa e de investimentos insuficientes em educação no Brasil, o mesmo reduz a competitividade das empresas nacionais ante as empresas localizadas em outros países.

3.2.2. Foco das PME para transpor suas principais dificuldades.

A seguir serão relacionados, também em ordem decrescente de importância, os pontos nos quais as PME devem focar para transpor suas principais dificuldades.

1. Inovação e diferenciação.

2. Customização e atuação em nichos.
3. Atuar no setor de serviços.
4. Atuar em mercados onde os ganhos de escala, os incentivos fiscais, os benefícios da verticalização, entre outras vantagens das grandes empresas, não sejam significativos.
5. Flexibilidade (rápida adaptação, agilidade).
6. Ser Brasileiro – Atuar em setores onde o Brasil é valorizado, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas perante as empresas estrangeiras.
7. Otimização dos processos de produção (redução de custos).
8. Buscar por vantagens colaborativas.
9. Profissionalização da empresa.
10. Proximidade do mercado consumidor.

Observando as idéias acima relacionadas, pode-se perceber que todas levam a estratégia de não “bater de frente” com as grandes empresas, mais sim buscar nichos de mercado onde a PME tem vantagens competitivas sobre grandes empresas.

As PME devem também reduzir o gap de eficiência ante as grandes empresas, tornando-se mais profissionais, eficientes e eficazes (excelência em seus processos).

Outro fato a ser mencionado é o de utilizar como vantagem a idéia de ser brasileiro, o que realmente é muito interessante, pois em muitos mercados, o “ser brasileiro”, é um diferencial, sendo este exclusivo de empresas brasileiras.

4. ANÁLISE DE MERCADO

Antes de apresentar as ações sugeridas para auferir desenvolvimento sustentável, por parte das PME, será realizada uma análise do mercado atual evidenciando suas características e as principais tendências presentes. A referida análise é de extrema importância, pois a partir desta, serão evidenciados os problemas enfrentados e a serem enfrentados pelas PME e, em conjunto com o resultado obtido com a pesquisa realizada, será desenvolvido o conhecimento necessário para identificar as vantagens e desvantagens e desenvolver as ações propostas neste trabalho. E, por parte do leitor, será possível compreender melhor como estas ações amenizam e até mesmo eliminam os problemas enfrentados pelas PME, alavancando assim, suas oportunidades no mercado.

4.1. Características de Mercado

Abaixo serão apresentadas as principais características do mercado atual, possibilitando visualizar sua composição e seus valores. Servindo também como fonte de informações para o desenvolvimento das ações estratégicas que serão propostas neste trabalho.

1. Composição do Mercado

O mercado é composto de forma equilibrada, em PME e grandes empresas. No Brasil, segundo o SEBRAE, 48% da produção nacional é executada por PME (CARON, 2003). Em países como os EUA, a participação das grandes empresas já é mais intensa. As grandes empresas vêm intensificando o movimento de globalização, e dominando, cada vez mais, o mercado, possibilitando assim a formação de oligopólios mundiais (não mais “meramente” nacionais) em diversos setores.

2. Objetivos Empresariais

Abaixo serão relacionados os principais objetivos das empresas atuantes no mercado, sendo considerado também como objetivos o desenvolvimento de algumas áreas estratégicas na atualidade.

- Obter ganhos de escala.

Aumentar os volumes de produção, possibilitando maiores ganhos de escala, que possam ser utilizados como diferencial competitivo.

- Custo zero.

Otimizar o custo de todas as atividades da empresa (atividades de apoio, de operação, entre outras) com o objetivo de reduzir os custos o máximo possível.

- Qualidade Total.

Qualidade é responsabilidade de todos, devendo-se executar todas as atividades com qualidade (ZERO defeito).

- Cliente Satisfeito.

Todas as atividades da empresa devem procurar atender as necessidades dos clientes (satisfaze-lo), caso não estejam, algo está errado.

- Gestão do conhecimento.
- Gestão de Pessoas.
- Obter Vantagens Competitivas.
- Lucro (Retorno sobre Investimento).

O objetivo final, no qual todos estes “focos” devem de alguma forma, auxiliar a atingi-lo, é a maximização do lucro, no curto, no médio e no longo prazo, sendo priorizado o lucro de longo prazo.

3. Gestão do Conhecimento:

Gerir o conhecimento empresarial da melhor forma possível, procurando desenvolver e absorver o máximo possível. Tornar conhecimento tácito em explícito e o explícito em tácito, ou seja, torna o conhecimento individual dos funcionários em conhecimento da empresa (de todos os funcionários) e tornar os conhecimentos da empresas em conhecimento individual dos funcionários.

A Gestão do Conhecimento é o maior ativo da empresa. Sendo a geração de conhecimento e a capacidade de aplicá-lo, nas atividades da empresa, a mais importante vantagem competitiva, pois transforma a organização em uma organização que apreende.

No Brasil, as PME estão muito longe de desempenhar de forma satisfatória a gestão do conhecimento e as grandes empresas estão começando a desenvolver de forma significativa esta atividade.

4. Gestão de Pessoas:

Buscar incessantemente, motivar, desenvolver e capacitar às pessoas, pois estas fazem à empresa.

A Gestão de Pessoas é essencial para a Gestão do Conhecimento.

As grandes empresas vêm realizando investimentos vultosos em Gestão de Pessoas, visando atingir os seguintes objetivos:

- Manter os melhores talentos.
- Atrair e selecionar os melhores funcionários.
- Desenvolver e capacitar seus funcionários.
- Incentivar e possibilitar a multifuncionalidade.
- Incentivar a gestão participativa.
- Tornar o ambiente de trabalho o mais produtivo e criativo possível.
- Transformar a organização em uma organização que aprende.

Enquanto isso, um pífio número de PME, vêm realizando esses investimentos.

O mercado “vê” a gestão de pessoas como essencial, porém não a trata como tal (não aplica), principalmente as PME.

Atualmente, no Brasil, algumas empresas, geralmente grande companhias, vêm adotando políticas intensivas em gestão de pessoas.

Grandes empresas são formadas por grandes talentos.

5. Vantagem Competitiva

Vantagens competitivas são os diferenciais, que tornam a empresa competitiva ante aos seus concorrentes. Obter vantagens competitivas duradouras em relação aos seus concorrentes é o caminho para ser bem sucedido no mercado. Estas podem ser obtidas através de diferenciação (inovação), da excelência (em qualidade e em produtividade), de vantagens colaborativas, de vantagens comparativas, entre outras formas.

A globalização tornou ainda mais interessante a busca de vantagens competitivas através da obtenção de vantagens colaborativas, como ver-se a seguir:

Vantagem Colaborativa

São vantagens competitivas obtidas através das diversas formas de cooperação.

(...) *Empresas mais competitivas serão aquelas que encontram meios inovadores de cooperar e colaborar muitas vezes até com seus rivais mais impiedosos.*
(MAITAL, 1986, p. 213-214).

A busca de vantagens colaborativas é essencial, principalmente para as PME, porém, no Brasil, ainda é utilizada em níveis muito aquém dos desejáveis.

As quatro motivações principais que induzem as empresas a procurarem acordos de cooperação são:

- A. Transferência de tecnologia.
- B. Desenvolvimento de economias de escala e escopo.
- C. Divisão de riscos - os riscos associados à atividade empresarial são divididos entre os participantes. Em geral, estes riscos estão associados ao volume de recursos financeiros envolvidos e às incertezas sobre os resultados futuros.
- D. Acordos de comercialização - em geral, são acordos entre empresas fabricantes e ou distribuidoras com redes de distribuição já estabelecidas. Visam superar as barreiras de mercado e a distribuição às entradas. (MARITI, 1983).
Alianças não devem apenas trocar valores (habilidades, mercados, estruturas físicas), deve também criar novos valores, só possíveis a partir desta parceria, logo difíceis de ser copiado (KANTER, 1994).
- Procurar não só vantagens financeiras, mas também, trocas de conhecimento, treinamento, cultura (KANTER, 1994).

6. Relacionamento com a Concorrência

A concorrência é tratada como parceira (quando possível), possibilitando a formação de alianças, entre outras formas de colaboração. Em casos onde não existe uma concorrência direta (ex: empresas do mesmo segmento, que atuam em mercados distintos – em diferentes países ou cidades), torna-se ainda mais viável e fácil, o estabelecimento desta parceria, a fim de obter vantagem colaborativa em relação aos seus concorrentes diretos.

Tradicionalmente, a competição vem sendo considerada como a antítese da cooperação, porém, recentemente estratégistas e estudiosos no assunto reconheceram que a cooperação pode ser uma arma poderosa e essencial para a competição mundial (LYNCH, 1994, p.8).

Se nós como concorrentes não fazemos alianças, pode ter certeza que outros concorrentes nossos farão, e obterão vantagens competitivas (colaborativa) sobre nós, logo temos que fazer antes que os outros façam.

Vale observar que esta cooperação tem um limite, e uma forma adequada para ser realizada, caso não, pode desestimular a concorrência.

As PME, que são as grandes beneficiadas desta forma relacionamento com concorrentes, vêm utilizando este artifício em níveis bem abaixo do adequado.

7. Relacionamento com os Fornecedores

São tratados como parceiros próximos, possibilitando assim a obtenção de

diversas vantagens colaborativas, porém mais uma vez as PME vêm utilizando pouco este artifício.

Enquanto as grandes empresas procuram trabalhar através de parcerias duradouras (transparentes e do tipo GANHA x GANHA), muitas PME tem um relacionamento instável e custoso (não transparente, do tipo GANHA x PERDE e burocrático). Este relacionamento GANHA x PERDE, implica em custos diversos para ambos os lados, cliente e fornecedor. Ex.: realização com maior freqüência de cotações para compra de produtos; realização de inspeções mais freqüentes na entrada de insumos; entre outras.

Fornecedores, distribuidores e clientes são as principais fontes de informação e motivação para as empresas inovarem (em torno de 80% dos casos). Raramente as universidades e os centros de pesquisas contribuem para este processo (CARON, 2003).

8. Clientes.

- Clientes mais exigentes. Querem qualidade e bons preços nos produtos e serviços adquiridos.
- Ávidos por inovação. A velocidade com a qual o mercado e seus produtos vêm se transformando, “gerou” um cliente ávido por inovação, o qual mesmo não necessitando de um novo produto, deseja troca-lo pelo último lançamento do mercado.
- Valorizam itens customizados. A preferência por customização sempre existiu, pois um item customizado satisfaz melhor as necessidades de um determinado cliente, porém a produção em massa possibilitava uma grande redução dos custos, levando o consumidor a preferir o item menos apropriado para ele, porém mais barato. Atualmente, como pode-se ver no item 4.2, existe uma tendência de redução dos ganhos de escala, tornando mais viável a produção flexível, o que dificulta a produção em massa, abrindo mercado para a produção customizada.
- Valorizam serviço bem prestado, principalmente em setores onde os produtos estão extremamente padronizados.
- Bem informado, devido aos diversos meios de comunicação, principalmente a internet.
- Buscam comodidade e velocidade. A sociedade contemporânea leva os

indivíduos a terem uma vida mais acelerada, logo, em seu tempo livre, os mesmos buscam comodidade e velocidade em atividades não prazerosas.

- Dispõem de uma gama de opções para escolher. A globalização do mercado ampliou as possibilidades de compra para os clientes, aumentando assim seu poder de barganha.

9. Produtos e Serviços.

- Curto ciclo de vida. Reduzindo a possibilidade de obter economias de escala e/ou escopo, devido a inviabilizarem o desenvolvimento de máquinas e equipamentos para produção em massa.
- Alta qualidade a baixos custos. Característica da produção em massa, as quais serão mantidas no futuro, mesmo em linhas de produção flexíveis.
- Valorização da customização. Reduzindo o mercado de produção em massa.
- Intensivo em conhecimento e informação. Reduz a influencia das economias de escala, pois no desenvolvimento de conhecimento economias de escala são mais difíceis de serem obtidas.

10. Instituições de Ensino e Centros de Pesquisas (no Brasil).

- Falta de investimentos (principalmente em pesquisas) privado e público.
- Falta de integração com as PME, tanto por falta de conhecimento das PME da possibilidade de desenvolvimento conjunto com essas instituições, como por falta visão de mercado das instituições de ensino e dos centros de pesquisa.

11. Governo Brasileiro.

- Menos influente (mais “fraco”).

Devido ao crescimento estupendo das grandes corporações nos últimos anos, os governos (não só brasileiro), vêm se tornando menos poderosos (em termos financeiros) que algumas empresas. Dada situação não é confortável para nenhum Governo.

- Não parceiro, principalmente da PME.

Diversos tributos cobrados pelo governo, são aplicados sobre a receita, e isto não é uma parceria, não é um relacionamento GANHA x GANHA. Se a empresa estiver tendo prejuízo o governo ganha do mesmo jeito, porém a empresa perde ainda mais.

Ausência de políticas nacionais de desenvolvimento distribuído e sustentável.

Utilização de técnicas de incentivo ao investimento, indevidas. Os diversos estados brasileiros vêm utilizando incentivos fiscais para estimular grandes empresas a alocarem suas novas instalações em seu território, gerando uma guerra fiscal entre os estados.

12. Governo de Alguns Países de 1º Mundo.

- Parceiro do setor privado, principalmente das PME.
- Reconhece a importância da PME, logo a apóia.

Como exemplo pode-se citar alguns dos programas Europeus de apoio e incentivo a desenvolvimento de novas tecnologias, para PME:

- a. *ESPRIT - Trata-se de um programa estratégico sobre tecnologias de informações;*
- b. *SPPRINT - Programa estratégico para a inovação e a transferência de tecnologias consistindo no financiamento da inovação, na promoção da cooperação tecnológica internacional entre empresa especialmente as pequenas, promoção e criação de uma infra-estrutura européia de serviços para a inovação, promoção da difusão de novas tecnologias em cooperação com organismos multinacionais e pesquisa”;*
- c. *Outros programas de apoio à pequena e média empresa estão concentrados nas áreas de cooperação entre empresas, na difusão de tecnologias e na criação de empresas;*
- d. *Programas especiais de financiamento às pequenas e médias empresas são apoiados pelos Fundo Social Europeu; Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional; Banco Europeu de Investimentos;*
- e. *O projeto EUREKA é um programa de alta tecnologia; é de iniciativa das indústrias financiado com ajudas públicas nacionais que podem adotar a modalidade de subvenção ou de um crédito reembolsável sem juros (CARON, 2003).*

4.2. Tendências de Mercado

A análise das tendências de mercado, obtidas pela análise da pesquisa e das características de mercado apresentadas, é fundamental facilitar a visualização do mercado no futuro, e a partir de uma melhor visualização do mesmo é possível desenvolver ações úteis,

não só para o presente, mas sim ações duradouras que serão adequadas hoje e no futuro.

1. Busca incessante de vantagens competitivas.

Principalmente, através de vantagens colaborativas (clientes, fornecedores e concorrentes), diferenciação e inovação.

Segundo Porter (1999) em uma economia globalizada, muitas vantagens competitivas dependem de fatores locais, logo as concentrações geográficas de empresas (como clusters) ganham importância significativa.

O pensamento e as contribuições de Schumpeter, Possas, Dosi, Nelson e Winter, Freemann, Porter, entre outros, indicam que a inovação é a principal força do capitalismo para participar eficientemente do mercado e conquistar lucros sustentáveis no longo prazo (CARON, 2003).

2. Intensificação dos Investimentos em Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento.

Máquinas, equipamentos e outros materiais, a cada dia que passam, se tornam mais baratos (exceto recursos naturais não renováveis), porém o conhecimento e a criatividade nunca irão perder seu valor, tornando-se cada vez mais importantes para as empresas e para a sociedade.

As atividades deverão ser “ricas”, ou seja, utilizar toda a capacidade do trabalhador, geralmente, multifuncionais.

Não é aceitável desperdício de conhecimento, todo conhecimento criado tem que ser absorvido e compartilhado.

A remuneração deve ser, predominantemente, variável (de acordo com o desempenho do funcionário).

Os líderes de mercado serão as empresas com os melhores talentos.

3. Maior participação das Instituições de Ensino e Centros de Pesquisa nas atividades do mercado, auxiliando em setores como P&D.

4. Produtos com ciclos de vida mais curto.

O mercado está passando por rápidas mudanças (rápidas inovações), e os produtos também, logo o período para recuperar os investimentos foi reduzido, não sendo viável realizar grandes investimentos em ativos permanentes (SOLOMON, 1986).

5. Produtos Intensivos em Conhecimento e Informação.

6. Produtos Customizados.

7. Busca por Comodidade e velocidade por parte dos Clientes.

Esta busca de comodidade leva a incorporação de serviços aos produtos, sendo este um dos meios de se diferenciar no mercado.

8. Enfraquecimento do Governo.

O crescimento das grandes empresas (gerado pela globalização e a formação de oligopólios mundiais) irá, cada vez mais, aumentar sua força ante as nações.

9. Globalização.

O desenvolvimento ocorrido no setor de comunicação foi o principal fator gerador de uma integração mundial, reduzindo as barreiras entre nações, e levando a tendência à Globalização.

11. Formação de Oligopólios Mundiais.

As vantagens competitivas obtidas a partir das economias de escala e escopo (levando as empresas a crescerem na busca de cada vez mais economias de escala) unido à eliminação dos limites nacionais (causados pela globalização), leva a formação, não mais de oligopólios nacionais, mas sim mundiais.

12. Expansão do setor de serviços.

Diversos fatores levam ao incremento da demanda por serviços, como: “enriquecimento” da sociedade (gera incremento principalmente no setor de entretenimento); o estilo de vida contemporâneo (geralmente rápido e intenso, focando o trabalho); um dos principais meios de se diferenciar é através dos serviços de apoio ao produto; entre outros fatores.

13. Permanência “só dos melhores” no mercado

Só permanecem as empresas que têm competência para. O mercado está cada vez mais profissional, eficiente e eficaz, e como o consumidor tem diversas opções de escolha ele irá escolher o melhor.

14. Terceirização e Subcontratação

As empresas focam as atividades onde têm vantagens competitivas, terceirizando as outras atividades, o que normalmente possibilita um melhor desempenho no mercado e melhores lucros. Geralmente só não devem ser terceirizadas as atividades estratégicas, as geradoras de alto retorno e as quais a empresa executa melhor que seu terceirizado.

15. Fragmentação dos mercados de produção em massa.

Devido à preferência do consumidor pela customização (um produto mais adequado a suas necessidades) (SOLOMON, 1986).

A customização também é viabilizada pelas rápidas mudanças nos mercados e produtos, que inviabilizam o desenvolvimento de máquinas e equipamentos para produção em massa, logo possibilitam um processo produtivo mais flexível.

16. Produzir um dado produto no melhor local possível (em todo mundo).

Producir no local que dispõe as maiores vantagens competitivas (colaborativas, comparativas, de estrutura, entre outras), pois os custos de transporte estão cada vez menos significativos, logo proximidade dos mercados consumidores vem perdendo significância e as barreiras entre os países (tributárias, culturais, políticas) estão sendo eliminadas pela globalização.

17. Maior incerteza e complexidade do mercado.

A ampliação do mercado de atuação das empresas torna-o mais complexo, consequentemente mais incerto.

5. VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS PME PERANTE AS GRANDES EMPRESAS.

Neste capítulo serão desenvolvidas, a partir do conjunto de informações obtidas na pesquisa e na análise de mercado, as principais vantagens e desvantagens das PME ante as Grandes empresas. Dadas informações serão utilizadas no desenvolvimento da análise SWOT, ou seja, na determinação das forças e fraquezas das empresas e das oportunidades e ameaças do mercado, que será realizada no próximo capítulo.

5.1. Vantagens das PME perante as Grandes Empresas.

A partir das vantagens serão definidas as forças das PME e as oportunidades de mercado existentes para as PME. Abaixo serão relacionadas as principais vantagens:

1. Redução da vantagem competitiva obtida, através de economias de escala.
 - Tendência a Teceirização e Subcontratação.

Mesmo pagando um pouco mais caro que as grandes empresas, pelo mesmo serviço prestado pelas terceirizadas, devido ao poder de barganha das grandes empresas, as PME reduzem seu “gap de escala” ante as grandes, pois muitas das economias de escalas antes da terceirização existentes, no serviço terceirizado, foram eliminadas, como: compra mais barata de insumos, treinamento dos funcionários, P&D, entre outras.

- Demanda por produtos customizados (fragmentação dos mercados de produção em massa).

Produtos customizados necessitam de um processo produtivo mais flexível (reduzindo a possibilidade de automação), de uma variedade maior de matérias primas, entre outras variáveis, reduzindo assim a possibilidades de ganhos de escala.

- Redução do Ciclo de Vida dos Produtos.

Torna inviável a realização de grandes investimentos em máquinas e equipamentos para produção em massa.

- Produto Intensivo em Conhecimento e em Informação (inovadores).

Atividades relacionadas ao desenvolvimento de conhecimento e inovação, restringem as possibilidades de ganhos de escala no desenvolvimento das mesmas.

2. Maior potencial para inovar e diferenciar-se.

Mesmo dispondendo de menos capital para investir em P&D, as PME, geralmente, são mais suscetíveis ao risco e mais flexíveis (adaptando-se mais às mudanças de mercado, aos novos desafios), logo são pioneiras em muitos dos novos mercados, dando continuidade ao papel pioneiro que vêm exercendo em praticamente todas as novas tecnologias (hardware, software, redes, telecomunicações, automação de fábricas, robótica e biotecnologia).

Já as grandes empresas, precisam de uma indicação clara de um mercado em potencial cujas dimensões e duração, justifiquem um investimento significativo num produto ou processo inovador. Fato este que restringe, em muitos casos, as grandes empresas a atuarem em mercados instáveis e desconhecidos (SOLOMON, 1986).

São atribuídas as PME e aos inventores independentes 40% das inovações, porém estes gastam menos de 5%, dos gastos das grandes empresas em P&D (SOLOMON, 1986).

Enquanto as PME levam em torno de 2,22 anos para levar uma inovação ao mercado, as grandes empresas levam 3,05 anos (SOLOMON, 1986).

3. Brasil e Amazônia em “moda” em diversos setores.

Utilizar o fato de ser brasileiro de forma que o mesmo seja uma vantagem, ou seja, uma empresa brasileira no mercado de cosméticos pode ter uma vantagem ante suas concorrentes européias, devido a peculiaridades brasileiras como a Amazônia.

4. Grandes Empresas são Previsíveis.

Ao seguir regras padronizadas (principalmente em setores como marketing) as grandes empresas tornam-se previsíveis, facilitando para as PME agirem de forma inesperada, surpreendendo seus concorrentes, ou a se diferenciar de seus concorrentes (SOLOMON, 1986).

5. Vantagens Colaborativas

As PME são as grandes beneficiadas pela obtenção de vantagens colaborativas, auferindo vantagens como: aumento da escala das PME (em produção, em treinamento e capacitação de funcionários, entre outras), alcance a novos mercados, aumento do poder de barganha na compra de insumos e na venda de seus produtos, aumento dos recursos para P&D. Eliminando diversas das vantagens das grandes empresas (que já dispõem da maioria destes recursos) ante

as PME.

Além de que, ambientes colaborativos intensos, como clusters, cooperativas, alianças, parcerias, são mais estimulantes à inovação, que um ambiente inundado de rotinas e vícios, como os ambientes organizacionais (das grandes empresas) tradicionais. Gerando assim uma vantagem competitiva para as PME.

Geralmente é mais simples para as PME cooperarem (de alguma forma), do que as grandes empresas, devido ao fato de, as PME, estarem mais interessadas (pois irão obter os maiores benefícios), e devido às mesmas serem mais flexíveis no desenvolvimento de um acordo. Além do fato que quando grandes empresas, geralmente, buscam parcerias com empresas de porte similar (que na maioria dos casos concorrem diretamente), restringindo assim seu leque de opções, pois empresas de grande não são muitas. Enquanto as PME têm uma enorme variedade de opções, como empresas que atuam no mesmo segmento, porém em outros mercados (outros países).

6. Gestão de Pessoas e do Conhecimento

Atualmente, conforme as características de mercado acima descritas, a Gestão de Pessoas é um dos focos das empresas. As PME têm uma grande vantagem em relação as grandes empresas, são mais “família”, ou seja, têm uma relação menos impessoal com seus funcionários, porém esta relação só será vantajosa se as PME souberem usa-la. Família não quer dizer uma empresa não profissional, mas sim uma empresa profissional, onde os funcionários são mais comprometidos e cooperam uns com os outros em suas atividades, pois são uma família.

Este comportamento também pode auxiliar na Gestão do Conhecimento, pois os funcionários serão estimulados a desenvolver e compartilhar seus conhecimentos. Resta à empresa absorver e transmitir este conhecimento.

7. Intensa motivação dos sócios,

Geralmente os sócios das PME (geralmente os principais executivos), são extremamente motivados e empenhados para com a empresa. Este comportamento geralmente, proporciona um impacto significativo sobre o desempenho da empresa.

8. Expansão do Setor de Serviços.

A continua expansão do setor de serviços é uma vantagem para a PME. Este setor geralmente é mais apropriado às PME, pois, na maioria dos casos, economias de

escala não são muito significativas (este setor é intensivo em mão de obra), abrindo mercado para as PME.

Em países desenvolvidos, como os EUA, o setor de serviços representa mais de 77% de sua mão de obra (AUMOND, 2002), e ainda assim o setor de serviços continua em expansão. No Brasil este setor representa mais de 56% da mão de obra nacional (AUMOND, 2002), logo com um potencial de expansão, provavelmente, ainda maior que o norte americano.

9. Proximidade aos mercados consumidores

As PME geralmente estão localizadas próximas aos mercados consumidores, o que em alguns nichos de mercado, onde os custos logísticos são significativos, pode ser uma vantagem competitiva.

10. Maior conhecimento do mercado local.

Geralmente, quando multinacionais entram em um novo mercado (um novo país), as mesmas não atendem algumas peculiaridades do mercado, sendo muito comum, na entrada de grandes empresas (do 1º mundo) em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, o não atendimento das classes mais baixas (D e E), surgindo assim uma grande oportunidade para as PME atenderem este mercado. E quando atendem, há uma redução das economias de escala (pois não é uma linha de produção mundial, só local, ou regional, ou nacional), podendo tornar assim viável a competição com grandes concorrentes.

11. Não são oneradas pelo custo da complexidade.

Grandes empresas, devido a sua dimensão, tornam tarefas que para as pequenas empresas são simples e até “automáticas”, em atividades custosas que oneram o produto final. Ex.: as grandes empresas precisam inventariar objetos como mesas, cadeiras, computadores e arquivos enquanto, em muitos casos, PME não precisam, pois o controle desses objetos é “automático”, ou seja, como a dimensão é pequena todos sabem quantas mesas, quantas cadeiras, quantos computadores existem na empresa.

12. Sindicatos menos ativos.

Fato este, geralmente, é uma vantagem (principalmente no Brasil), pois a atitude da maioria dos sindicatos é proteger o trabalhador local de toda e qualquer forma, e muitas vezes de forma não racional e sem fundamentos, sem pensar no longo prazo de todos os empregados da empresa (nacionalmente, ou globalmente).

Exemplificando a forma de pensar da maioria dos sindicatos: a unidade X da companhia Y obteve prejuízo em seus últimos resultados. Após realizar exaustivas análises a diretoria decide (como melhor opção) fechar a unidade X. Após apresentar os resultados das análises ao sindicado, o mesmo resiste (sem fundamentos) em aceitar, e forçar um acordo para que a empresa continue o operando por mais 2 anos. Este 2 anos de operação incorrem em mais prejuízos para a empresa (provavelmente, pois isto era a previsão da empresa de acordo seus estudos), agravando sua situação e podendo até, forçá-la a fechar outra unidade, em outro local (demitindo mais pessoas), ou reduzir seu ritmo de crescimento, inibindo assim a geração de novos empregos. Contudo pode-se ver que o sindicato postergou a demissão, porém pode ter gerado ainda mais demissões ou ao menos inibindo a geração de novos empregos, logo, sindicatos menos influentes, geralmente, são considerados uma vantagem.

5.2. Desvantagens das PME perante as Grandes Empresas.

A partir das desvantagens serão definidas as fraquezas das PME e as ameaças de mercado existentes para as PME. Abaixo serão relacionadas, as principais desvantagens:

1. Produção em pequenos volumes.

Impossibilitando a obtenção de ganhos de escala diversos, de forma isolada.

Grandes organizações obtêm economias de escala enormes, no setor de produção, no de marketing, além de outros setores. Ex.: Realização de campanhas mundiais de marketing, as quais reduzem significativamente os gastos deste setor.

2. Menor capacidade de investimento em P&D.

Os investimentos em P&D de forma isolada, são muito custosos e muitas vezes inviáveis, pois estes investimentos terão que ser “diluídos” em um pequeno volume de produção.

3. Alta carga tributária.

A alta carga tributária brasileira, gera uma desvantagem para as empresas brasileiras que competem com empresas instaladas no exterior, pois onera os produtos brasileiros. Caso uma pequena empresa exportadora opte pela declaração de imposto de renda simples, a mesma não pode buscar créditos relativos à compra de seus insumos, os quais foram onerados por impostos indevidos à exportação.

Ex.: Insumos que foram onerados por impostos como ICMS (impostos sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços), iriam gerar créditos devido ao pagamento de ICMS e esses créditos seriam abatidos do pagamento do imposto de renda da empresa exportadora, porém quando a PME opta pelo simples, a mesma não pode fazer essas deduções.

4. Burocracia do Governo Brasileiro.

Da mesma forma como a alta carga tributária a burocracia do governo brasileiro e suas leis, oneram o produto nacional ante seus concorrentes localizados em países menos burocráticos.

5. Omissão do Governo Brasileiro.

No apoio e incentivo ao desenvolvimento de novas tecnologias. Além de o governo brasileiro ser omissos, tem-se o agravante que os concorrentes estrangeiros (de países de 1º Mundo) dispõem, geralmente, de um governo ativo, que apóia e incentiva.

6. Diferenciação dos incentivos fiscais oferecidos a grandes empresas em relação aos disponíveis para PME.

São oferecidos incentivos fiscais bem melhores as grandes empresas que os oferecidos as PME. Dado fato gera uma desvantagem para as PME.

7. Menor Variedade de Produtos.

Em setores onde a variedade de produtos é essencial as PME, geralmente, têm uma menor variedade de produtos, pois não têm volume suficiente para variar e competir. Exceto em casos onde as estratégias diferem, ou seja, o foco da grande empresa é produção em massa e o da PME é customização.

8. Não estão no mesmo nível estratégico e gerencial das grandes empresas.

Não utilizam técnicas diversas (análise SWOT, BSC, Gestão Contemporânea de Pessoas), de excelência em gestão, estratégia e otimização de processos, devido há fatores como: não ter o conhecimento de dadas técnicas, não dispor de pessoal capacitado para implementar e manter e em alguns casos devido a não considerar a utilização das mesmas essenciais.

Nem sempre buscam atingir os focos relacionados no subitem 4.1, por não conhecê-los ou por não considerá-los importantes.

9. Gestão de Pessoas e do Conhecimento.

Além, de em muitos casos, não utilizar as técnicas ou adotarem os conceitos existentes, para gestão de pessoas, conforme dito no item anterior, as PME também têm dificuldade em atrair pessoal capacitado e grandes talentos, capacitados e ambiciosos. Devido a fatores como: escassez de possibilidades de ascensão (a partir de certo nível), status concebido a quem trabalha em grandes empresas de renome no mercado, não aplicação da gestão contemporânea de pessoas, entre outros fatores.

10. Baixo nível de educação da população brasileira.

O baixo nível de educação da população brasileira, na era do conhecimento, é uma desvantagem para empresas que atuam no Brasil e concorrem com empresas instaladas em países de 1º mundo, pois funcionários com um maior grau educacional, provavelmente podem contribuir mais para a formação do conhecimento empresarial.

11. Falta de recursos financeiros para investimentos.

No Brasil, os juros para as PME, são mais altos que os oferecidos a grandes empresas. E quando comparados aos juros pagos por empresas estrangeiras em seus países de origem, a diferença é estrondosa, gerando assim uma vantagem imensa para as empresas, que atuam no mercado nacional, e conseguem financiamentos em países de 1º mundo.

12. Não dominar todas as etapas da cadeia de valor.

Geralmente a PME, não tem a capacidade para gerir todas as etapas da cadeia de valor. Sendo improvável o domínio, por parte das PME, de a toda cadeia, pois a cada dia as funções tornam-se mais complexas e a cadeia de valor se torna mais complexa (CASAROTTO & PIRES, 1998).

O domínio da cadeia gera uma redução de custos, como: custos envolvidos na transição da mercadoria entre as diversas etapas da cadeia de valor; custos relativos a trabalhos similares realizados repetitivamente por diversos participantes da cadeia; burocracia envolvida na transição entre as diversas etapas da cadeia de valor; entre outros.

Porém a extensão demasiada da atuação da empresa pode levá-la a perder seu foco, logo se deve ter cuidado ao expandir ao longo da cadeia.

13. Experiências internacionais das grandes empresas.

Dadas experiências, possibilitam a adoção de práticas e métodos, utilizados em outros países com sucesso, ou o lançamento de produtos e serviços, já lançados com sucesso em outros mercados. Este conhecimento serve como vantagem para as grandes empresas.

14. Dificuldade de acesso a novos mercados.

A dificuldade de acesso a novos mercados, em um mundo globalizado, é uma desvantagem considerável para as PME. Além da burocracia para exportação, importação, ou para atuar fora do país (seu país de origem), as PME não dispõem da mesma experiência, que as grandes empresas têm em outros países.

Conforme foi observado nos itens 5.1. e 5.2. existem diversas vantagens e desvantagens das PME ante as grandes empresas, cabe agora organizá-las de tal forma a amenizar as desvantagens e alavancar as vantagens e esta é a tarefa do capítulo 6.

6. AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE PME NACIONAIS

O desenvolvimento de uma estratégia para as PME, a qual inclua o maior número possível de ações, foi obtida utilizando uma técnica bem disseminada de desenvolvimento de estratégias, a análise SWOT. Na tabela 6.1 vê-se as forças e fraquezas das PME e as oportunidades e ameaças para as PME, em um mercado globalizado e dominado por oligopólios. Logo em seguida é realizado o desenvolvimento das ações estratégicas a partir do confronto das quatro partes da matriz SWOT (tabela 6.1).

Deve-se observar que a classificação como força ou fraqueza e como oportunidade ou ameaça é definida, confrontando as PME nacionais ante as grandes empresas nacionais ou internacionais. Deve-se levar em conta que a maioria das oportunidades podem se tornar ameaças, caso não sejam devidamente satisfeitas.

Tabela 6.1 – Análise SWOT

FORÇAS (STRENGHT)	FRAQUEZAS (WEAKNESS)
S01 Alto potencial para inovar.	W01 Produção em baixa escala.
S02 Brasil e Amazônia em "moda" em diversos setores.	W02 Menor capacidade de investimento em P&D.
S03 Maior facilidade no estabelecimento de relações de cooperação.	W03 Falta de experiência e conhecimento internacional.
S04 Comportamento mais "família" entre os funcionários e a empresa.	W04 Pouca utilização das técnicas de excelência em gestão, operações, estratégia, entre outras.
S05 Intensa motivação dos sócios.	W05 Baixa implementação de políticas de excelência em gestão.
S06 Proximidade dos mercados consumidores.	W06 Baixa capacitação de seu pessoal.
S07 Maior conhecimento do mercado local.	W07 Pouca atratividade para novos talentos.
S08 Não são oneradas pelo custo da complexidade.	W08 Falta de capital "barato" para realizar investimentos.
S09 Sindicatos menos ativos.	W09 Não domínio de todas as etapas da cadeia de valor.
S10 Maior habilidade para atuar no setor de serviços.	W10 Menor variedade de produtos.
S11 Rápida adaptação a mudanças.	W11 Dificuldade de acesso a novos mercados.
	W12 Alta carga tributária.
	W13 Burocracia do governo brasileiro.
	W14 Governo omissão na implantação de programas de incentivo ao desenvolvimento de novas tecnologias por parte das PME.
	W15 Altos incentivos fiscais fornecidos a grandes empresas.
	W16 Baixo nível educacional da população brasileira.
	W17 Falta de integração das instituições de ensino nacionais com o mercado.
	W18 Falta de profissionalismo na Empresa.
	W19 Brasil pouco reconhecido em alguns setores.
OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)
O01 Tendência à terceirização e Subcontratação.	T01 Maior incerteza e complexidade do mercado.
O02 Demanda por produtos customizados.	T02 Formação de oligopólios mundiais.
O03 Brasil e Amazônia são valorizados no mercado externo, em alguns setores.	T03 Excelência na produção de produtos (qualidade e custo).
O04 Produtos intensivos em conhecimento e em informação.	T04 Grandes empresas estrangeiras instaladas no Brasil.
O05 Redução do Ciclo de Vida dos Produtos.	T06 Empresas são formadas por talentos.
O06 Expansão do Setor de Serviços.	T07 Mercado extremamente dinâmico.
O07 Tendência a formação de alianças ao longo da cadeia de valor.	T08 Intensificação das importações nacionais.
O08 Clientes buscam comodidade e velocidade.	T09 Possibilidade de produção em qualquer lugar do mundo.
O09 Tendência ao maior envolvimento das instituições de ensino e centros de pesquisas com o mercado.	T10 Concorrência intensa nos mercados externos.
O10 Tendência a formação de alianças com empresas de todo o mundo.	
O11 Intensificação das exportações nacionais.	

6.1. Capacidade de Ação Ofensiva (Forças X Oportunidades – S X O).

Esta primeira análise confronta as forças com as oportunidades, e consequentemente tem como resultado as possíveis ações ofensivas para as PME, ou seja, como aumentar sua participação no mercado, como expandir.

S01 X O05 – Atender a demanda do mercado, por lançamento de novos produtos, utilizando-se do maior potencial para inovar em relação as grandes empresas. Buscar atuar em setores inovadores, possibilitando uma melhor utilização da característica inovadora das PME. Sempre inovar buscando atender e antecipar as necessidades dos clientes.

Em mercados inovadores, com produtos com curto ciclo de vida, as vantagens de escalas das grandes empresas, são radicalmente reduzidas, proporcionando uma competição justa entre as PME e as multinacionais, e em muitos casos a característica inovadora das PME superam os “poucos” ganhos de escala das grandes empresas, implicando em uma vantagem competitiva para as PME. Ex.: A Apple vêm obtendo um ótimo desempenho, mesmo concorrendo diretamente com um gigante como a Microsoft. Outro bom exemplo é o bom desempenho que o Pólo Digital e suas empresas vêm obtendo, atuando como fornecedores de tecnologia para diversas multinacionais e até mesmo competindo com grandes empresas.

S02 X O03, O10 – Utilizar o fato de ser brasileiro para atender setores onde o Brasil e a Amazônia são valorizados, pois nesses setores (ex: cosméticos, moda praia, relacionados com cultura, carnaval) empresas brasileiras têm vantagens competitivas. O ser brasileiro também atrai empresas, destes setores no mercado internacional, para a formação de alianças com empresas Brasileiras, possibilitando as empresas brasileiras a formarem boas alianças internacionais. Ex.: Empresas como a Natura e o Boticário que vêm atuando com sucesso no mercado internacional, mesmo sendo empresas de grande porte, nota-se que o fato de ser brasileiro é um diferencial em alguns setores e esta vantagem também pode ser utilizada pelas PME.

S03 X O01 – A maior facilidade no desenvolvimento de relações de parcerias, possibilita as PME se unirem para prestar serviços específicos para grandes empresas, ou para fornecerem um maior volume de produtos e insumos para atender a demanda das grandes empresas. Ex.: Cooperativas de artesões produzindo em conjunto para venderem para mercados em grandes cidades nacionais e internacionais.

S03 X O04, O05, O07, O09, O10, O11 – utilizar a maior facilidade no estabelecimento de relações de colaboração, para formar alianças e/ou parcerias, nacionais e internacionais (com fornecedores, concorrentes, clientes, instituições de ensino) com o objetivo de potencializar a

capacidade inovadora das PME, possibilitar o desenvolvimento de produtos intensivos em conhecimento e informação, reduzir os custos internos a cadeia de produção, reduzir custos diversos de produção, incrementar a qualidade de seus produtos e processos, e exportar para novos mercados mais rentáveis.

O estabelecimento de relações com empresas do mesmo setor de mercado, que atuem em outros mercados (países), possibilita uma troca, ainda mais intensa de conhecimentos, pois, possivelmente, as mesmas não são concorrentes diretas. Logo é extremamente interessante o estabelecimento de alianças com empresas de outros países.

S04 X O04, O05 – O relacionamento mais familiar, se corretamente utilizado, pode estimular e motivar os funcionários. Como o desenvolvimento de novos produtos, intensivos em conhecimento, depende essencialmente dos funcionários, a correta utilização desta característica das PME pode tornar a empresa ainda mais inovadora. Atualmente, uma parcela significativa de grandes empresas, busca um comportamento menos impessoal com seus funcionários, porém é extremamente difícil, enquanto para as PME é natural este tipo de relacionamento.

S05 X O02, O03, O04, O05, O06, O07, O08, O09, O10, O11 – A intensa motivação dos sócios ajuda a empresa a atender as diversas oportunidades de mercado, tornando a empresa mais inovadora, seus produtos mais adequados aos clientes, suas alianças mais intensas e duradouras, entre outras vantagens, sendo este um dos principais diferenciais competitivos das PME.

S06, S07 X O08 – Atender clientes que buscam comodidade e velocidade, a partir da proximidade e do conhecimento do mercado consumidor.

S06, S07 X O07, O10 – Estabelecer boas alianças, com empresas nacionais e internacionais, utilizando como atrativo a proximidade ao mercado consumidor e o maior conhecimento do mesmo.

S07 X O02 – Atender a demanda por produtos customizados, principalmente no mercado local, pois a PME tem a vantagem, de maior conhecimento deste mercado. Geralmente quando grandes empresas de países de 1º mundo começam a atuar em países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos, as mesmas, após realizar os estudos necessários do novo mercado, lançam seus produtos de sucesso (em seus países de origem) no mesmo, porém na maioria das vezes esses produtos não atendem as classes mais baixas (D e E), pois estas classes sociais são inexistentes em países desenvolvidos, surgindo assim um bom espaço para a atuação de PME. E nos casos onde as referidas grandes empresas lançam novos produtos (diferentes dos produzidos em seus países de origem) para essas classes mais baixas, suas

economias de escala são reduzidas para esta categoria de produto, pois não é mais um produto de produção mundial, tornando assim mais viável para as PME competirem. Ex.: A Vitarella (Indústria de Alimentos Bom Gosto Ltda) vem atuando com sucesso em todo o nordeste. Pode-se observar que a referida empresa ocupou um espaço “deixado” pelas grandes empresas, como a Nestlé. A Vitarella produz biscoitos, massas, cream cracker e os vende a preços baixos, acessíveis às classes D e E, enquanto a Nestlé vende estes produtos focando as classes A, B e C, logo com preços mais altos.

S10 X O06 – Atuar no setor de serviço que está em plena expansão, e onde as PME têm vantagens competitivas ante as grandes empresas.

S11 X O02, O05 – A rápida adaptação às mudanças, facilita as PME a atenderem em menor espaço de tempo às novas demandas de mercado e a novas demandas dos clientes.

S11 X O07, O10 – As PME se adaptam mais rápido às mudanças provenientes da formação de alianças, o que possibilita um maior grau de sucesso em suas alianças.

6.2. Capacidade Defensiva (Força X Ameaça – S X T).

No confronto das forças das PME com as ameaças de mercado, obtém-se a capacidade defensiva das PME, ou seja, para que ameaças as mesmas possuem forças suficientes para se protegerem, e quais forças devem ser utilizadas.

S03, S04, S05, S11 X T01 – A maior motivação dos sócios e funcionários, o estabelecimento de alianças com empresas de diversos locais no mundo, e rápida adaptação às mudanças, amenizam a ameaça diante da maior complexidade de um mercado globalizado. Porém, mesmo assim, as PME devem ficar ainda mais atentas ao mercado, e utilizar suas alianças internacionais para ficar a par do mercado internacional e incentivar seus funcionários a ficarem também atualizados com o mercado.

S01, S02, S03, S05, S04, S05, S06, S07, S08, S09, S10, S11 X T02 – As PME devem utilizar todas as suas forças no “combate” aos oligopólios mundiais, como: o maior conhecimento do mercado local; a motivação de seus funcionários e seus sócios, seu alto potencial inovador, entre as outras forças que relacionadas na Tabela 6.1.

S07 X T04 – As PME devem utilizar seu maior conhecimento do mercado local para enfrentar as empresas estrangeiras que estão entrando no país, além das mesmas forças utilizadas contra a ameaça T02.

S03 X T03 – As PME devem buscar a formação de alianças objetivando o compartilhamento de informações e procedimentos que possibilitem um incremento na qualidade dos produtos e do processo (custo).

S11 X T07 – Utilizar a rápida adaptação à mudança para acompanhar as freqüentes mudanças de mercado.

S06, S07 X T08, T09 – Utilizar o maior conhecimento do mercado local para produzir produtos mais adequados aos consumidores locais, além de utilizar a proximidade ao mercado consumidor como mais uma comodidade oferecida ao cliente. Atuar em setores onde é inviável a importação de produtos, devido aos altos custos logísticos. Ex.: O “carro chefe” da Vitarella é a bolacha Cream Craker. Este produto tem um baixo valor de mercado e é muito volumoso, tornando-o assim oneroso seu transporte por longas distâncias, logo a Vitarella tem uma vantagem competitiva significativa ante aos seus concorrentes em estados como São Paulo.

6.3. Debilidades (Fraquezas X Oportunidades – W X O).

O confronto das fraquezas com as oportunidades, evidencia as oportunidades de difícil atendimento pelas PME, e procura propor soluções que amenizem, e ate mesmo eliminem essas deficiências das PME, possibilitando assim um maior aproveitamento das oportunidades de mercado.

W01, W02, W08 X O04, O05 – Baixa capacidade de investimento em P&D, devido principalmente, à baixa escala de produção, e aos caros financiamentos oferecidos às PME, podem dificultar o desenvolvimento de novas tecnologias, e de produtos intensivos em conhecimento e informação, logo as PME devem buscar a formação de relacionamentos cooperativos, como clusters, alianças, cooperativas, parcerias, entre outros, com seus concorrentes (principalmente com os indiretos, atuantes em outros países), fornecedores, clientes, com instituições de ensino e centros de pesquisa. A partir destes relacionamentos é amenizada ou ate mesmo anulada a deficiência de capital para investimento em P&D em relação ao das grandes empresas.

W03 X O02 – A falta de conhecimento do mercado internacional dificulta o atendimento, por parte das PME, ao mercado externo com produtos customizados para o mesmo.

W03 X O04, O05 - Enquanto as grandes empresas estão buscando conhecimento (de práticas e produtos) em suas filiais alocadas em outros países para utilizá-los em seu mercado de atuação, as PME estão um passo atrás, copiando este conhecimento (de práticas e produtos)

das grandes empresas, que já o implantaram. As PME devem intensificar a formação de parcerias com empresas estrangeiras (conforme dito na Capacidade de Ação Ofensiva), para amenizar e até mesmo anular essa debilidade.

W03 X O10, O11 – A falta de conhecimento sobre mercado internacional pode dificultar o estabelecimento de boas alianças com empresas estrangeiras, pois, em muitos casos, as PME não sabem quais seriam as “candidatas” à formação de aliança no mercado internacional, sendo interessante utilizar a técnica exposta no capítulo 2 (Mapa do Sistema de Pressão). A falta de conhecimento no mercado internacional pode também dificultar a exportação, pois, em muitos casos, as PME não conhecem quais seriam os melhores clientes no mercado externo, e quais seriam os novos clientes em potencial. O governo brasileiro, através de Secretaria de Comercio Exterior (SECEX), desenvolveu o sistema Radar. O referido sistema possibilita as PME em qualquer lugar do Brasil a analisarem dados relativos a comercio exterior, tendo como principal objetivo auxiliar na seleção de mercados e produtos com maior potencial de exportação. No Radar se pode obter informações diversas como preços, volumes de exportação, tarifas cobradas em mais de 60 países, sobre uma gama de produtos, possibilitando assim que as PME obtenham informações suficientes para exportar.

W04, W05, W06, W07 X O01, O02, O03, O04, O05, O06, O07, O08, O09, O10, O11 – A não utilização de técnicas e políticas de excelência de gestão e a escassez de pessoal capacitado e de talentos na empresa, prejudicam a empresa como um todo ante as grandes empresas, tornam-na mais ineficiente e ineficaz, dificultando o atendimento ou aproveitamento de todas as oportunidades oferecidas pelo mercado.

W10 X O02 – Quando as PME procuram obter ganhos de escala, as mesmas têm que sacrificar a variedade, dificultando assim o atendimento à tendência de customização. Atualmente, mesmo sacrificando a variedade, as PME não conseguem obter ganhos de escala, nem mesmo próximos aos das grandes empresas. Logo tal estratégia vem se tornando cada vez mais inviável, não devendo esta ser aplicada no longo prazo.

W11 X O11 – As PME têm dificuldade de acesso a novos mercados por fatores diversos como, falta de conhecimento dos mercados, burocracia nas exportações, barreiras de língua e de cultura, despesas para conhecer novos mercados, dificultando assim a realização de exportações para outros mercados, onde seus produtos seriam competitivos. Para amenizar dada debilidade, a PME deve através de suas parcerias internacionais, e outros meios de informação, se manter informada sobre as oportunidades no mercado global, e procurar eliminar as barreiras existentes para o atendimento deste determinado mercado.

W12, W13 X O03, O11 – A alta carga tributária e as barreiras burocráticas, desnecessárias, que o governo brasileiro impõe tornam os produtos nacionais menos competitivos no mercado internacional, dificultando a exportação. A criação de grupos de exportação possibilita “brigar” pela redução dos altos impostos cobrados, pela desburocratização dos processos de exportação, além de diluir os custos “burocráticos” da exportação pelos membros do grupo.

W14, W16, W17 X O04, O05 – A baixa educação da população brasileira, a falta de integração das instituições de ensino e centros de pesquisa com o mercado, e a parcialidade do governo ante aos programas de incentivo ao desenvolvimento de novas tecnologias por parte das PME, são fatores que dificultam a inovação e o desenvolvimento de produtos intensivos em conhecimento e informação, o que é uma extrema desvantagem ante as grandes empresas, principalmente as estrangeiras que dispõem de um governo parceiro. Logo é necessário que as PME busquem as instituições de ensino e centros de pesquisa procurando e estimulando os mesmos a se envolverem no mercado e cobrar ao governo o desenvolvimento dos devidos programas de incentivo e a devida capacitação da população nacional.

W19 X O04 – Muitos dos produtos intensivos em conhecimento e informação são de tecnologia de ponta, e o fato de o Brasil ser pouco reconhecido nos setores de tecnologia de ponta, dificulta a atuação de empresas brasileiras neste setor, logo é extremamente importante desenvolver esse reconhecimento no mercado internacional e assim conseguir concorrer de igual para igual com empresas de todo o mundo.

6.4. Vulnerabilidades (Fraquezas X Ameaças – W X T).

Esta análise busca identificar os pontos mais vulneráveis das PME, e a partir da identificação dos mesmos, procura-se propor soluções que amenizem, e até mesmo eliminem estas vulnerabilidades das PME, as quais em muitos casos podem levar empresas à falência.

W06, W07 X T06 – Conforme apresentado anteriormente, as PME têm uma baixa atratividade para talentos e para pessoal capacitado, devido a diversos fatores já citados. Logo, para amenizar esta situação, as PME devem investir no desenvolvimento destes “pontos fracos”, como investir no desenvolvimento de uma política contemporânea de pessoas, a qual inclua participação nos lucros, plano de carreira, capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores, premiações, entre outras ferramentas as quais gerem motivação e estímulos que atraiam bons talentos do mercado.

W03, W11 X T09 – Um mundo globalizado possibilita as empresas a produzirem seus produtos no melhor local do mundo, ou seja, o que disponha do maior número de vantagens

competitivas, comparativas, colaborativas, vantagens estruturais, entre outras. Porém a falta de conhecimento do mercado internacional e a dificuldade de acesso a esses mercados dificultam a visualização destes locais e seu estabelecimento no mesmo. Logo é importante que a PME se informe sobre o mercado mundial, através de seus parceiros internacionais e dos meios de comunicação tradicionais. Devendo também procurar se unir com seus parceiros nacionais para buscar acessar o mercado internacional em conjunto, o que certamente será mais fácil e menos custoso.

W17, W16, W14, W13, W12, W08, W05, W04 X T08, T10 – A concorrência com produtos estrangeiros tanto no mercado externo como no mercado nacional é extremamente difícil devido a diversas desvantagens que as PME nacionais têm diante das empresas dos países de primeiro mundo, principalmente devido ao governo brasileiro. As principais desvantagens são: a alta carga tributária; a burocracia do governo brasileiro; a parcialidade do governo brasileiro, quanto ao desenvolvimento de programas de incentivo a inovação; o baixo nível educacional da população brasileira; a falta de integração das instituições de ensino e centros de pesquisa com o mercado; e a baixa utilização de técnicas e políticas de excelência em gestão por parte das PME. Enquanto isso as empresas estrangeiras têm governos parceiros, têm instituições engajadas com o desenvolvimento da economia e do mercado, e as PME utilizam de forma intensa as técnicas e políticas de excelência em gestão. Para amenizar este problema as PME devem começar a utilizar as técnicas e políticas de excelência, buscar as instituições de ensino e estimularem a se envolverem no mercado, e se unir para pressionar o governo para fazer sua parte, tornando assim as PME nacionais mais competitivas no mercado internacional.

W02, W04, W05, W06, W07 X T03 – A excelência na produção e na qualidade é fator básico, para permanência no mercado, porém as PME dispõem de uma menor capacidade em desenvolvimento de processos, utilizam muito pouco as técnicas de excelência, além de não possuir bons talentos em seu quadro de funcionários, o que dificulta obter excelência em produção e em qualidade. Logo é necessário eliminar essas fraquezas, através da implantação das referidas políticas e técnicas, a formação de parcerias para o desenvolvimento do processo produtivo e dos produtos em conjunto, e implantação de uma política de gestão de pessoas que atraia bons talentos.

W01, W02, W03, W04, W05, W06, W07, W08, W09, W10, W15, W18 X T02, T04 – Como se pode ver muitas das fraquezas aqui apresentadas, as quais intensificam a dificuldade de concorrer com grandes empresas nacionais e internacionais, já foram apresentadas como fraquezas antes e já foram propostas as devidas medidas para amenizá-las ou elimina-las,

porém as fraquezas como produção em baixa escala, menor capacidade de investimento em P&D, o não domínio da cadeia de valor, os altos incentivos fiscais fornecidos as grandes empresas e a falta de profissionalismo das PME intensificam ainda mais a ameaça da entrada de grandes empresas e da formação de oligopólios mundiais. Logo para amenizar essas ameaças é essencial eliminar ou pelo menos reduzir essas diferenças, através de ações como formação de parcerias para desenvolvimento de novos produtos, melhoria de processos, para compra de insumos, acesso a novos mercados, troca de conhecimento e experiências, eliminação de burocracias e retrabalhos ao longo da cadeia de valor, solicitação de incentivos fiscais junto ao governo, entre outras possíveis utilizações.

W03 X T01, T07 – A falta de conhecimento do mercado internacional agrava ainda mais a complexidade do mercado, sendo mais difícil acompanhar suas mudanças. Para amenizar este problema é necessário buscar intensamente por informações, as quais podem ser obtidas através dos meios tradicionais, ou através da troca de informações e idéias com os parceiros.

As ações acima relacionadas são as possíveis estratégias que as PME nacionais podem seguir, de forma a alavancar suas “qualidades” e amenizar seus “defeitos”, possibilitando assim maiores chances de obter sucesso no mercado global.

7. CONCLUSÃO

As ações estratégicas acima propostas, levam em consideração as características básicas que diferenciam as PME das grandes empresas, e as oportunidades que o mercado oferece, porém as ações devem ser adequadas a cada uma das empresas de acordo com suas peculiaridades, logo é necessário, antes de aplicá-las, realizar uma análise mais aprofundada da empresa e do mercado onde a mesma esta inserida, para assim definir quais ações são mais indicadas para determinada empresa.

Pode-se utilizar a análise da competitividade de Porter, apresentada no capítulo 2, para avaliar a atratividade de um determinado setor, possibilitando assim a escolha das melhores estratégias de acordo com a situação do mercado de dada empresa. Devendo-se também utilizar o “mapa do sistema de pressão” apresentado no capítulo 2, para definir quais são as melhores alianças a serem formadas em termos globais.

Observando as ações estratégicas propostas no capítulo 6, percebe-se que, na maioria dos casos, são envolvidos os seguintes fatores: **inovação e diferenciação, vantagens colaborativas, customização**, atuar no setor de serviços, **se manter informado sobre o mercado mundial**, além de explorar o “**ser brasileiro**”, ou seja, atuar em setores onde o Brasil é valorizado. Dados fatores realmente são a base para desenvolvimento de estratégias para as PME, devendo estes ser explorados o máximo possível, e aplicados nas mais diversas dificuldades que as PME possam encontrar. A obtenção de vantagens colaborativas por exemplo, pode se encaixar como a melhor estratégia para a solução de diversos problemas, encontrados nas PME, principalmente agora, pois o universo para escolha de possíveis aliados estratégicos é o mundo, tornando esta opção ainda mais interessante.

Um grande problema das PME, que deve ser solucionado é o comportamento reativo dos empresários nacionais, ou seja, os mesmos concordam com a importância da mudança (da inovação) para ser bem sucedido no mercado, porém só mudam diante da pressão de seus concorrentes, fornecedores e compradores, ou seja, agem de forma reativa. O empresário deve buscar se adiantar as mudanças para que, não apenas se mantenha no mercado, mas sim cresça no mesmo.

Observando todas as dificuldades e desafios apresentados neste trabalho, pode-se concluir que muitas mudanças estão por vim, e que com certeza muitas das PME vão “fechar suas portas”, pois só haverá espaço para as melhores. Porém, a partir da escolha correta, do negócio onde atuar, da estratégia a seguir, das políticas, técnicas e ferramentas a utilizar, as PME podem ser bem sucedidas no mercado atual e futuro, pois de acordo com o apresentado,

sempre existirá espaço para as mesmas, existindo também uma tendência de ampliação de sua participação no mercado. Logo a contribuição deste trabalho busca auxiliar às PME a se manterem da melhor forma possível no mercado.

Ao longo deste trabalho foi possível desenvolver e apresentar muitas idéias e conhecimentos, possibilitando o desenvolvimento de várias ações estratégicas, as quais podem ser utilizadas por pequenas e médias empresas nacionais. Porém, este trabalho possui um viés “pernambucano”, devido, principalmente ao fato da pesquisa ter sido realizada apenas com empresários e empreendedores do estado de Pernambuco, além deste tema ser extremamente amplo e dinâmico, sendo interessante realizar estudos complementares como:

- **Estudo similar reduzindo o viés pernambucano**, através da expansão do universo pesquisado, coletando informações de toda a nação.
- **Estudos que venham a “regionalizar” este trabalho**, para as mais diversas regiões do Brasil, tornando-o ainda mais eficaz na obtenção de seu objetivo, de desenvolver de forma sustentável as PME nacionais. Ex.: Ações para o Desenvolvimento Sustentável de PME Mineiras em um Mundo Globalizado e Dominado por Oligopólios.
- **Estudos de atualização deste trabalho**, pois mesmo que as ações estratégicas propostas no mesmo, tenham sido desenvolvidas a partir do mercado atual e de suas tendências, o futuro continua incerto e o mercado extremamente dinâmico, logo as tendências aqui consideradas podem não se concretizar, tornando-se necessário a atualização do trabalho e de suas ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU FILHO, J. C. F. et al. Finanças corporativas. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

AKINDELE S. T; GIDADO T.O.; OLAOPO O.R.. **Globalisation, Its Implications and Consequences for Africa.** 2002. Disponível em:
<http://www.scholars.nus.edu.sg/post/africa/akindele1b.html>. Acesso em: fev. 2007.

AUMOND, Carlos Walter. **Gestão de Serviços e Relacionamentos.** ed. Campos, 2002.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. vol. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASTA, D. et al. Fundamentos de marketing. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BERTINI, S. Stimulating Spontaneous Development and Clustering SMEs: Concepts From Empirical Analysis. ICSB. Naples - Italy. Junho, 1999.

BRESSAN, Delmar. Op. Cit, p 31, citando COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Nossa Futuro Comum. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988. p8. Disponível em: <http://www.seiam.ac.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=3#_ftn3> Acesso em: Fev. 2007.

BRITO, Luiz Artur L.; VASCONCELOS, Flávio C.. Vantagem Competitiva. O construto e a métrica. Disponível em :
http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0441_IB%20versao%20final%20V2.pdf. Acesso em: fev. 2007.

CARON, Antoninho. Inovações tecnológicas nas pequenas e médias empresas industriais em tempos de globalização: o caso do Paraná. 2003. 391 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5039.pdf>> Acesso em: Jan. 2007.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias Para a Conquista da Competitividade Global Com Base Na Experiência Italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CEGLIE, G.; DINI, M. SME Cluster Network Development In Developing Countries: The Experience Of UNIDO. Vienna: UNIDO, 1999.

COSMOS on line. Glossário de economia. Disponível em:
<<http://www.cosmo.com.br/economia/glossario/letraO.shtm>>. Acesso em: fevereiro de 2007.

COUTINHO, Dirceu M.. **Os caminhos da Globalização.** Disponível em:
<http://cursos.aduaneiras.com.br/treinamento/estudecomex_2004/site_estudecomex/mapa_globalizacao.htm>. Acesso em: fev. 2007.

CRESCIMENTO: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DIBIASE, Fernanda. Modelo de identificação e mapeamento de clusters para elaboração de propostas de desenvolvimento regional. 2001. 153 f. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Competitive strategies and core competencies: perspectives for the internationalization on industry in Brazil. Integrated Manufacturing Systems, Bradford, v. 14, n. 1, p. 16-25, 2003.

FROYEN, Richard T. Macroeconomia. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GONÇALVES, A. C. P. et al. Economia aplicada. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. Entrepreneur's toolkit: tools and techniques to launch and grow your new business. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

INSTITUTO Inovação. Disponível em: <<http://www.institutoinovacao.com.br/inovacao.php>>. Acesso em: fev. 2007

JANSEN, L. K. C.; ROTONDARO, R. G.; JANSEN, J. U. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 12, n. 3, p. 405-416, 2005.

JULIEN, Pierre – André. Small Businesses as a Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory. *Small Business Economics*, n. 5 , 1993.

KANTER, R. M. Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, p. 96-108, Cambridge: July-August 1994.

KOTLER, Philip. O marketing das nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais. São Paulo: Futura, 1997.

LA ROVERE, Renata Lebre. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista de Administração*. UFRJ. Vol. 5 (n. especial 2001), pp. 137-151.

LIMA, M. et al. Gestão de marketing. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LIMEIRA, A. L. F. et al. Contabilidade para executivos. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LOBATO, D. M. et al. Estratégia de empresas. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LYNCH, Robert Porter. Alianças de negócios, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

MAITAL, Shlomo. Economia para executivos. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MARITI, P.; SMILEY, S.H. Cooperative agreements and the organization of industry. *The Journal of Industrial Economics*. London. v. 31, n. 4, p.31. jun. 1983.

NOVO Dicionário Folha Webster's, São Paulo: Publifolha, 1996.

OECD Information Technology (IT). Diffusion Policies for Small and Medium-Sized Enterprises. Paris: OECD, 1995

PORTAL KMOL. Artigos. Destruindo o conceito atual de tecnologia. Disponível em: <http://www.kmol.online.pt/artigos/200112/spi01_1.html>. Acesso em: fevereiro de 2007.

PORTER, Michael. Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

ROCHA-PINTO, S. R. et al. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ROSENFIELD, S. A Bringing Business Clusters in the Mainstream of Economic Development. European Planning Studies, 1997

SANTOS, L.C.; VARVAKIS, G. Redes de Pequenas e Médias Empresas: Organizações Virtuais vs. Clusters. Trabalho apresentado no Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 1999.

SEBRAE. Educação Sebrae. Disponível em: <<http://educacao.sebrae.com.br/pportal.asp?nPortalID=1&nHierarquiaID=200>>. Acesso em: fevereiro de 2007.

SENGE, Peter. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

SICSÚ, A. B. Inovação e região. 1. ed. Recife: Universidade Católica de Pernambuco, 2000, v. 1.

SOLOMON, Steven. A grande importância da pequena empresa: A pequena Empresa nos Estados Unidos no Brasil e no Mundo. Rio de Janeiro: Nôrdica, 1986.

SMITH, Adam. A Riqueza das Nações. 5. ed., U.S.A.: M. Fontes, 2003.

TEDLOW, Richard S.; ABDELAL, Rawi. **Theodore Levitt's "The Globalization of Markets"**. An Evaluation After Two Decades. Harvard Business Review.

VARGAS, M., **Por uma Filosofia da Tecnologia**, Editora Alfa-Omega, São Paulo, 1994, p. 225.

WIKIPÉDIA, a encyclopédia livre: banco de dados. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedor#Defini.C3.A7.C3.A3o_da_palavra. Acesso em: fevereiro de 2007.

_____. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Clusters e competitividade: em uma economia globalizada, muitas vantagens competitivas dependem de fatores locais; por isso ganham importância as concentrações geográficas de empresas. HSM Management, São Paulo, n.15, p.100-110, jul./ago. 1999.

_____. Economia para executivos: dez ferramentas essenciais para empresários e gerentes. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ANEXO I – Pesquisa Realizada com Empresários e Empreendedores da Região.

1º Pesquisado

A) Quais são (ou serão) as principais dificuldades e oportunidades das PME (pequenas e médias empresas) nacionais, em um mercado globalizado e dominado por oligopólios (dominado por multinacionais)? Hoje e no Futuro?

Dificuldades - Poder de compra (maiores grupos/oligópolios, sempre vão possuir maior poder de compra junto a fornecedores devido ao volume e a capacidade de planejamento de contrato de fornecimento a médio/longo prazo) Linha de crédito (existem linhas de crédito muito atrativas para este grupo de grandes empresas, devido ao tamanho do quadro de funcionários que estes mantêm, normalmente instituições financeiras ligadas ao estado tem um interesse em espacial de manter esta estrutura sempre sadia economicamente) Incentivos fiscais (qualquer movimentação de uma grande empresa (ampliação/mudança de planta produtiva p exemplo), tem como alicerce uma grande campanha de incentivos fiscais - esta estratégia parte tanto da iniciativa privada como exemplo da aquisição da Troller pela Ford a fim de manter e ampliar os incentivos na região nordeste visando o aumento da capacidade produtiva de sua planta na Bahia, como também pode fazer parte de um conjunto de estratégias de iniciativa pública, sendo o estado um incentivador destes benefícios a fim de gerar desenvolvimento local) O mercado globalizado pode contribuir ainda mais para fazer crescer estes grandes grupos de empresas/oligopólios, pois o acesso a informação globalizada pode ser uma contribuição muito importante no planejamento estratégico local, identificando novas oportunidades/mercados e práticas já explorados em outras partes do mundo. Os incentivos de compra/fiscais dão possibilidade para que as grandes empresas tenham um preço de produto/serviço bem mais agressivo quando comparado ao preço das PME.

Oportunidades - As pequenas/médias empresas nacionais por sua vez, possuem um grande leque de diferenciais que podem ajudar na especialização de um serviço/produto em específico. O Trabalho "em massa" executado por grandes grupos multinacionais, por sua vez acaba deixando oportunidades menores ou regiões sem um foco local. A frase: "Pensar Global e agir local" é muito interessante quando aplicada às PME como diferencial, olhando o lado tributário, atualmente a política brasileira de tributos também

já possue alguns programas interessantes, mesmo sabendo que ainda há muito a ser desenvolvido.A Globalização fez com que, pudessemos identificar a diferenciação pelo acesso a outras culturas. A politica da diferenciação no fornecimento e especialização no nicho, é uma excelente estratégia que pode ser adotada pelas PME no Brasil.

B) No que as PME devem focar seus esforços (ex: em inovação, em flexibilidade, em customização, ...) para permanecer competindo no mercado, e gerar bons lucros para seus acionistas (Que estratégia as PME devem seguir)?

Acredito que customização/especialização/diferenciação no serviço (mesmo que no caso de comercialização), enfim tudo que seja mais específico do que a exploração do mercado de massa feita pelas grande empresas pode ser uma fonte de diferencial. O caso dos hipermercados e os "mercados de bairro" são um grande exemplo disso, trabalhando na especialidade e com base em uma pesquisa bem criteriosa da preferência local , as pequenas lojas de bairro tem condição de oferecer exatamente o produto que o consumidor deseja além de possuir um diferencial pela localização/acesso/sentido de conveniência onde o consumidor pode até chegar a ser tratado pelo próprio nome ou atendido pelo dono.., diferente das grandes redes de hipermercados que não tem como executar um trabalho tão minuncioso, o que levaria muito investimento e demandaria bastante tempo, além da distância em acompanhar as modificações das preferências dos consumidores locais que acontecem com uma velocidade enorme.

C) Qual o futuro das PME? Reduzir sua participação no mercado? Aumentar sua participação no mercado? Atuar em nichos específicos de mercado (ex: setores de alta tecnologia - Vale do Silício)? ... ?

Nesta linha de pensamento acima, o futuro das PME será se preocupar muito menos com market share e ficar muito mais atenta as necessidades do seu consumidor, antecipando mudanças e se especializando nos nichos específicos e suas preferências. Qualquer mudança seja em serviço ou em produto feito dentro de uma grande empresa é muito mais dificil de ser implatanda. Uma PME que esteja atenta a nova realidade, terá diferenciais antes mesmo do consumidor expressar suas vontades, olhando a tendência das necessidades ele poderá se adiantar e inovar.Um exemplo disso é a TAM linhas aéreas, que foi concebida como empresa totalmente focada nas necessidades do consumidor, na inovação, na atencipação de diferenciais e hoje amarga o grande problema de todas as grande empresas, a dificuldade em mudar e se diferenciar em um mercado que cresce cada vez mais e que muda muito.Antigamente o consumidor de passagens aéreas era formado por clientes das Classes A, B e um pouco da C, atualmente com a diferenciação oferecida

nas tarifas de novas empresas e pequenos grupos "enxutos" do segmento, houve uma "massificação" da viagem de avião - qualquer um pode utilizar este meio de transporte, tanto pelos baixos preços como pelas condições de financiamento a longo prazo. Podemos encontrar opções de voo mais baratas do que o próprio transporte rodoviário, portanto as necessidades que antigamente eram em torno da fidelização feita por "mimos" a um cliente muito exigente por conforto, hoje em dia não passa de uma procura cada vez maior por pequenos preços, independente do conforto o que interessa ao consumidor é chegar ao destino com segurança e por um preço baixo. Este movimento do segmento de aviação, foi determinado na sua maioria pela necessidade do transporte (tamanho geográfico do país) e pelo poder das pequenas empresas ágeis e enxutas em diminuir todos os custos (inclusive as margens) e oferecer o serviço para um segmento de mercado que ainda não era explorado, roubando clientes inclusivos das empresas de transporte rodoviário.

2º Pesquisado

A) Quais são (ou serão) as principais dificuldades e oportunidades das PME (pequenas e médias empresas) nacionais, em um mercado globalizado e dominado por oligopólios (dominado por multinacionais)? Hoje e no Futuro?

A principal dificuldade para mim é e será se manter no mercado. Porque grande corporações tem muito poder de persuadir e de direcionar o mercado, logo as pequenas empresas, devem estar preparadas para seguir no mercado sem se deixar ficar obsoleta, sempre copiando e buscando melhorar os produtos "da moda". Afim de ser preferida pelo consumidor. Para isso deverá buscar desburocratizar ao máximo seus processos afim de se diferenciar e ser mais ágil nos seus serviços, deixando assim os seus clientes muito mais satisfeitos, as PME terão de buscar formas de se diferenciar das grandes corporações, que normalmente são muito burocratizadas.

B) No que as PME devem focar seus esforços (ex: em inovação, em flexibilidade, em customização, ...) para permanecer competindo no mercado, e gerar bons lucros para seus acionistas (Que estratégia as PME devem seguir)?

Não acho que apalavra seja inovação e melhoramento as PME devem ter o que o mercado tem sendo que com mais qualidade. A flexibilização e a customização são palavras de ordem para as empresas que querem sobreviver, elas devem buscar ser totalmente diferente das grandes cooperações no ponto que diz respeito a agilidade e eficiência para seus clientes.

C) Qual o futuro das PME? Reduzir sua participação no mercado? Aumentar sua participação no mercado? Atuar em nichos específicos de mercado (ex: setores de alta tecnologia - Vale do Silício)? ... ?

A redução de participação no mercado é algo que faz parte da competição, aquisições, sempre irão existir, porém também acredito que uma PME que busca os pontos acima levantados (nas outras perguntas) terá total condições de ser uma empresa competitiva, até o dia que for comprada. Com certeza só sobreviveram aquelas que buscarem o profissionalismo.

3º Pesquisado

A) Quais são (ou serão) as principais dificuldades e oportunidades das PME (pequenas e médias empresas) nacionais, em um mercado globalizado e dominado por oligopólios (dominado por multinacionais)? Hoje e no Futuro?

A principal dificuldade no meu ponto de vista é o apoio fiscal, pois qualquer brasileiro que deseja abrir seu próprio negócio hoje em dia, precisa ter muito cuidado em relação a carga tributária a que ele se aplicará, pois é justamente por desinformação sobre isso que grande parte das novas PME fecham em seu primeiro ano de vida. Há uma grande disparidade entre as isenções fiscais que os oligopólios recebem (fruto de investimentos em áreas sociais, por exemplo) e a cobrança feita as PME

Por outro lado uma boa oportunidade que cerca as PME é sua capacidade de poder inovar-se e/ou modificar-se mais facilmente que uma grande empresa, afinal, elas não lidam com um quadro de funcionários de 300 a 1000 funcionários, o que lhe permite uma maior facilidade na implantação de um novo sistema, ou treinamento específico de funcionários, ou até inovação tecnológica.

B) No que as PME devem focar seus esforços (ex: em inovação, em flexibilidade, em customização, ...) para permanecer competindo no mercado, e gerar bons lucros para seus acionistas (Que estratégia as PME devem seguir)?

Bom, de acordo até com o que respondi anteriormente, acredito que inovação e flexibilidade são palavras chaves no mercado de hoje, pois o mesmo apresenta mudanças a cada minuto, onde as empresas precisam estar bastante atentas e prontas para agir, para que não fiquem um passo atrás de seus concorrentes. Um grande exemplo de que as empresas precisam ser flexíveis são as grandes fusões que acompanhamos mais e mais, dia após dia. As grandes empresas estão formando grandes conglomerados comerciais, onde elas possam atuar nas mais diversas áreas possíveis.

C) Qual o futuro das PME? Reduzir sua participação no mercado? Aumentar sua participação no mercado? Atuar em nichos específicos de mercado (ex: setores de alta tecnologia - Vale do Silício)? ... ?

Seguindo a tendência dos dias atuais, acredito que um ramo que tem andado lado a lado com as PME é o de prestação de serviços, setor este que é destaque na economia brasileira atualmente. Um pequeno empresário pode começar prestando um serviço particular de sua casa, dependendo, e posteriormente expandir o negócio. Milhares são os serviços a serem prestados e, dependendo a quem seja prestado, não exige um considerável investimento inicial. É comum vermos nas ruas PME com crescimentos atrelados, na medida em que dois amigos, por exemplo, cada um com seu negócio próprio, fizeram uma parceria onde um prestaria seus serviços ao outro, e a medida que o que contratou os serviços começou a crescer, demandando mais serviços, também cresceu o contratado, expandindo seu quadro de funcionários e operações.

4º Pesquisado

A) Quais são (ou serão) as principais dificuldades e oportunidades das PME (pequenas e médias empresas) nacionais, em um mercado globalizado e dominado por oligopólios (dominado por multinacionais)? Hoje e no Futuro?

As principais dificuldades a serem encontrada **hoje** pelas PME serão:

- Existencia de uma lei comum que impeça que algum dos jogadores tenham benefecios e oportunidades diante seu concorrente por questão patrióticas ou que seja prejudicado por buracracias em sua região. Exemplo é a Constituição Europeia que deverá regular para que todos possam competir em um só jogo.
- Em segmentos em que o produto final não tem diferenciação, como frutas, comodites, combustiveis, é prejudicado pela sua produção em baixa escala impedindo competir em custos com grandes empresas. E mesmo em produtos com diferenciação, este tem que ter um alto grau de diferenciação, para compensar o consumidor pagar a diferença de preço.
- Países estão partindo de pontos diferentes de educação, tanto empresarial como cultural, EUA tem um nível alto, enquanto o Brasil tem nível baixo, isto na Era do Conhecimento dificulta a evolução do negócio mesmo de PME.

B) No que as PME devem focar seus esforços (ex: em inovação, em flexibilidade, em customização, ...) para permanecer competindo no mercado, e gerar bons lucros para seus acionistas (Que estratégia as PME devem seguir)?

A estratégia a ser adotada pela empresa vai depender do negócio que ela faz parte, segue alguns exemplos:

- Empresas onde o fator mais importante é o preço(arroz, frutas, cerveja, biscoito)

Este tipo de empresa só sobreviverá caso consiga ter seus compradores perto de sua produção, gerando uma vantagem competitiva de custo sobre as grandes empresas, e com horizonte de expansão.

- Já ramos que o mais importantes é a diferenciação(restaurante, tecnologia, remedio)

Este tipo de negócio o importante é criar proteções como patente.

C) Qual o futuro das PME? Reduzir sua participação no mercado? Aumentar sua participação no mercado? Atuar em nichos específicos de mercado (ex: setores de alta tecnologia - Vale do Silício)? ... ?

A PME sempre vai exercer um papel fundamental entrar em espaço ainda não ocupados por não interesse das grandes ou por GAP existentes, dificilmente sua participação vai ser reduzida, caso do Youtube.com e por que só agora grandes redes de supermercado estão querendo vender para a renda D e E , consumidor preenchido somente por comércio local antigamente, caso do Wall-Mart no Av. Recife.

5º Pesquisado

A) Quais são (ou serão) as principais dificuldades e oportunidades das PME (pequenas e médias empresas) nacionais, em um mercado globalizado e dominado por oligopólios (dominado por multinacionais)? Hoje e no Futuro?

As principais dificuldades das PME em um mercado globalizado e dominado por oligopólios se dão e se dará principalmente nas consequências do porte das empresas. Ou seja, as PME terão dificuldades a superar a vantagens de escala que as multinacionais possuem. Outros fatores que pesam na balança no mesmo sentido provêm, por exemplo, do fato de estas grandes empresas em muitos casos possuírem mais de um elo na cadeia produtiva assumindo assim menores custos com matérias-prima ou em alguns casos os incentivos fiscais recebidos por essas empresas.

Nesse cenário, as PME devem buscar oportunidades em mercados onde as características citadas acima: ganho de escala, incentivos fiscais e benefícios da verticalização não sejam tão significativos. Mercados que necessitam elevada customização ou focos em públicos alvos bem definidos podem ser exemplos de mercados a serem buscados por essas empresas.

B) No que as PME devem focar seus esforços (ex: em inovação, em flexibilidade, em customização, ...) para permanecer competindo no mercado, e gerar bons lucros para seus acionistas (Que estratégia as PME devem seguir)?

De acordo com o cenário apresentado na questão anterior, fica claro que para que essas empresas possam encontrar espaços em um mercado globalizado elas devem principalmente focar seus esforços em inovação e customização já que casos as PME não proponham inovem ou tragam serviços mais adaptados a seus clientes elas serão engolidas pelas grandes empresas.

C) Qual o futuro das PME? Reduzir sua participação no mercado? Aumentar sua participação no mercado? Atuar em nichos específicos de mercado (ex: setores de alta tecnologia - Vale do Silício)? ... ?

Numa perspectiva futura as PME devem ter um aumento na sua participação no mercado já que cada vez as pessoas querem produtos mais específicos e com maior adequação a seu uso. Nesse contexto ficaria “anulada” alguns dos principais benefícios das grandes empresas. Apesar deste fato creio que estas empresas têm como principal função permitir ao mercado mudanças ou ajuste nos rumos. Nesse contexto estas empresas terão como principal finalidade estarem atribuindo ao mercado função de inovação.

6º Pesquisado

A) Quais são (ou serão) as principais dificuldades e oportunidades das PME (pequenas e médias empresas) nacionais, em um mercado globalizado e dominado por oligopólios (dominado por multinacionais)? Hoje e no Futuro?

Para as pequenas e medianas empresas, as principais dificuldades são:

- Alta carga tributária, as multinacionais recebem vários incentivos fiscais.
- Financiamento com baixas taxas de juros, apesar de BND e BNDES terem taxas “reduzidas” as multinacionais conseguem taxas de financiamentos de juros muito mais baratas com captação externa.
- Uma das oportunidades para as PME é a oportunidade de exportar e ganhar mercado externo.

B) No que as PME devem focar seus esforços (ex: em inovação, em flexibilidade, em customização, ...) para permanecer competindo no mercado, e gerar bons lucros para seus acionistas (Que estratégia as PME devem seguir)?

Custo reduzido de produção, e investimento em tecnologia para desenvolver produtos diferenciados.

C) Qual o futuro das PME? Reduzir sua participação no mercado? Aumentar sua participação no mercado? Atuar em nichos específicos de mercado (ex: setores de alta tecnologia - Vale do Silício)? ... ?

Apesar de tudo as PME, ainda terão participação significativa no mercado mas para conseguiram sucesso terão que procurar se juntar e fortalecer a exemplo dos fazendeiros do Vale do São Francisco, dos produtores do polo gesseiro do Araripe e do Porto Digital. Com isso elas terão mais condições de receberem incentivos e se fortalecerem.

7º Pesquisado

A) Quais são (ou serão) as principais dificuldades e oportunidades das PME (pequenas e médias empresas) nacionais, em um mercado globalizado e dominado por oligopólios (dominado por multinacionais)? Hoje e no Futuro?

Acredito que as grandes dificuldades das PME são a dificuldade em conseguir crédito junto às instituições financeiras (dinheiro para financiar máquinas por exemplo), falta de máquinas e equipamentos adequados (tão bons quanto os das grandes empresas), e a grande dificuldade que elas enfrentam em expandir seu mercado, devido justamente, a falta de recursos e concorrência "desleal" com grandes empresas. Outra grande dificuldade é que elas não tem um poder de barganha tão grande como de grandes empresas.

B) No que as PME devem focar seus esforços (ex: em inovação, em flexibilidade, em customização, ...) para permanecer competindo no mercado, e gerar bons lucros para seus acionistas (Que estratégia as PME devem seguir)?

As PME devem focar seus esforços em flexibilidade e rapidez para poder se adaptar facil a novos mercados e mais rapidamente. Acredito ser esse o foco devido a maior facilidade que elas tem de mudança em relação a grandes empresas.

C) Qual o futuro das PME? Reduzir sua participação no mercado? Aumentar sua participação no mercado? Atuar em nichos específicos de mercado (ex: setores de alta tecnologia - Vale do Silício)? ... ?

Apesar da grande dificuldade que as PME encontram, acredito que elas são de suma importância para a economia por gerar emprego e renda. Se houver uma política econômica que ajude as pequenas empresas, acredito que a tendência é que elas consigam aumentar sua participação no mercado.

8º Pesquisado

A) Quais são (ou serão) as principais dificuldades e oportunidades das PME (pequenas e médias empresas) nacionais, em um mercado globalizado e dominado por oligopólios (dominado por multinacionais)? Hoje e no Futuro?

Dificuldades: Uma delas é na área de exportação. Boa parte das PME são optante pelo sistema tributário SIMPLES, ou ÚNICO. Por isso ao contrario das empresas normais quando enviamos mercadoria para fora nós não temos a isenção dos impostos, continuamos pagando o SIMPLES. Isso dificulta não só nos preços dos produtos que acabam mais caros, mas também na negociação, pois temos que explicar tudo isso aos compradores que muitas vezes não sabem da existência desse tipo de empresa no Brasil.

Oportunidade: Normalmente nas PME existe uma maior mobilidade na produção, pode-se muitas vezes adapta-la à necessidade do mercado, ou do cliente.

B) No que as PME devem focar seus esforços (ex: em inovação, em flexibilidade, em customização, ...) para permanecer competindo no mercado, e gerar bons lucros para seus acionistas (Que estratégia as PME devem seguir)?

Como disse acima, a flexibilidade talvez seja a característica que diferencia esse tipo de empresa . Atender seu cliente como se ele fosse “único”.

C) Qual o futuro das PME? Reduzir sua participação no mercado? Aumentar sua participação no mercado? Atuar em nichos específicos de mercado (ex: setores de alta tecnologia - Vale do Silício)? ... ?

Acho que uma combinação dos dois . Aumentar a sua participação em nichos específicos de mercado.

Vou te dar um exemplo na área de produtos para decoração, que acredito possa ser verdade para outras empresas.

No mercado externo os produtos Chineses, japoneses, Indianos... estão dominando o mundo. Eles muitas vezes oferecem preços muito baixos e capacidade de produção muito alta. Contudo a qualidade fica um pouco comprometida e o produto pode ser achado em qualquer esquina, já que houve uma pulverização dos mesmos.

Contudo na maioria das vezes você só consegue comprar em quantidades muito grande, o que exige que você tenha um mercado que possa absorver tudo que você comprou.

Nos últimos dois anos começamos a perceber que a procura por produtores Brasileiros começou a aumentar bastante, mesmo com o dólar não favorável. Segundo pesquisa que fizemos em feira e com nossos próprios clientes, percebemos que o melhor mercado para os produtos brasileiros, feitos pelas PME. São países de 3º mundo, ou em

desenvolvimento Porque os compradores por mais que quisessem comprar produtos baratos muitas vezes não tem mercado para a quantidade que teriam que comprar dos CHINESES...

Desta forma preferem comprar um produto que é um pouco mais caro, mas que podem comprar em menores quantidades, mas que tem um chamativo muito forte, é Brasileiro, e possuem uma qualidade muito melhor.

Ou seja, o melhor mercado para nós é a América latina, África, Alguns países dos Emirados árabes...

9º Pesquisado

A) Quais são (ou serão) as principais dificuldades e oportunidades das PME (pequenas e médias empresas) nacionais, em um mercado globalizado e dominado por oligopólios (dominado por multinacionais)? Hoje e no Futuro?

Com o aumento da concorrência e o domínio dos mercados por grandes empresas localizadas principalmente na região sul do país, as micro e pequenas empresas necessitam se especializar ou se aprofundar nos pontos fracos das grandes empresas. Devido ao tamanho da organização, complexidade de suas operações e problemas logísticos, as pequenas e médias empresas devem procurar atender a esses mercados.

Grandes indústrias nacionais começaram a migrar suas unidades fabris para o norte/nordeste do Brasil buscando uma mão-de-obra mais barata. A criação desse novo mercado permite ao pequeno e médio empresário nordestino a se especializar no fornecimento de matéria-prima ou serviços para essas indústrias.

Porém, essas indústrias também vêm a prejudicar os pequenos e médios empresários que competem no mesmo setor, como por exemplo, setor de limpeza. Esse tipo de empresário precisa focar seu negócio para seu mercado-alvo, e gerir seu negócio próximo do custo zero. Além disso, o Governo deve realizar projetos fiscais que busquem a incentivar esses empresários.

B) No que as PME devem focar seus esforços (ex: em inovação, em flexibilidade, em customização, ...) para permanecer competindo no mercado, e gerar bons lucros para seus acionistas (Que estratégia as PME devem seguir)?

Para ser uma empresa competitiva no mercado a primeira necessidade é exatamente ser competidor, ou seja, custo no mercado alvo. Qualidade, funcionalidade são necessidades que não são mais características que variam de acordo com o preço. Cria-se

a ligação Preço-Público Alvo, e essas características estão relacionadas de acordo com o produto fornecido.

Com o foco principal no custo, as PME devem buscar inovar seja no produto ou no serviço. Inovar buscando um novo mercado criando uma oportunidade de crescimento. A grande dificuldade da inovação é o surgimento da idéia, que não acontece em todas as PME.

Sendo assim, as PME devem focar seus esforços no custo, buscar sempre inovar seus produtos acompanhando tendências mundiais, desenvolver modelos de produção just-in-time com seus fornecedores e clientes, flexibilizando as relações empresariais.

C) Qual o futuro das PME? Reduzir sua participação no mercado? Aumentar sua participação no mercado? Atuar em nichos específicos de mercado (ex: setores de alta tecnologia - Vale do Silício)? ... ?

As PME devem cada vez mais ganhar mercado, minimizar a fatia percentual das grandes empresas. Essa estratégia deve ser incentivada pelo Governo Federal, uma vez que as PME são quem mais emprega no país.

Sendo assim, as PME devem ser criadas pelos empresários buscando oportunidade que podem surgir em qualquer mercado, não apenas nos mercados especializados. O mercado de alta tecnologia tem essa carência profissional, sendo o mercado tecnológico um mercado promissor, longe de ser um mercado esgotado.

Acredito que ainda hoje uma pequena ou média empresa pode crescer substancialmente, em mercados especializados, ou não. Existe hoje uma onda de otimismo nacional, e caso isso se concretize, a criação de demandas acontecerá tanto para mercados especializados quanto mercados tradicionais.

10º Pesquisado

A) Quais são (ou serão) as principais dificuldades e oportunidades das PME (pequenas e médias empresas) nacionais, em um mercado globalizado e dominado por oligopólios (dominado por multinacionais)? Hoje e no Futuro?

As dificuldades são criadas pelo próprio governo, através da burocracia, excesso de leis (desnecessárias), juros altíssimos, o que dificulta a concorrência com empresas estrangeiras que captam capital no mercado externo a juros mais baixos.

B) No que as PME devem focar seus esforços (ex: em inovação, em flexibilidade, em customização, ...) para permanecer competindo no mercado, e gerar bons lucros para seus acionistas (Que estratégia as PME devem seguir)?

Ser bem organizado, ter uma boa direção, tomar decisões rápidas e procurar sempre inovar.

C) Qual o futuro das PME? Reduzir sua participação no mercado? Aumentar sua participação no mercado? Atuar em nichos específicos de mercado (ex: setores de alta tecnologia - Vale do Silício)? ... ?

As PME terão sempre uma oportunidade no futuro, aumentando sua participação no mercado e verticalizando a sua produção. Procurar sempre nichos, nos quais os diretores tenham mais conhecimento. O setor tecnológico hoje está restrito a grandes empresas, pois é intensivo em capital (P&D), porém com juros tão altos no Brasil, torna-se inviável.

11º Pesquisado

A) Quais são (ou serão) as principais dificuldades e oportunidades das PME (pequenas e médias empresas) nacionais, em um mercado globalizado e dominado por oligopólios (dominado por multinacionais)? Hoje e no Futuro?

Podemos listar como principais dificuldades de PME nacionais no cenário descrito os seguintes pontos:

- Facilidade de novos entrantes;
- Tecnologia ultrapassada, quando comparada as de pontas encontradas em países de primeiro mundo;
- Ausência de centros nacionais de desenvolvimento de tecnologias, muito incentivado nos países de 1º mundo;
- Dificuldade no aumento ou até na manutenção do Marketing share;
- Em função da economia de escala fica difícil a competitividade com grandes empresas que tem seus custos fixos dissolvidos nas grandes produções;
- A sazonalidade identificada em muitos setores nacionais, o que dificulta a atividade monocultora característica de PME e fortifica as grandes multinacionais que atuam nos mais diversos segmentos;

B) No que as PME devem focar seus esforços (ex: em inovação, em flexibilidade, em customização, ...) para permanecer competindo no mercado, e gerar bons lucros para seus acionistas (Que estratégia as PME devem seguir)?

A diferenciação é uma boa estratégia para as PME. Diferenciação no que se diz personalizar o atendimento, customizar seus produtos entre outros, visto que as PME tem

maior facilidade para sentir a necessidade de um e de outro cliente ou grupos de clientes em função de sua menor área de atuação, quando comparada as ferozes multinacionais.

C) Qual o futuro das PME? Reduzir sua participação no mercado? Aumentar sua participação no mercado? Atuar em nichos específicos de mercado (ex: setores de alta tecnologia - Vale do Silício)? ... ?

Eu apostaria nos nichos de mercados, dando suporte aos comentários feitos acima.

12º Pesquisado

A) Quais são (ou serão) as principais dificuldades e oportunidades das PME (pequenas e médias empresas) nacionais, em um mercado globalizado e dominado por oligopólios (dominado por multinacionais)? Hoje e no Futuro?

Atuamente as PME nacionais ainda encontram diversos setores onde conseguem obter bons resultados mas a tendencia é, com o aumento da competitividade, essa realidade se tornar cada vez mais remota, como já ocorre em países desenvolvidos. Um agravante desta situação, para as PME nacionais, são os altos tributos e a demasiada burocracia praticada no Brasil.

Acredito que no futuro as maiores oportunidades para essas empresas estarão em setores ligados a especialização onde torna-se mais difícil a formação (atuação) de Oligopólios ou também em setores relacionados ao Brasil (cultura brasileira).

Além das dificuldades enfrentadas a cima, ainda existem diversos outros obstáculos a serem vencidos para que as PME nacionais consigam se tornar competitivas. Como exemplo dessas barreiras temos falta de infra-estrutura adequada, custos bastante elevados especialmente relacionados a mão de obra, falta profissionais capacitados, entre outros.

B) No que as PME devem focar seus esforços (ex: em inovação, em flexibilidade, em customização, ...) para permanecer competindo no mercado, e gerar bons lucros para seus acionistas (Que estratégia as PME devem seguir)?

Como citado na questão anterior acredito que o foco das PME nacionais deve ser em setores de especialização (segmentação) e setores voltados para a cultura Brasileira. Outra importante estratégia a ser considerada são as alianças corporativas pois podem tornar PME nacionais mais competitivas.

C) Qual o futuro das PME? Reduzir sua participação no mercado? Aumentar sua participação no mercado? Atuar em nichos específicos de mercado (ex: setores de alta tecnologia - Vale do Silício)? ... ?

Acredito que a redução do market-share das PME nacionais é inevitável porém não em todos os setores e acredito que essa redução pode ser atenuada nos demais setores se alguns problemas forem devidamente solucionados ou pelo menos amenizados. Outro ponto importante que pode ajudar a atenuar essa redução de market-share é a realização de um planejamento estratégico por parte das PME nacionais para que as mesmas possam definir as diversas variáveis que podem torná-las mais competitivas, como alianças estratégicas, segmentação de mercado, etc.