

# **ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E COMPETITIVIDADE PARA PEQUENAS EMPRESAS - OS MECANISMOS DE REDES**

## **D.Eng. Nelson Casarotto Filho**

Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Eng. de Produção e Sistemas, Campus Universitário, Bairro Trindade, 88049400, Florianópolis, SC, Fax 048 3317066, casarott@eps.ufsc.br

## **M.Eng. João Ernesto E. Castro**

Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Eng. de Produção e Sistemas, Campus Universitário, Bairro Trindade, 88049400, Florianópolis, SC, Fax 048 3317066, castro@eps.ufsc.br

## **D.Eng. Miguel Fiod Neto**

Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Eng. de Produção e Sistemas, Campus Universitário, Bairro Trindade, 88049400, Florianópolis, SC, Fax 048 3317066, fiodneto@eps.ufsc.br

## **M. Eng. Rosangela Mauzer Casarotto**

Escola Técnica Federal de Santa Catarina, Curso de Edificações, Av. Mauro Ramos 950, Centro, Florianópolis, SC, 88020300, fax 048 2320240, casarott@eps.ufsc.br

### *Summary*

*The globalization, have been hard to industrial small companies. This paper shows the strategic possibilities to this companies, with special focus on enterprises flexible networks. Only in a integrated group, the small companies can compete in a global market, it show us the success of enterprise networks in several countries, specially in Emilia Romagna, region of Italy.*

Gestão da Tecnologia, Redes de Empresas  
*Enterprises Networks, Small Companies, Flexible Networks*

## **1- Introdução**

A globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está pondo em questionamento a competitividade das pequenas empresas.

Sem dúvida, a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente ela terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual. Mas mesmo que ela tenha um mercado local, não está livre de, a qualquer momento, ser “atropelada” por uma empresa do exterior em seu tradicional mercado.

Por artigo tem por finalidade revisar os principais conceitos sobre estratégia empresarial e adaptá-los a pequenas empresas sob a atual ótica de mercados globalizados, enfocando as possibilidades de redes flexíveis de empresas, que tanto sucesso fazem em alguns países europeus, especialmente na região italiana da Emilia Romagna..

## **2- O Novo Ambiente de Projetos**

Antes de abordar os conceitos de estratégia empresarial, é necessário melhor caracterizar o novo ambiente de negócios que se está vivendo a partir de meados da década de oitenta em termos mundial, com algumas particularidades no que concerne ao Brasil.

A figura 1 apresenta resumidamente esse ambiente.

Com a globalização da economia e os avanços tecnológicos, especialmente nas comunicações, as mudanças dos conceitos mercadológicos e de produção são cada vez mais rápidas.

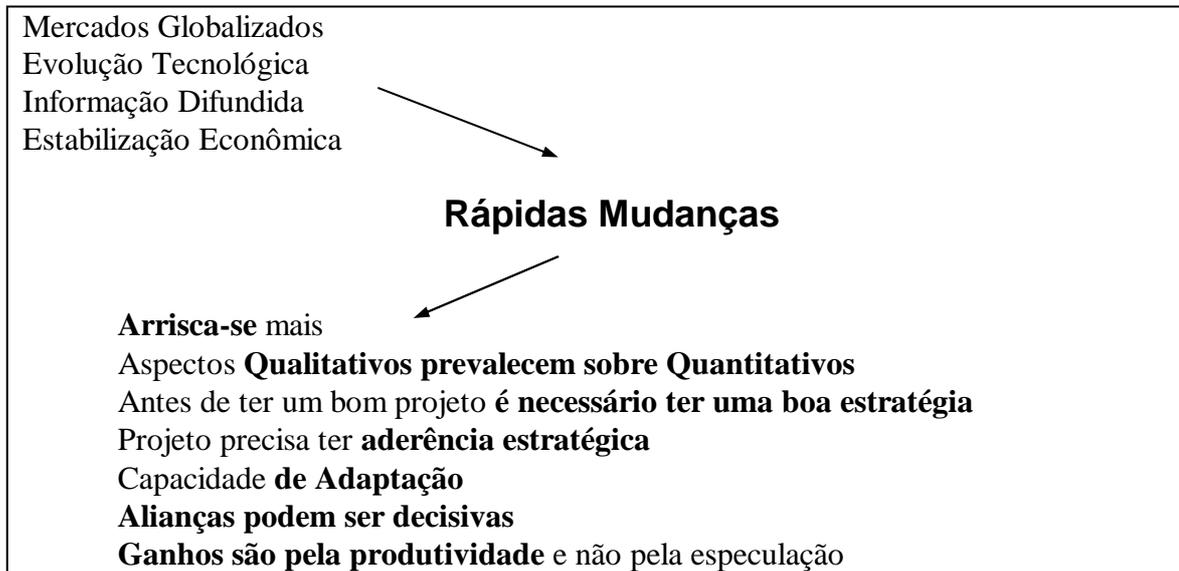


Figura 1- Novo ambiente de projetos para as empresas

Em função disto, os riscos aumentaram. Pode-se caracterizar esse risco como o de que alguém, em algum lugar do mundo, a qualquer tempo, possa passar a produzir melhor e mais barato e esse alguém ter acesso aos mesmos mercados.

Na concepção dos negócios, os aspectos qualitativos para se determinar as estratégias dos negócios passam a ser mais importantes do que as técnicas quantitativas de avaliação de projetos.

E quando passa-se a falar em negócios e não mais em fábricas isoladas, uma forma de diminuir os riscos e ganhar sinergia é a formação de alianças entre empresas, especialmente as pequenas.

Particularmente no caso brasileiro, desde 1994 passou-se a trabalhar com o ambiente de economia estabilizada, diminuindo o grau de liberdade dos ganhos financeiros, ou seja restringindo a obtenção da competitividade às funções-fim da empresa. As margens tornaram-se pequenas.

Como as mudanças são rápidas, é mais importante hoje ter um negócio bem concebido do que uma fábrica bem projetada. A fabricação tem que ser ágil para mudar conforme os negócios vão evoluindo.

Considerando a concepção de um empreendimento, pode-se dizer que acabou a era do Projeto de Fábrica em favor da era do Projeto do Negócio.

A figura 2 resume os componentes dos projetos de fábrica versus projetos de negócios. Verifica-se hoje uma maior complexidade de funções de forma a cada vez ser mais necessário o conceito de alianças, ou seja trabalhar de forma associada ou cooperativada com outras empresas.

Importante salientar que os tópicos citados no projeto do negócio são importantes quer seja uma grande empresa que lidere o negócio quer seja apenas um membro da rede, parceiro, tercerizado, franqueado, etc. Existe, também a característica do parceiro ter de estar comprometido com o projeto do negócio.

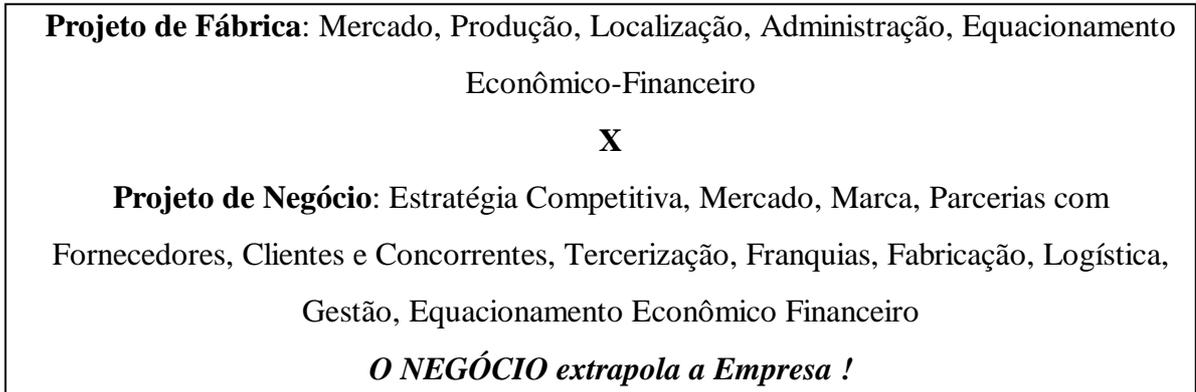


Figura 2: Componentes de Projeto de Fábrica versus Projeto de Negócio

### 3- As Estratégias para o Novo Ambiente

O conceito amplo de Estratégia Empresarial pode ser apresentado como a definição dos objetivos da empresa e a maneira como se vai atingi-los, tudo em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos). Vários autores, no entanto, classificam as estratégias em vários tipos, dos quais Casarotto, após pesquisa (05) em uma série de empresas no Brasil e em Portugal, selecionou os mais importantes ou os que, explicitamente ou implicitamente mais preocupavam os administradores das respectivas empresas.

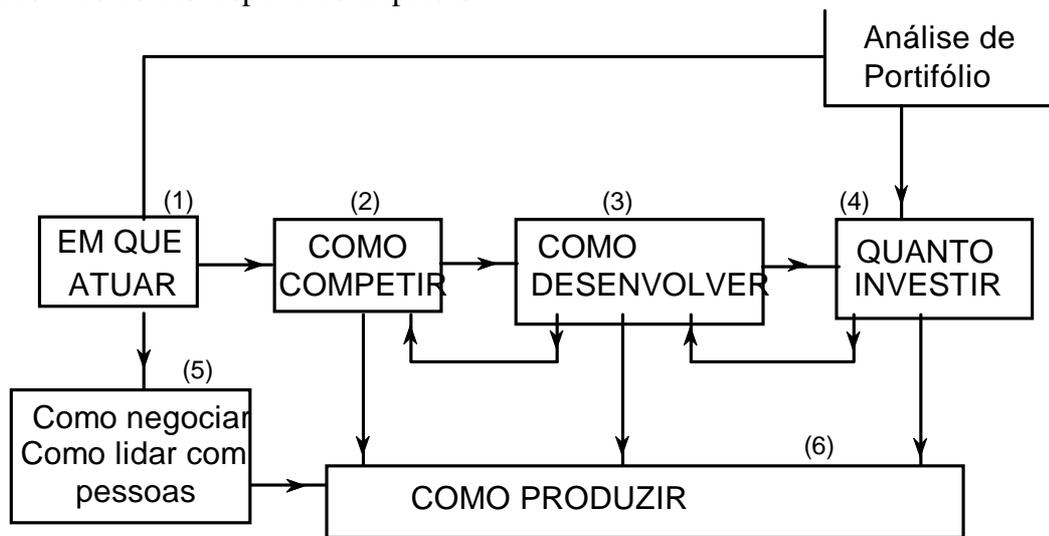


Figura 3 - Mix Estratégico Global da UEN

- 1- Definição do Negócio-UEN
- 2-Estratégia Competitiva
- 3-Estratégia de Produto Mercado
- 4-Estratégia de Utilização dos Meios
- 5- Políticas de Negócios e de Gestão
- 6- Estratégia de Produção

O trabalho em questão apresentou uma combinação de tipos de estratégias e de políticas, definida como Mix Estratégico, e que seriam as estratégias mínimas para orientar a empresa em seus investimentos. A figura 3 apresenta o Mix Estratégico.

É um modelo em que a base é a divisão da empresa em UENs – Unidades

Estratégias de Negócios, pois produtos diferentes, em termos mercadológicos, de produção ou por outra variável, exigem estratégias diferentes. Não é o caso da pequena empresa, que possui um único negócio. Então passa-se diretamente à descrição das estratégias.

O primeiro tipo é a estratégia de **COMO COMPETIR**, ou **estratégia competitiva**. Porter (15) apresentou um modelo baseado na curva U de rentabilidade x fatia de mercado. Empresas com grande fatia de mercado ou muito pequena fatia tinham boa rentabilidade e empresas num meio termo teriam baixa rentabilidade.

Assim sendo a empresa teria que escolher entre ser pequena competindo por **DIFERENCIAÇÃO** de produto ou grande, competindo por **LIDERANÇA DE CUSTOS**. A **Diferenciação** implicava em produzir produtos sob encomenda ou pelo menos com grande flexibilidade, ou ainda produtos de alta nobreza. A ênfase é na **tecnologia de produto**.

Já a **Liderança de Custos** implica em produzir em larga escala, de forma padronizada, com baixo preço final, e a ênfase é em **tecnologia de processo**, o que exige muito mais investimento para a empresa manter sua posição no mercado.

No fundo o que vale é a relação **Valor / Preço** do produto, que deve ser maior do que 1, ou seja, para o produto ter sucesso o cliente deve-lhe atribuir mais valor que seu preço. As pequenas fazem produtos diferenciados cujo valor supera seu preço, ao passo que as grandes fazem produtos mais baratos do que realmente valem. Empresas no “meio termo” seriam burocratizadas demais para produzir “sob medida” ou sem escala para liderarem por custos.

Um exemplo no Brasil pode ser dado na área de tintas. Ou se é um grande fabricante, produzindo tintas residenciais para mercado, como o caso das tintas Renner, ou se é um pequeno fabricante de tintas industriais para metais. No segundo caso, a fábrica se confunde com um laboratório, pois praticamente a tinta é desenvolvida e fabricada especificamente para cada cliente. As fabricas de porte médio praticamente foram sendo gradativamente adquiridas pelas grandes ou se fundindo. A Renner, por exemplo, já absorveu um grande número de médias empresas em seu processo de crescimento.

A curva U também ajuda a explicar alguns grandes sucessos ou fracassos. A Prosdócimo, na área de eletrodomésticos, linha branca, por exemplo, detinha grande fatia de mercado no Brasil e era uma das líderes. Com a globalização, o mercado passou a ser o mundo, e no mundo, a Prosdócimo era uma empresa média. Como resultado fundiu-se com a Eletrolux. Com a empresa Metaleve (pistões automotivos) a história foi a mesma, e assim com um grande número de empresas.

Isto levava a crer que pequenas empresas só poderiam optar pela **diferenciação**, ficando no lado esquerdo da curva U, produzindo sob encomenda ou a determinados nichos de mercado. No entanto, com a tercerização, parceria, subcontratação, facção e outras formas de repasse da produção, criaram-se **redes topdown**, ou seja, uma montadora, ou um frigorífico, passaram a ter uma rede de fornecedores, todos, empresa-mãe e dependentes, competindo por liderança de custos.

Por outro lado, um outro tipo de rede de empresas, chamada **rede flexível de pequenas empresas**, criando consórcios, também passaram a ter competitividade internacional. O centro norte da Itália é pródigo em exemplos deste tipo. Esses consórcios, apesar de menores do que uma grande empresa internacional, conseguem competitividade por obterem uma boa relação entre flexibilidade e custo.

A partir da curva U original de Porter, elaborou-se um novo gráfico na figura 4, apontando para essas possibilidades de redes de empresas.

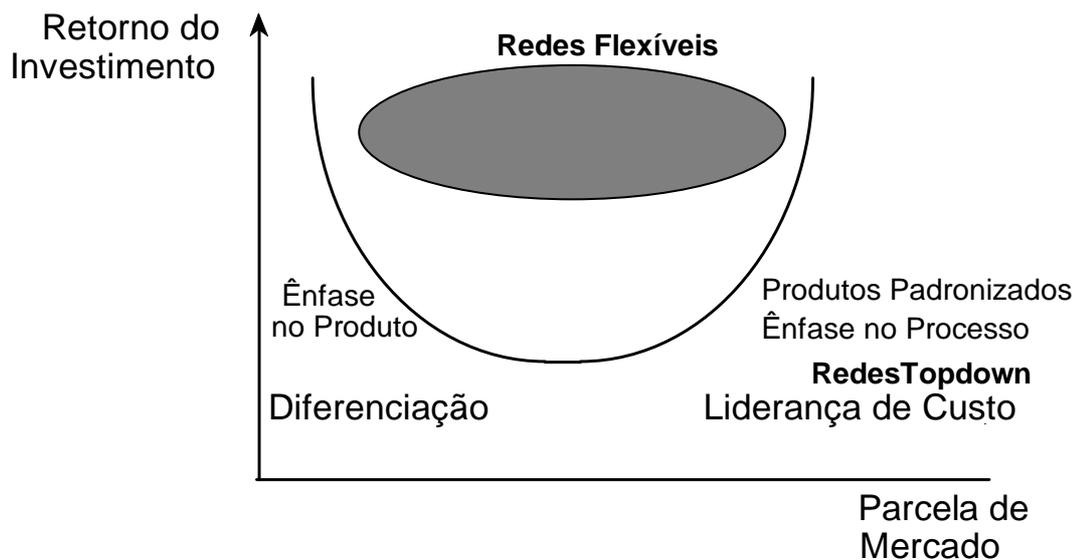


Figura 4: CURVA “U” E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS  
 Fonte: Adaptado a partir do diagrama original de Porter (15).

Pode se dizer então, que uma pequena empresa pode competir das seguintes formas:

- Diferenciação de produto**, associado ou não a um nicho de mercado
- Liderança de custo**, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*
- Flexibilidade/custo**, participando de uma rede de empresas flexíveis.

Um segundo tipo de estratégia pode ser definido pelo modo de **COMO deve se desenvolver** a Unidade Estratégica de Negócios, ou simplesmente o Negócio, no caso de uma pequena empresa. Ansoff(03) chama a este tipo de estratégia como **Estratégia de Produto/Mercado**, e suas alternativas estão apresentadas a seguir:

- A- Penetração (com expansão horizontal)
- B- Desenvolvimento do Mercado (com expansão horizontal)
- C- Desenvolvimento do Produto/Processo
- D- Diversificação Lateral (ou expansão lateral)
- E- Integração Vertical a Montante
- F- Integração Vertical a Jusante

Para a pequena empresa, são importantes as estratégias de Novos Produtos e a análise dos prós e contras de verticalizar e diversificar. Verticalização pode ser interessante em casos de alta tecnologia em que é importante o conhecimento da tecnologia de todas as fases da fabricação do produto. Nas redes de empresas, o consórcio abrange as fases iniciais e finais da cadeia de valor, respectivamente, desenvolvimento de produtos e distribuição/marca/exportações. As empresas dedicam-se ao que sabem fazer: produzir. Já a diversificação dependerá do futuro do atual produto ou seja, vale a pena apostar “todas as fichas” no produto ou prefere-se diminuir o risco criando-se mais alternativas?

Um terceiro tipo de estratégias é de **QUANTO Investir**, ou **Estratégia de Utilização dos Meios**. A base para decisão são os modelos de Portfólio de Mercado, dentre os quais os mais conhecidos são os modelos BCG e McKinsey (ver Aacker ( 01)). No modelo original BCG cada unidade de negócio é classificada de acordo com o cruzamento Folia de Mercado com Crescimento de Mercado. Um negócio em que a empresa tem boa fatia de mercado, mas este apresenta-se estagnado, deve merecer investimento apenas para manter as atuais vendas (propaganda, embalagem e outras pequenas melhorias. Seus lucros podem ser utilizados para aplicar em um produto cujo segmento apresente alto crescimento

de mercado, e que necessita grandes investimentos em processo para manter a fatia elevada. Esses recursos também podem ser provenientes da venda de um negócio estagnado onde a empresa tem baixa fatia. A esse modelo BCG, foi acrescentada ainda uma contribuição de Vianna(22), que propôs um terceiro eixo ao modelo com a variável intencionalidade, onde investir ou não também dependerá da ambição, persistência, predisposição de correr-se riscos, endividar-se ou a simples paixão de empresários e colaboradores pelo negócio.

Embora desenvolvido para grandes empresas, o modelo não deixa de ser interessante para as pequenas empresas que participem de uma rede de empresas, avaliarem as perspectivas gerais do negócio em que estão inseridas.

O quadro ainda apresenta uma estratégia funcional, de **COMO Produzir**, ou **Estratégia de Produção** e ainda as **Políticas de Negócios e de Gestão**, mas que não são objeto deste artigo.

#### **4- A Formação de Redes Flexíveis como Orientação Estratégica**

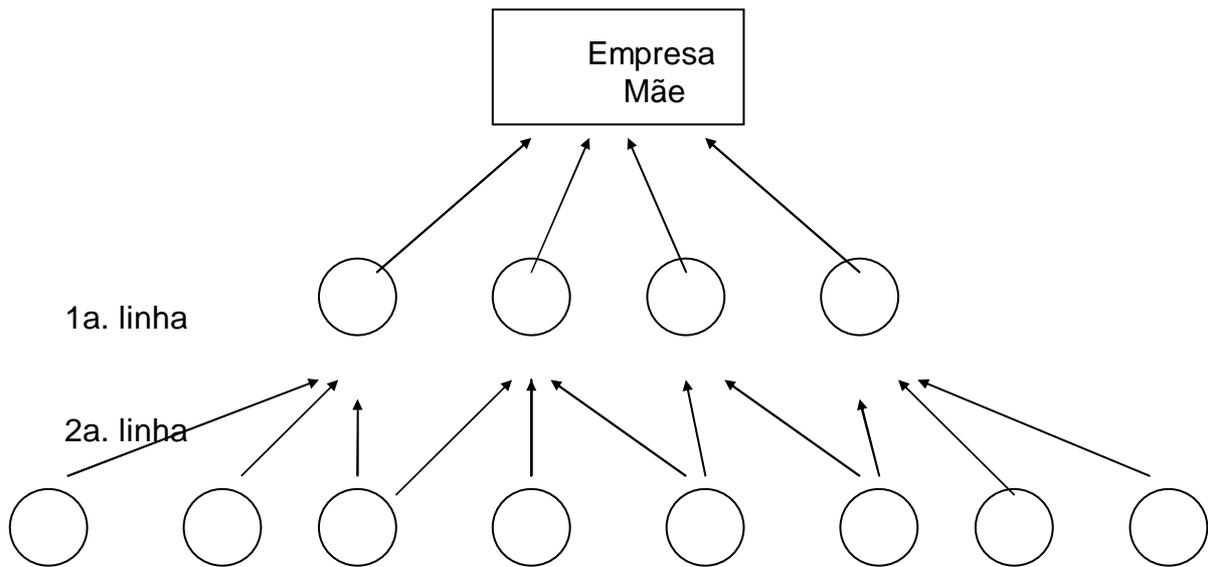
Os tipos de estratégias vistos no item anterior apontam que pequenas empresas possuem dificuldades ou maiores limitações para competirem isoladamente. Também a passagem de pequeno para grande porte pode ser uma aventura arriscada. O crescimento lento poderá levar a empresa a passar pela “barriga” da Curva U da figura 4. O crescimento rápido é uma aventura que exigirá grandes investimentos e conseqüente financiamento. Resta praticamente à pequena empresa, duas opções: ser fornecedor numa rede *Topdown* ou ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas.

A figura 5 apresenta os dois tipos de redes. No primeiro caso a rede *Topdown*, na qual a pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou principalmente subfornecedora. É uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da Empresa-Mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede.

O segundo tipo de rede mostra uma rede flexível de pequenas empresas. Este tipo de rede tem sido o sustentáculo de economias altamente desenvolvidas como a da Região da Emília Romana, na Itália. As empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. Num consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresa podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Este consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas que tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados. Isto significa uma agregação de valor.

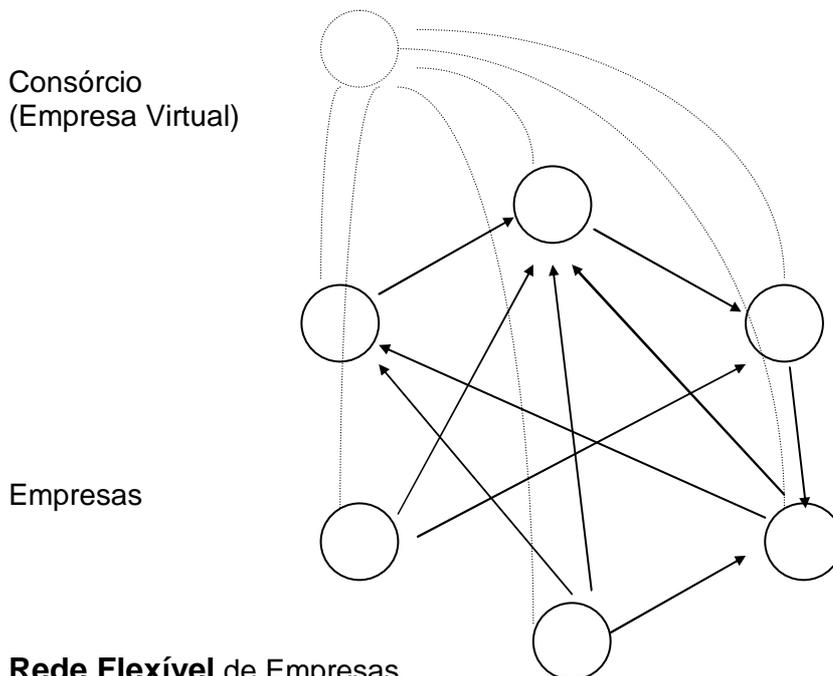
A seguir estão listadas algumas possibilidades de abrangência dos consórcios:

- Formação do produto
- Valorização do Produto
- Valorização da Marca
- Desenvolvimento de Produtos
- Comercialização
- Exportações
- Padrões de Qualidade
- Obtenção de Crédito



Modelo de **Rede Topdown**, ou modelo japonês  
 União de todos atrás de uma liderança. sincronização, negação das divergências, impedimento de conflitos

Exemplos: Indústria automobilística  
 Sistema de integração das agroindústrias



**Rede Flexível** de Empresas  
 Cooperação. Exemplo: Consórcios Italianos da Emilia Romagna

Figura 5– Tipos de redes de empresas – adaptado de IAD/FIESC (20).

É evidente que a formação de consórcios não acontecerá de forma repentina. A questão cultural é altamente relevante e sua concretização está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional, especialmente ao tipo de ação exercido pelas associações patronais de pequenas empresas. Mas este tipo de cooperação está chamando a atenção de vários pesquisadores em todo o mundo, pela possibilidade de geração de

empregos e de assegurar desenvolvimento sustentado. Pode-se citar Landay (13) que, abordando o tema das redes flexíveis de manufatura italianas, mostra sua preocupação com a lentidão com que as pequenas empresas americanas estão aderindo a esse modelo, fruto da filosofia do individualismo e de que o capitalismo é uma guerra de “todos contra todos”, reforçada pelas legislação anti-truste.

Organizações de outros países europeus, como o IAD - Instituto Alemão para o Desenvolvimento, também têm essa visão da integração como fundamental para a competitividade. O IAD define quatro níveis de fatores de competitividade, envolvendo 1) integração entre governo, instituições, empresa e todos os participantes do tecido econômico; 2) entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte; 3) entrelaçamento entre empresas (redes de empresas) e 4) competitividade individual das empresas.

## 5- Conclusão

O artigo procurou revisar os principais tipos de estratégias empresariais utilizados pelas empresas, mas sob o ângulo da pequena empresa frente ao novo ambiente de competição globalizada. Mostrou-se que uma empresa tem condições de continuar pequena e ser competitiva. A sua inserção em redes de empresas flexíveis, como as existentes na região da Emília Romana, na Itália, pode proporcionar inclusive competitividade internacional.

## BIBLIOGRAFIA

- 1 - AACKER, D.A.- Strategic market management, New York, Wiley, 1984.
- 2- ANDREASEN, M.M. e HEIN, L.- Integrated product development, London, IFS, 1987.
- 3 - ANSOFF, Igor- A nova estratégia empresarial, São Paulo, Atlas, 1990.
- 4 - BIANCHI, Patrizio - Le politiche industriali dell'Unione Europea, Il Mulino, Bologna, 1995.
- 5 -CASAROTTO Filho, N.- Ante-Projeto industrial: das estratégias empresariais à engenharia, tese de doutorado de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.
- 6 -CASAROTTO Filho, N. et alli - A experiência italiana para o desenvolvimento de pequenas indústrias em Santa Catarina, Florianópolis, Forum Catarinense de Desenvolvimento, 1996.
- 7 - CASAROTTO Filho, N., FÁVERO, J.S. e CASTRO, J.E.E., Gerência de projetos, Florianópolis, Decisoft, 1992.
- 8 - EUREKA, W. E RYAN, N. - QFD, perspectivas gerenciais do desdobramento da função qualidade, Rio, Qualitymark, 1993.
- 9 - FORREST, Viviane- Horror Econômico, São Paulo, Ed. da Unesp, 1997.
- 10 - GRANT, R.M.- Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications, Blackwell Publishers, 1991.
- 11 - HAMMER, M. E CHAMPY, J.- Reengenharia, Rio, Campus, 1993.
- 12 - HAYES, R.H. e WHEELWRIGHT, S.C. - Restoring our competitive edge-competing through manufacturing, New York, Wiley, 1984.
- 13 - LANDAY, Willian - Extended enterprises spell succes, in: Enterprise Reengineering, may96.
- 14 - LEWIS, Jordan - Alianças estratégicas, São Paulo, Pioneira, 1992.
- 15 - PORTER, M.E.- Estratégia Competitiva, Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- 16 - \_\_\_\_\_ - Vantagem Competitiva, Rio de Janeiro, Campus, 1989.
- 17 - SERE, IBAM - Desenvolvimento econômico local, temas e abordagens, Rio, Ibam/Sere/Fes, 1996.
- 18 - SOARES, Vitor, Desenvolvimento econômico regional e integração interinstitucional, Setúbal, CDR - Setúbal, 1997.
- 19 - STALK Jr., G. E HOUT, T.M. - Competindo contra o tempo, Rio, Campus, 1993.
- 20 - STAMER, J.M. et alli - Estudo sobre a competitividade sistêmica em Santa Catarina- relatório, Florianópolis, IAD-FIESC, 1996.
- 21- THUROW, Lester C. - O futuro do capitalismo, Rio, Rocco, 1997.
- 22- VIANNA, M.A.-Avaliação prospectiva de portfolio: base para o desenvolvimento estratégico sustentado das empresas, artigo, SBPE, São Paulo, 1992.
- 23- ZANGWILL, Willard I.- Lightning strategies for innovation, N.York, Lexington, 1993.