

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

José Mário Coelho
Maria Carolina A.F. Souza

Resumo:

A permanência continuada no mercado das pequenas empresas está condicionada, principalmente, a dois fatores: o seu posicionamento em nichos especializados e a perfeita delimitação do grupo estratégico em que atuam. A importância desses dois aspectos é ampliada pelo ambiente competitivo, no qual as pequenas empresas operam. Esse embate está se tornando cada vez mais complexo e mais sujeito a mudanças devido à mundialização das atividades e à rápida introdução de novas tecnologias, aguçando a percepção da incerteza por parte dos agentes responsáveis pelo processo decisório nas empresas. A sobrevivência nessas circunstâncias torna-se essencial a construção (e reconstrução) de cenários ao longo do tempo torna-se, se incorporada às rotinas empresariais, valiosa ferramenta de apoio para a definição de estratégias, para atenuar os efeitos dessas incertezas, apesar de parecer paradoxal. Afinal como e para que construir cenários em situação de mutação constante? Cenários bem construídos permitem visualizar as possíveis posições futuras e caminhos disponíveis para deslocar-se para uma nova posição no mesmo cenário ou em direção a novos cenários. O aprendizado gerado naturalmente da experiência de construir e de se capacitar a construir cenários, permite também enxergar oportunidades e ameaças que de outra forma permaneceriam invisíveis aos gestores das empresas. Na construção de cenários, os construtores tornam-se menos míopes.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos com Elemento de Suporte da Competitividade*

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

(1) Engenheiro de Minas M.Sc. José Mário Coelho

(2) Profª. Dra. Maria Carolina A.F. Souza

(1) Serviço Geológico do Brasil – CPRM

Departamento de Recursos Minerais—Divisão de Economia Mineral

Av. Pasteur, 404 - Urca - Rio de Janeiro - RJ - CEP 22290-040

Fone (021) 2954746, E-mail zemario@unicamp.br e zemario@montreal.com.br

Classe de vínculo: Empregado

(2) Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP

RESUMO

A permanência continuada no mercado das pequenas empresas está condicionada, principalmente, a dois fatores: o seu posicionamento em nichos especializados e a perfeita delimitação do grupo estratégico em que atuam. A importância desses dois aspectos é ampliada pelo ambiente competitivo, no qual as pequenas empresas operam. Esse embate está se tornando cada vez mais complexo e mais sujeito a mudanças devido à mundialização das atividades e à rápida introdução de novas tecnologias, aguçando a percepção da incerteza por parte dos agentes responsáveis pelo processo decisório nas empresas.

A sobrevivência nessas circunstâncias torna-se essencial a construção (e reconstrução) de cenários ao longo do tempo torna-se, se incorporada às rotinas empresariais, valiosa ferramenta de apoio para a definição de estratégias, para atenuar os efeitos dessas incertezas, apesar de parecer paradoxal. Afinal como e para que construir cenários em situação de mutação constante?

Cenários bem construídos permitem visualizar as possíveis posições futuras e caminhos disponíveis para deslocar-se para uma nova posição no mesmo cenário ou em direção a novos cenário. O aprendizado gerado naturalmente da experiência de construir e de se capacitar a construir cenários, permite também enxergar oportunidades e ameaças que de outra forma permaneceriam “invisíveis” aos gestores das empresas. Na construção de cenários, os “construtores” tornam-se menos “míopes”.

Área temática: Gestão Estratégica de Custos como Elemento de Suporte da Competitividade

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Introdução

Apesar da importância crescente e dos avanços na aplicação do planejamento estratégico para a tomada de decisão das empresas, há um segmento no qual o uso desse instrumento de análise é raro: o das pequenas empresas (PEs).

A eterna corrida contra o tempo que caracteriza boa parte do dia-a-dia dos empresários das PEs, torna-os relutantes em se dedicar à formulação de um planejamento estratégico para a empresa, porque consideram, em geral, que o assunto é demasiadamente técnico e de poucos resultados práticos., e que a tarefa de desenhá-lo e utilizá-lo como ferramenta de gestão iria demandar muito tempo. Tempo esse que não pode ser subtraído do desafio de garantir a sobrevivência da empresa.

Porém, se o planejamento estratégico é importante para as grandes empresas, essa importância no caso das pequenas empresas é ampliada, pois sua continuidade no mercado, – pelas assimetrias que as caracterizam– está submetida a uma série de desafios entre os quais se destacam:

- baixa produtividade relativa;
- insuficientes recursos financeiros próprios e dificuldade de acesso às fontes externas de financiamentos;
- baixas economias internas e maiores dificuldades –com relação às grandes empresas (GEs)– de acesso às externas;
- problemas de gestão interna (dificuldades de adaptação, dadas as limitações da estrutura organizacional interna, às novas imposições do ambiente concorrencial);
- fortes restrições ao acesso a redes de P&D, a bens de capital mais modernos, a recursos humanos de maior qualificação técnica;
- insuficiente articulação produtiva, social e política, particularmente quando atuam isoladamente (SOUZA, 1995).

Deve-se considerar adicionalmente a defasagem tecnológica e com relação a ferramentas de gestão que tornam ainda mais frágil a posição das PEs na estrutura produtiva. Os possíveis efeitos dessas limitações, muitas vezes, superam até mesmo a usual competência técnica dos empreendedores, ameaçando a sobrevivência da empresa.

As implicações dessa fragilidade são ampliadas pelas características do ambiente competitivo no qual as pequenas empresas operam que está se tornando cada vez mais complexo e com um nível de incerteza crescente devido à mundialização das atividades e à rápida introdução de novas tecnologias e à intensificação da concentração industrial.

No entanto a atuação das PEs se dá em diferentes setores de atividade e com variadas formas de relações e grau de subordinação às demais empresas, os efeitos desses fatores limitantes não se apresentam de maneira uniforme para todas as empresas.

Nesse sentido, vale a pena pensar as particulares formas de inserção das PEs a partir da delimitação de alguns agrupamentos que traduzem as características de sua presença no atual momento da dinâmica econômica no país. Deve referir-se que, embora a dinâmica seja comandada predominantemente pelas grandes empresas, as

pequenas empresas pelo número e peso nos agregados econômicos não podem ser consideradas um elemento irrelevante, funcionando em muitos casos como variável de “ajuste”.

Sinteticamente pode-se caracterizar dois grandes grupos de PEs de acordo com o grau de exposição aos efeitos da liderança das grandes empresas no dinamismo da atividade econômica (SOUZA, 1995).

1. Empresas dependentes (subordinadas) - pequenas empresas que se encontram na função de complementar direta ou indiretamente às GEs, executando uma ou várias das operações que compõem o processo de fabricação de um produto, ou produzindo um ou mais de seus componentes. Este caso permite, por sua vez, elaborar o seguinte desdobramento:

1.1 pequenas empresas resultantes da fragmentação de uma unidade em estabelecimentos menores pertencentes a uma mesma empresa, como forma de se adaptar a novas condições, em especial no que se refere a conquistas sindicais. Rigorosamente, não devem ser tratadas como pequenas empresas *stricto sensu*, visto que resultam de uma espécie de "PEização" de grandes empresas que mantêm a posse do capital:

1.2 empresas "autônomas" que trabalham exclusivamente sob a égide de uma grande empresa (sob encomenda ou subcontrato);

1.3 empresas autônomas que produzem componentes de produtos finais, comercializando-os diretamente com as GEs (neste caso, componentes sob a denominação de peças originais) ou no mercado de reposição.

A permanência das empresas dependentes (subordinadas) está vinculada a decisões das GEs, portanto está, em grande parte, fora do alcance da tomada de decisão interna das PEs. Em lugar de formuladoras de decisões ela é receptoras de decisões o que as transforma em uma tomadoras de preços. As ameaças a sua sobrevivência estão está sendo aguçadas pelo processo de exclusão de fornecedores por parte das GEs, no bojo dos processos de reestruturação visando a racionalização e a redução de custos de coordenação.

2 Empresas “independentes” –pequenas empresas que não mantêm uma ligação direta com grandes empresas. Nesse caso, podem ser:

2.1 empresas de pequeno porte que operam em setores tradicionais e competitivos com baixas barreiras à entrada e concorrência em preço, cujo desempenho está atrelado ao comportamento da demanda; possuem uma posição frágil, têm sua continuidade ameaçada e é o segmento de mais alta rotatividade, podendo ser considerado o limbo das PEs;

2.2 pequenas empresas que "concorrem" com as grandes em setores mais concentrados e que só se tomam viáveis graças à maior flexibilidade (ou simplicidade) em termos de estrutura organizacional e à maior liberdade de contratar e demitir empregados a um menor custo;

2.3 pequenas empresas que conseguem ser bem sucedidas em estruturas industriais nas quais há clara liderança das GEs, ocupando espaços em termos de produto, processo ou mercado perfeitamente delimitados, e sendo flexíveis o suficiente para buscar e ocupar novos espaços à medida que os atuais se estreitam. As integrantes dessa posição estão em melhor situação, o que as possibilita em manter-se à tona (continuidade no mercado) mesmo que em novos "nichos".

Essa categoria de empresas admite uma subdivisão adicional quanto à natureza dos espaços ocupados. Situadas em espaços que não interessa às GEs explorar (por ex., confecções de luxo sob medida, produtos altamente especializados de fabricação não

regular, aproveitamento de pequenos depósitos minerais de alto teor, etc.), as PEs teriam, enquanto segmento, uma existência “assegurada”. Espaços embora ocupados predominantemente por PEs, não escapam às atenções das GEs, as pequenas empresas podem ter vida efêmera. (SOUZA et al., 1998).

Observando-se esses dois grandes grupos de PEs nota-se que as do primeiro grupo –as dependentes– estão mais expostas a decisões fora de seu controle. A fragilidade desse posicionamento exige dos tomadores de decisão nessas empresa uma especial atenção com o planejamento estratégico, visando reunir as condições necessárias para tornar sua sobrevivência menos dependente das decisões estratégicas das grandes empresas ou outros agentes econômicos.

2. Estratégias e o Posicionamento Estratégico: Um Desafio para as Empresas de Pequeno Porte

A estratégia é uma combinação dos fins (objetivos) que a empresa busca e dos meios (políticas) a serem acionados para atingi-los. A definição das políticas deve atuar como uma “mão invisível” que guia as pessoas e as relações dentro da organização, de forma que possam trabalhar para realizar os objetivos organizacionais, dando origem a orientações de longo prazo. O objetivo deve ser articulado a estratégias elaboradas considerando a empresa com relação às forças competitivas que a afetam e ao conjunto de suas competências. (SOUZA et al., 1995).

O desenvolvimento da estratégia empresarial –e a implementação– é um processo cíclico contínuo de: formular estratégias; comunicar estas estratégias por toda a organização; desenvolver e pôr em prática táticas para implementar as estratégias; desenvolver e implementar controles para monitorar as etapas da implementação e execução das estratégias formuladas e construir cenários visando proporcionar subsídios para a reformulação das estratégias.

Os deslocamentos competitivos estão ocorrendo, de forma acelerada, e em tempos mais curtos, que aqueles observados anteriormente. Ele considera que a incorporação do conceito de estratégia concorrencial —estratégia competitiva voltada para a competitividade empresarial— é um fenômeno relativamente recente, no entanto, pode ter um impacto tão profundo na produtividade das empresas quanto a Revolução Industrial teve na produtividade individual (HENDERSON, 1998).

Para desenvolver o conceito, o autor considera os seguintes elementos básicos: capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, fornecedores, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo; capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente, e disposição de agir.

A dinamicidade do mercado exige levar-se em conta os temas estratégicos: estrutura da indústria, posicionamento estratégico, cadeia de valor e direcionadores de custos. PORTER (1986), considera cinco forças básicas que delimitam a estrutura da indústria com impactos sobre preços, custos, investimentos exigidos, e no longo prazo, o retorno sobre o capital investido e a atratividade da indústria¹. Especificamente refere-se a: rivalidade entre as empresas existentes; ameaça de produtos substitutos; poder de

¹ A intensidade de cada força depende de uma série de variáveis de caráter estrutural que consolidam uma dada estrutura industrial. Essa estrutura é estável no curto prazo, porém, normalmente, modifica-se com o transcorrer do tempo.

negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores e potenciais entrantes (novas empresas e expansões). Deve-se considerar ainda a sexta força –o governo– que com suas políticas afeta as condições estruturais da indústria por meio de regulamentações, subsídios, políticas industriais atuais e futuras, etc.

A estrutura industrial determina quem –em termos dos diversos elos da cadeia que a constituem – capta o valor criado pelas indústrias. Compradores e/ou fornecedores poderosos podem apropriar-se de parte do valor criado; rivalidade intensa entre concorrentes pode levar a dissipação do valor criado, seja na forma de menores preços ou de menores custos. Os fornecedores de capital de empréstimo buscam se apropriar do valor criado pela empresa. Aumentos inesperados da taxa de juros podem afetar, por meio da elevação dos custos financeiros, a rentabilidade com uma dada intensidade, não passível de enfrentamento apenas pelo aumento da eficiência e da produtividade (SOUZA, 1995).

PORTER (1986), identifica e define três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. De acordo com esse autor, a liderança no custo total enfatiza a produção de produtos padronizados a uma custo por unidade muito baixo para muitos compradores sensíveis ao preço. A diferenciação refere-se aos produtos de um empreendimento que são considerados “exclusivos” na indústria para muitos compradores que são insensíveis ao preço. O enfoque é direcionado a produtos que atendem às necessidades de um grupo de compradores que são pouco em número na indústria.

Vale ressaltar que, usualmente, enquanto a estratégia de liderança em custo e a estratégia de diferenciação têm como horizonte toda uma indústria, a estratégia de enfoque se direciona a uma pequena e específica concentração (*cluster*) de compradores dentro de uma determinada indústria.

Segundo o autor, as empresas têm a opção de escolher qualquer uma das estratégias genéricas. Mas a liberdade é bem menor no que se refere à aplicação. Isto é, impõe-se de decisão (a não ser para períodos relativamente curtos) de escolher e adotar uma. Contudo, como observa WRIGHT (1987) a escolha das estratégias genéricas está condicionada tanto ao tamanho da empresa e das condições de acesso aos recursos, quanto em termos da características estruturais, conforme é mostrado esquematicamente na Figura 1.

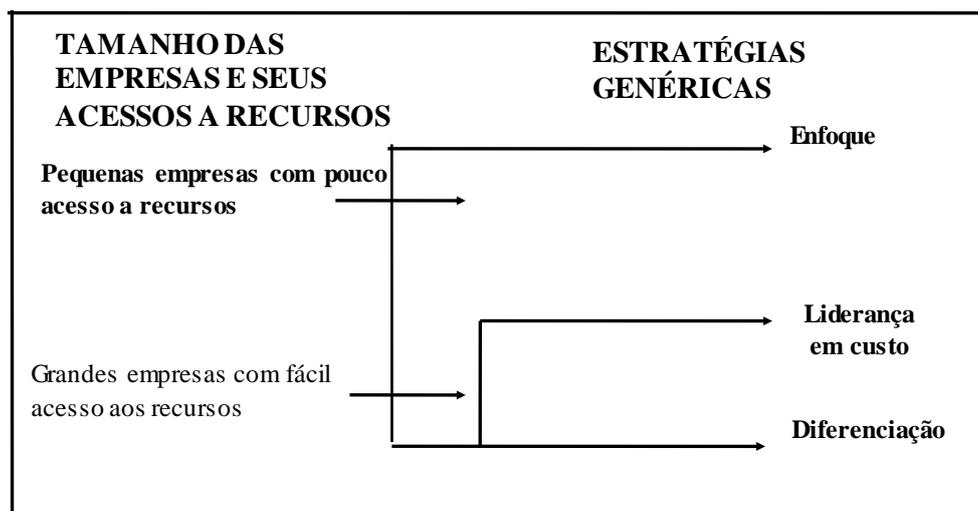


Figura 1 Tamanho das empresas e estratégias genéricas

Fonte: Wright, 1987.

As grandes empresas de uma determinada indústria com acesso facilitado a

recursos podem competir com estratégias de liderança de custo ou de diferenciação. As pequenas empresas só podem tornar-se viáveis competitivamente pela estratégia de enfoque. Às grandes empresas essa estratégia só pode interessar se houver perspectivas bastantes favoráveis quanto a ampliação da extensão do mercado –potencialmente quanto ao volume e massa de lucro– a médio prazo.

A estratégia de enfoque deve ser o caminho natural para as PEs. Com relação às médias e grandes empresas, a estratégia de enfoque só pode ser logicamente adotada em conjunto com outras estratégias. A esse respeito WRIGHT, (op. cit.) argumenta que a adoção da estratégia de enfoque só proporcionará resultados, no longo prazo, de forma isolada das outras estratégias, se o tamanho do mercado for limitado e se a firma competidora for pequena.

A estratégia enfoque de custo, não é uma escolha viável para médias e grandes unidades empresariais. O enfoque em custo tem como eixo: servir de forma melhor possível a um pequeno agrupamento (*cluster*) de compradores. Ora, a extensão do mercado é crucial na decisão de investimento daquelas empresas. Um pequeno grupo de compradores não justifica, em geral, grandes operações, P&D e esforços de *marketing*. Adicionalmente, as unidades de negócio de médio e grande porte não se interessam por produtos/mercados que não apresentem, no médio prazo, rendimentos com volumes significativos.

Resultados de pesquisas, estudos e relatos sobre PEs bem sucedidas –com permanência continuada no mercado– sinalizam que o êxito dessas empresas deve-se, em grande parte, ao fato de atuarem em segmentos nos quais estavam menos ameaçadas pela concorrência das GEs. Em outros termos, os tomadores de decisão optaram por segmentos de mercado relativamente pequenos, de forma que não são atrativos às grandes empresas.

Na estratégia de liderança em custos –utilizada pelas GEs–, a principal ênfase é em produtos de baixo custo relativo, o que requer produção e consumo em larga escala. Os ganhos são derivados do volume cumulativo de operação. Na estratégia de enfoque em custos –mais adequada para PEs, a ênfase recai em produtos de baixo custo dirigidos para um pequeno número de compradores na indústria. A operacionalização dessa estratégia requer baixo investimento inicial e baixo custo operacional. Ambas as estratégias podem ser ativadas pelo mesmo objetivo –baixo custo relativo, embora para atingi-lo sejam utilizadas diferentes rotas estratégicas.

Se um mercado que é apropriado, por suas dimensões, em um determinado momento, à estratégia de enfoque em custos, tiver sua extensão significativamente ampliada, ou a construção de diferenciação exigir volumes de capital (com perspectivas de alto retorno) tornar-se-á atrativo às GEs. A entrada de grandes empresas provocará profundas mudanças estruturais na indústria. Dada a nova estrutura industrial, a estratégia de liderança em custos por suas características é a mais adequada a esse novo ambiente competitivo. Essas transformações provoca, na maioria das vezes, uma tendência à concentração relativa –onde os espaços das PEs são estreitados– ou concentração absoluta –redundando na expulsão das PEs. Essas restrições às PEs podem ser minoradas caso a reestruturação da indústria seja acompanhada de um crescimento acentuado do mercado.

Como ilustração vale apontar que esse movimento vem ocorrendo nas indústrias de caulim e carbonato de cálcio para papel e celulose, sílica industrial e de calcário dolomítico para vidro. Movimentos semelhantes de estratégia deverão ocorrer também, a médio prazo, com a indústria de feldspato brasileira (COELHO et al., 1999).

Por razões similares a estratégia de enfoque em diferenciação, embora possa ser utilizada por grandes empresas em momentos específicos –por exemplo, como forma de

entrar e garantir espaço em mercado promissores— é a mais adequada às PEs. Esse foi o comportamento competitivo no mercado de carros pequenos da Volkswagen nos EUA e da Honda e Mercedes Benz no Brasil.

3. Posicionamento no Grupo Estratégico

As estratégias das empresas para competir em uma indústria podem ser diferenciadas de diversas maneiras, porém, as dimensões da estratégia competitiva de uma empresa formam, em geral, um conjunto internamente consistente que são relacionadas entre si.

PORTER (1986), relaciona as seguintes dimensões estratégicas que em geral captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma empresa em uma dada indústria tais como: especialização; fixação de marcas; escolha dos canais de distribuição; qualidade do produto; tecnologia; custos relativos; serviços pré e pós venda; políticas de preço.

A amplitude dos diferenciais estratégicos ao longo de uma determinada dimensão reflete, em grande parte, a natureza das relações ao longo da cadeia produtor/cliente. Por exemplo, no caso dos produtores de feldspato para a indústria de vidro, a construção de vantagens competitivas não se faz a partir da marca; além disso a qualidade do produto é relativamente uniforme. A base diferencial dessas empresas deve ser buscada na integração para trás, nos serviços pré e pós-venda, na integração para frente (distribuição), nas posições relativas de custo, etc. Também nesse quadro, os espaços para as PEs tendem a se estreitar.

As empresas que produzem para outros segmentos, como os de coloríficos e esmaltes se diferenciam, principalmente, além dos serviços pré e pós venda, pela alta qualidade dos produtos e pelas características especiais que determinados depósitos apresentam para esse bem mineral. Essas especificidades propiciam condições, relativamente, mais favoráveis à continuidade das PEs.

PORTER (1989), define como grupo estratégico um conjunto de empresas em uma indústria que seguem estratégias semelhantes ao longo das dimensões estratégicas. Nesse sentido, o grupo estratégico serve como referência intermediária entre a visão global da indústria e a consideração de cada empresa *de per si*.

A formulação da estratégia competitiva de uma empresa em determinada indústria pode ser vista como a escolha do grupo estratégico no qual deseja competir. Essa escolha deve incluir a seleção de um grupo existente que envolva o melhor "trade-off" entre o potencial de lucro e os custos para a empresa se situar nesse grupo, ou pode envolver a criação de um grupo estratégico inteiramente novo.

Os grupos estratégicos se formam por uma série de razões, tais como pontos fortes e fracos iniciais divergentes das empresas, ocasiões diferentes de entrada no negócio, etc. A empresa deve analisar, ao formular uma estratégia competitiva, os seus pontos fortes e fracos com relação à sua posição no grupo estratégico, dadas as forças competitivas que o delimita estruturalmente e suas competências internas que definirão a capacidade de formular estratégias compatíveis ao grupo estratégico em que se situa.

Devem ser levados em conta os pontos fortes e fracos da empresa no que tange à: natureza das barreiras de entrada e saída no grupo; negociação de seu grupo em relação a compradores e fornecedores; custos de entrada em seu grupo estratégico; escala da empresa em relação a seu grupo estratégico; rivalidade de outras empresas a seu grupo; natureza das competências e relacionamento no âmbito organizacional da empresa, que a torne apta a implementar sua estratégia em relação a seus concorrentes, superar as barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos ainda mais interessantes.

Os pontos fortes e fracos podem ser divididos em dois tipos distintos: estruturais e quanto à implementação. Os pontos fortes e fracos de caráter estrutural refletem os fundamentos da estrutura da indústria, tais como barreiras de mobilidade, determinantes do poder de negociação relativo, etc. Normalmente, são de natureza relativamente estável, sendo difícil superá-los. Já os pontos fortes e fracos quanto à implementação, baseados nas diferenças de capacidade das empresas para executar estratégias, baseiam-se nas pessoas, nas relações entre elas e na capacidade administrativa. Desse modo, eles são mais factíveis de serem operacionalizados.

Quanto mais “protegido” o grupo estratégico for das ameaças estruturais, quanto mais pontos fortes a empresa tiver diante do quadro estrutural do grupo estratégico, melhores serão as possibilidades de inserção continuada.

O posicionamento estratégico no grupo exige também que a empresa analise os riscos e ameaças no que se refere a: à entrada de outras empresas em seu grupo estratégico; fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do seu grupo estratégico, diminuição do poder em relação a compradores ou fornecedores, posição em relação a produtos substitutos e a exposição a uma maior rivalidade e a novos investimentos que visem melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade.

As condições de continuidade (estabilidade) da empresa, bem como de sua rentabilidade e da posição relativa no de seu grupo estratégico dependem de características tais como: dimensão das barreiras de mobilidade protegendo o grupo estratégico da empresa; poder de negociação do grupo estratégico da empresa com fornecedores e clientes; vulnerabilidade do grupo estratégico da empresa a produtos substitutos; exposição do grupo estratégico da empresa à rivalidade de outros grupos; grau de concorrência dentro do grupo estratégico; escala da empresa em relação às outras do grupo e custos de entrada no grupo e a capacidade da empresa de executar ou implementar a estratégia escolhida em termos operacionais.

O mapeamento dos grupos estratégicos de uma indústria é um artifício que auxilia no diagnóstico das relações competitivas. A esse respeito PORTER (1989), sugere uma agenda para conduzir o mapeamento dos grupos estratégicos que engloba basicamente: identificação das barreiras de mobilidade; identificação de grupos marginais; direções dos movimentos estratégicos; análise de tendências e previsão de reações.

A identificação das barreiras de mobilidade e de grupos marginais permite à empresa delimitar a posição relativa dos grupos, os custos de mudança de posição e os grupos com menores resistência –fortes candidatas à saída ou deslocamento para outro grupo. É, normalmente, o caso das PEs.

Avaliações dessa natureza podem tornar-se mais qualitativas se a elas for agregada a análise das direções para as quais movem as estratégias das empresas. Além disso, é essencial que se faça uma rigorosa análise das tendências, para melhor desenhar-se previsões. As tomadas de decisão devem levar em conta as características estruturais da indústria na qual se insere, e a capacidade de resposta às constantes mudanças dessa estrutura.

4. Importância da Construção de Cenários para as Pequenas Empresas

Dada a incerteza do futuro, a construção de cenários para orientar o processo de tomada de decisão é uma ferramenta que permite planejar para o futuro e possibilita mitigar os efeitos dessa incerteza.

Segundo PORTER (1986), "Cenários são visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstâncias que podem vir a ocorrer". Já FOSTER (1993)

considera que "Cenário é uma descrição de um `possível futuro´ baseada em um conjunto de elementos consistentes, dentro de uma estrutura de hipóteses específicas". Segundo o autor o cenário deve ser considerado mais como uma ferramenta para melhor fundamentar as escolhas estratégicas –como uma tela de fundo para o processo de decisão – do que como uma parte integrante da decisão propriamente dita.

Para a incerteza do futuro, qual a validade dos cenários? Em qualquer caso, a empresa se beneficia, identificando os eventos básicos que sinalizam uma determinada configuração “esperada”, de modo a criar uma agenda para seu planejamento estratégico, servindo para valorizar as características do empreendedor ou proprietário da pequena empresa, agregando elementos à sua típica intuição.

Os empreendedores das PEs são, em geral, relutantes no que tange à aplicação de planejamento estratégico. No entanto, a construção de cenários é uma boa maneira não de eliminar mas de preparar-se melhor para conviver com a incerteza, apesar de não eliminá-la. FOSTER (op. cit.) sugere alguns passos básicos que devem ser seguidos na construção de cenários: identificar os fatores-chave relevantes na organização e no ambiente externo (econômico, social, tecnológico, político e competição); definir as hipóteses a serem incluídas no cenário, e o seu horizonte (médio ou longo prazo); identificar fontes relevantes de informações para os fatores-chave tendo em vista as hipóteses definidas; identificar as restrições surgidas de forças conflitantes na situação atual e projetar o futuro reunindo as informações e as previsões obtidas para gerar quadros internamente consistentes ou desenvolver caminhos possíveis.

Projetar o futuro, embora fundamental, é o mais difícil de se colocar em prática, e é, normalmente, efetuado por métodos computacionais, utilizando ferramentas como a análise da matriz de impacto. FOSTER, (op. cit.) sugere que para as pequenas empresas, ele pode ser construído com uma matriz simples com os fatores em ambos os eixos, de tal modo que o empreendedor possa avaliar a interdependência dos fatores.

Ao se pensar sobre as implementação desses passos surgem questões adicionais do tipo: em que nível de agregação (cenários globais e cenários da indústria) deve o(s) cenário(s) ser estabelecido(s) e quantos cenários devem ser construídos?

Os cenários globais tratam com problemas da economia global, e, são usualmente, utilizados por empresas de grande porte. Os cenários da indústria, incluem os fatores relacionados ao comportamento da concorrência e tendência da tecnologia, como, por exemplo, mudanças no processo e a entrada de possíveis substitutos para os produtos da indústria. Esses cenários podem ser desenvolvidos para um amplo espectro da indústria ou para um determinado segmento. Quanto ao número de cenários a serem construídos os especialistas sugerem no mínimo dois para as GEs, o que parece razoável também para as PEs.

Na construção de cenários as tendências podem ser agrupadas a partir de quatro categorias: “*muito provável*” –expressa as melhores estimativas, embora alguns fatores possam ainda mudar rapidamente porque os eventos não se desenvolvem de maneira contínua; “*livre de surpresas*”– os valores e tendências existentes são mantidos constituindo uma boa base apenas para se desenvolver propostas comparativas; “*otimista*”– esse é o cenário dos `sonhos´ em que tudo é bom; esse é o mundo que os especuladores adorariam; “*pessimista*” – nesse cenário tudo vai pesar negativamente: os custos de energia, as taxas de juros, a concorrência, etc.

Caso sejam escolhidos dois cenários, os mais indicados seriam *o muito provável* e *o pessimista*. O primeiro porque é a situação que se espera que aconteça, e o quarto deve ser explorado para avaliar se a empresa ainda terá condições de permanecer ativa se o pior cenário acontecer. O cenário dos `sonhos´ é o menos útil, pois caso surjam

situações não consideradas, a empresa não estará apta a explorar as novas oportunidades.

A partir do leque de cenários desenhados, os tomadores de decisão defrontam-se com a tarefa de definir o horizonte (visão) da empresa, estratégias e as ações. Essa definição implica uma escolha: definir uma estratégia construída para um determinado cenário (no qual se aposta) e por isso mesmo de maior rigidez (maior custo de deslocamento se o cenário não se verificar) ou desenvolver uma estratégia que propicie a flexibilidade (menores custos no deslocamento de uma posição a outra) mas com maior custo pela perda da posição de pioneirismo.

Sempre que o futuro ocorrer haverá ganhos e perdas, qualquer que tenha sido a escolha. A melhor opção é, provavelmente, forjar uma estratégia que se adapte ao futuro “mais provável”, mas sem esquecer de construir saídas de emergência (FOSTER, op. cit.).

A título de ilustração, vale referir os principais fatores de incerteza para o segmento de feldspato, que deverão ser utilizados para desenhar-se os cenários prováveis da estrutura dessa indústria, tendo como referência as forças competitivas do mercado².

Com relação as ameaças à entrada as tarefas dizem respeito a: prever um provável aumento de oferta desses bens minerais com a entrada de novos projetos, tanto de feldspato como de substitutos; dimensionar a provável escala mínima de produção, que permita alcançar o binômio preço-qualidade competitivos, em face a tendência de “equalização” de preços –nacionais e internacionais; avaliar a tendência dos custos de frete levando em conta (dentre outros): aumento do petróleo, desregulamentação portuária, taxas de pedágio no frete rodoviário, etc. tendências no que se refere às restrições ambientais relativas à produção –lavra/beneficiamento.

No que tange ao papel de compradores e fornecedores nos cenários esperados a avaliação deve considerar as seguintes tendências: demanda do segmento vidreiro, face aos seus substitutos; demandas internas e externas dos segmentos de revestimentos cerâmicos e de louças sanitárias; política dos compradores com relação à verticalização para trás; preços dos principais equipamentos e outros insumos.

A avaliação dos contornos esperados para a rivalidade deve privilegiar: comportamento esperado dos concorrentes tradicionais diante do provável aumento da oferta, devido a entrantes e ampliações; entrada de empresas multinacionais no segmento brasileiro de rochas feldspáticas; prováveis aquisições/fusões.

O papel esperado dos substitutos deve considerar, principalmente, as tendências de aumento de consumo: de rochas granítoides, fonólitos e nefelina sienito nos vários segmentos cerâmicos –aí incluído os vidros; da escória de alto forno nos vidros e em outros segmentos; dos cacos de vidro –que deverá ser ampliado pelo aguçamento das restrições ambientais.

Além das tradicionais 5 forças competitivas, a construção de cenários deve reservar um espaço considerável para a avaliação dos efeitos de possíveis políticas governamentais gerais e específicas para o setor e tentar dimensionar os impactos de novas tecnologias. Com relação as políticas governamentais cabe avaliar no mínimo: uma provável maior ou menor abertura da economia; tendência das taxas de juros; prováveis (des)valorizações do Real e decisões relativas à (re)distribuição de renda.

No caso específico do segmento de feldspato a avaliação de tendências e impactos de novas tecnologias deve considerar: a tendência de diminuição em peso de

² Se o empresário só listar essa série de fatores e não for além disso, ele irá aprender muita coisa nova porque, no mínimo estará desenvolvendo uma nova maneira de pensar, uma visão integrada do perfil esperado da cadeia de relações no qual a empresa se insere.

matéria-prima por unidade de produto nos diversos segmentos cerâmicos, principalmente os vidros; novas técnicas de biolixiviação para eliminação de ferro de diversas rochas, como por exemplo o filito; novas técnicas de aproveitamento de rejeitos de mineração e siderúrgico em substituição ao feldspato.

Para a construção de cenários específicos, tais como o mais provável ou o pessimista pode-se ir ao passo 4 que estipula: identificar as restrições surgidas de forças conflitantes na situação atual. Como ilustração, vale considerar algumas restrições que possam provocar um cenário pessimista no segmento de feldspato: os compradores verticalizam para trás, por meio de grandes unidades de produção de um substituto –por exemplo, o nefelina sienito– dentro das especificações internacionais de qualidade e preço competitivo; o governo revalorizar o Real, a taxa de juros volta ao patamar de 45% a.a. e o barril de petróleo atinge US\$ 50,00; a nova legislação ambiental estabelece que a reciclagem das embalagens de vidro deve atingir no mínimo 75% e ampliam-se as normas de segurança para moagem de feldspato devido a sílica livre.

Se esses fatos ocorrerem simultaneamente ter-se-á um ambiente hostil no qual concorrentes tradicionais –as PEs– entram inicialmente em guerra de preços; haveria um retorno às importações; o aumento dos combustíveis provocaria uma acelerada e radical regionalização da produção de rochas feldspáticas. Nessa situação as GEs dominariam o mercado, visto que possuem recursos próprios e fácil acesso a recursos financeiros de terceiros, condições técnicas mais favoráveis, além de deter uma grande parcela do mercado consumidor. Esse cenário, associado às assimetrias que fragilizam as pequenas empresas levaria forçosamente a exclusão de quase todas as PEs desse segmento, configurando um quadro de concentração absoluta.

Cenários bem construídos permitem visualizar as possíveis posições futuras e caminhos disponíveis para deslocar-se para uma nova posição no mesmo cenário ou em direção a novos cenários. No próprio processo de se estar construindo e de se capacitar a construir cenários, a aprendizagem permite também enxergar oportunidades e ameaças que de outra forma permaneceriam “invisíveis” aos gestores das empresas. Na construção de cenários, os “construtores” tornam-se menos “miopes” (nos dizeres de PENROSE, 1959). Dada a incerteza do futuro, o cenário serve para valorizar as características do empreendedor ou proprietário da pequena empresa e agregar elementos à sua típica intuição.

5. Reflexos do Planejamento Estratégicos na Taxa de Retorno das PEs

Se não for atingida a “sintonia fina” entre as condições internas da empresa (que explicam em boa parte a particular estrutura de custos da empresa, afetada também pelas características estruturais do mercado) e as exigências/especificidades do mercado. Os esforços traduzidos em custos de produção associados a um determinado produto podem ficar cristalizados (esterilizados) no interior da empresa; do ponto de vista do mercado não serão reconhecidos, terão sido inúteis, não gerarão valor, não resultarão em receita, comprometendo a taxa de retorno, a recuperação e multiplicação do capital, a continuidade e crescimento da empresa.

No âmbito da empresa, a taxa de retorno é, usualmente, a referência para a recuperação/ampliação do capital investido. A esses respeito LORINO, (1992) afirma que a taxa de retorno fornece um modelo de representação econômica de uma empresa, permitindo aos dirigentes coordenar e conduzir as atividades econômicas.

Essa taxa expressa o resultado de dois componentes: um diz respeito à margem de lucro –desempenho tendo como base as receitas totais vis-à-vis os custos totais; o outro diz respeito à rotação do capital –desempenho das receitas vis-à-vis o capital total investido (fixo e giro). Esse indicador pode ser visto como uma combinação de dois

indicadores de eficiência —a margem líquida (lucro líquido sobre receita) e o giro dos ativos (fixos e circulantes).

$$\text{Taxa de retorno} = \frac{\text{Lucro}}{K_{\text{total investido}}}$$

$$\text{Lucro} = \text{RT} - \text{CT}$$

$$\text{onde RT} = P \cdot q \text{ e } \text{CT} = \text{CV} + \text{CF}$$

No denominador são, normalmente, considerados os investimentos com equipamentos, matérias-primas, terrenos, obras de infra-estrutura, bem como outros bens comercializados com preços definidos pelo mercado como licenças, programas de informática, direitos minerários, marcas³.

O dimensionamento do numerador —os benefícios futuros, isto é o faturamento líquido—, é mais difícil, do que o denominador. Essa maior dificuldade deve-se ao fato de que o faturamento futuro é calculado em função de previsões do potencial da demanda e dos preços que são estatisticamente projetados considerando que o mundo no futuro será muito parecido com o de hoje, com todas as limitações advindas de um contexto de incerteza (HAMEL et. al., 1995).

Porém, o futuro não é previsível, nem estável, comportando-se como um alvo móvel. Desse modo, nenhuma projeção correta pode ser deduzida a partir do comportamento passado, nem do esperado para o futuro. O principal aspecto do processo decisório é a incerteza, juntamente com a certeza de que alguma mudança ocorrerá (PORTER, 1986).

A melhor abordagem passa pela aceitação da incerteza, pois ela não é um desvio ocasional e temporário de algo razoavelmente previsível, é uma característica estrutural básica do ambiente de negócios. Como já foi ressaltado a construção de cenários permite “planejar para o futuro” —não eliminar a incerteza que o caracteriza— e estar melhor preparado para reagir e mitigar por meio de estratégias bem sucedidas, os efeitos dessa incerteza.

A avaliação dos impactos previstos em cada um dos cenários para o segmento de feldspato sobre a taxa de retorno das PEs, gera reflexões que deveriam compor a base de escolhas das estratégias a serem seguidas em face do ambiente hostil retratado. O comportamento das variáveis que compõem a taxa de retorno — P, q, CV e CF — no contexto dos cenários desenhados sinaliza posição de rentabilidade das empresas que concorrem nesses cenários.

A entrada de grandes unidades de produção, a volta das importações e uma maior utilização de materiais reciclados provocarão a redução dos preços e diminuição da fatia de mercado das PEs.

Os preços dos produtos refletem as condições estruturais do mercado, portanto, estão, em grande parte, fora do âmbito das decisões internas da empresa. O mesmo acontece para a quantidade vendida que depende de decisões de compra dos consumidores. Ou seja, a quantidade vendida por uma empresa expressa o fato de ter sido a “escolhida” (a selecionada) no processo decisório dos compradores (forças competitivas).

Sendo assim, é crucial dedicar atenção especial à análise das condições estruturais do mercado, particularmente as relativas ao grupo estratégico no qual a empresa se insere. A partir disso os dirigentes poderão tomar decisões estratégicas mais

³ Porém, como aponta LORINO (op. cit.), ao conceito "moderno" de investimento deve ser adicionada a dimensão organizacional, que possui várias denominações: investimento imaterial, investimento intelectual, investimento humano, ou seja, os ativos intangíveis.

fundamentadas: a seleção de clientes por segmentos de mercado, identificação de tendências, ser pioneiro em nichos, definição do produto, etc.. Com isso, ele adquire uma certa margem de manobra na definição de preços. Essa margem de manobra depende também das estruturas organizacionais e da estrutura de custos da empresa.

A redução dos preços e das quantidades dos produtos terá reflexos nos custos variáveis (CV) e nos custos fixos (CF). A estrutura organizacional da empresa de alguma forma aparece refletida nos custos fixos (que inclui também, a tecnologia). Já com relação aos custos variáveis—os relativos a matérias-primas e insumos em geral— as PEs, sobre parte deles, também têm pouca margem de manobra. Os custos de mão-de-obra aparentemente são mais facilmente manobrados, mas tentativas de reduzi-los têm implicações na qualidade dos produtos, perda de espaço de mercado, na rotatividade da mão-de-obra, eventualmente custos adicionais (processos trabalhistas).

O aumento do custo do petróleo irá se refletir nos custos variáveis de fabricação, nas matérias-primas e na entrega dos produtos finais e, eventualmente, conduzindo a uma regionalização do segmento de feldspato.

O aumento da taxa de juros deverá pressionar, por meio da elevação dos custos financeiros, a rentabilidade com uma dada intensidade, não passível de enfrentamento apenas pelo aumento da eficiência e da produtividade. As características tecnológicas não permitem contrabalançar esse aumento, e provavelmente sequer serão suficientes para atender as novas normas de segurança para moagem de feldspato devido à sílica livre.

A empresa que tiver construído cenários, e, portanto, avaliado as implicações estará mais preparada para responder rapidamente, e será afetada com menos intensidade, pois terá estratégias de resposta melhores, do que aqueles concorrentes que não construíram cenários.

Diante do quadro detalhado pelos cenários, a redução da vulnerabilidade das PEs do segmento de feldspato, requer a formulação de estratégias e a construção de diferenciais competitivos fundamentados em: vantagens de localização —para diminuir a desvantagem de custo de produção que será contrabalançada pelo menor custo de frete—; alta qualidade do feldspato de pegmatito— para segmentos cerâmicos específicos; inserção em segmentos de serviços diferenciados — atividades de beneficiamento a serem terceirizadas pelos consumidores, moagens especiais, prestação de assistência técnica/vendas/representação as pequenas empresas remanescentes e a criação de centrais de matéria-prima —visando criar economia de aglomeração e eficiência coletiva nas proximidades de pólos cerâmicos.

Para as empresas inseridas em mercados correspondente à atividade-base não há perspectivas de ampliações (saturação, estagnação, baixa rentabilidade, etc.) ou que enfrentem a redução do valor de algumas de suas competências estratégicas, em consequência da reestruturação industrial, a revisão das atividades internas adquire uma importância crucial. A diversificação para novas e distintas atividades transforma-se em uma imposição. As estratégias e ações deveriam ser: retirada/redução das atividades atuais, em paralelo à identificação/exploração de oportunidades diversificadas em novas e distintas atividades.

Concorrer é buscar permanentemente ser o selecionado. O que, de novo, evidencia a importância de dedicar tempo e um rigoroso cuidado com o planejamento estratégico. Isso vale em particular importância para as PEs como demonstrado ao longo desse trabalho e explorados pelos exemplos.

Referências Bibliográficas

- COELHO, J. M., SUSLICK, S.B., SOUZA, M. C.A. Reestruturação da indústria de feldspato no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CERÂMICA, 43^o e CONGRESSO DE CERÂMICA DO MERCOSUL, 4^o, 1999, Florianópolis - SC. **Anais...** São Paulo: ABC, 1999. (No prelo).
- FOSTER, M.J. Scenario planning for small businesses. **Long Range Planning**. v.26, n.1 p. 123-129 Feb. 1993.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.
- HENDERSON, B.D. As origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. 501p.
- JOHNSON, H.T. ROBERT S. KAPLAN **A Restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 239p. 1993.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D.P. **A Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LORINO, P. **O economista e o administrador: elementos de microeconomia para uma nova gestão**. São Paulo: Nobel, 1992. 206p.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil & Blackwell. 1959 (Trad. Do esp.: Teoria del crecimiento de la empresa. Madrid: Aguilla, 1962).
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 521p.
- SOUZA, M. C.A., **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995. 255p.
- SOUZA, M. C.A., BACIC, M.J. A importância do planejamento estratégico para redução do desperdício potencial. In: SEMINÁRIO “GERENCIAMENTO VERSUS DESPERDÍCIO” **Anais...** São Paulo: Instituto de Engenharia de São Paulo, novembro de 1995. p. 33-44.
- SOUZA, M. C.A., SUZIGAN, W. (Coord.) . **Inserção competitiva das empresas de pequeno porte**. Brasília: MICT; Campinas : Unicamp, 1998. 163p.
- WRIGHT P. A refinement of Porter’s strategies **.Strategic Management Journal**, v. 8, n.1, Jan. - Feb. 1987 p.93-101.