

## Pensar Grande, Começar Pequeno

Paulo do Carmo Martins

### 1 Introdução

Nos anos setenta, um grande sucesso editorial aqui no Brasil foi o livro “*O Negócio é ser Pequeno*”, cujo autor é Schumacher (1977). Nesse livro, são apresentadas as vantagens de se empreender em empresas de pequeno porte, como a agilidade na implantação de novas operações, a maior facilidade de correção de rumos, a maior interação entre os colaboradores.

Aquela década de setenta foi marcante para a história econômica brasileira, já que éramos vistos como o país do futuro, devido às elevadas taxas anuais de crescimento do nosso PIB – Produto Interno Bruto. Éramos o que Índia e China são hoje. Despertávamos tanto interesse que, nas principais universidades dos Estados Unidos e Europa, pesquisadores passaram a se dedicar a entender o desenvolvimento do capitalismo brasileiro e eram conhecidos como *brasilianistas*. Como exemplo, podemos citar Baer (2003).

O sucesso do livro de Schumacher (1977) se deveu, em grande parte, ao seu ineditismo para os brasileiros. Afinal, era um período de Capitalismo de Estado, ou seja, cabia ao Governo induzir, de modo intenso, o desenvolvimento, responsabilizando-se pelos investimentos em infra-estrutura, criando condições para que empresas transnacionais trouxessem tecnologia de produção, de gestão e de comercialização e dando o devido suporte para que empresas nacionais fossem complementares às ações das empresas transnacionais.

Como se percebe, não havia um ambiente que estimulasse ações empreendedoras por empresas nacionais. Ademais, era um período em que

SP3531

P.127

publicações sobre negócios eram praticamente inexistentes, como reflexo desse modelo. Ainda mais com foco no pequeno negócio. Além disso, as origens estruturais do nosso país explicam o ambiente pouco empreendedor até então, como a tradição brasileira das empresas dependerem do Estado, que se traduzia até na visão retratada nos cursos de economia e administração daquela época, já que os alunos eram treinados para serem empregados, e não donos de seu próprio negócio. Os mais dinâmicos sonhavam em ser empregados de uma transnacional. Os que tinham maior aversão ao risco, sonhavam em trabalhar nos bancos estatais (que não eram poucos), ou em empresas estatais, que estavam presentes em diferentes segmentos produtivos.

Já nos anos oitenta, esse cenário de "Brasil Grande" estava desfeito. A incapacidade do Estado de investir em taxas elevadas forçou a redução de sua participação no processo produtivo. A redução do tamanho do Estado Brasileiro foi, portanto, muito mais uma necessidade que uma decisão política, conforme retratou Franco (2000). Ademais, com os programas de demissões incentivadas, adotadas naquela época, foram muitos os trabalhadores que se afastaram de empresas estatais – privatizadas ou não – e, com idade mediana e em condições de continuarem a produzir, conhecendo procedimentos administrativos aprendidos em seu emprego anterior e, ainda, com um bom capital disponível, derivado de seu desligamento, passaram a buscar novas alternativas para continuarem ativos. Cresce, aí, o interesse por abrir "o meu próprio negócio". Na Embrapa Gado de Leite, por exemplo, a consulta mais freqüente e mais difícil de responder, dirigida ao Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC, nessa época, era como se iniciar na produção de leite.

## 2 Barreiras à Pequena Empresa

A pequena empresa no Brasil deste milênio enfrenta três tipos de barreiras para que mantenha uma atuação efetiva: estrutura de mercado, economia de escala e legislação. Esses itens serão analisados a seguir.

### 2.1 Estrutura de Mercado

De modo clássico, os mercados podem ser concebidos em quatro diferentes estruturas, de acordo com Ferguson (1999). O primeiro não existe, a rigor, mas é uma importante estrutura sob a ótica da aprendizagem. Quem quer conhecer o funcionamento dos mercados é bom que domine

as lições que podem ser retiradas do mercado de *Competição Pura*, que é aquele em que, em linhas gerais, os produtos ofertados têm o mesmo custo de produção em todas as empresas, não há marca, e o mercado é atomizados, ou seja, formado por imenso número de empresas de tamanho ínfimo, a ponto de não poderem influenciar, de modo algum, no preço do produto vendido. Portanto, as empresas que atuam nesse mercado verificam que preço o mercado está pagando pelo produto que ela produz e o vende a esse preço. Não há, com efeito, nenhuma diferenciação entre o produto ofertado por cada empresa.

No outro extremo posiciona-se o *Monopólio*. Nessa estrutura de mercado, a empresa é única e o produto que oferta não apresenta substitutos próximos. Nesse caso, a empresa tem a possibilidade de estabelecer a quantidade a ser ofertada e, conseqüentemente, a empresa pode estabelecer o preço do produto ou serviço que irá ofertar. As empresas que atuam em monopólio têm elevado poder de mercado, a ponto de repassar para o comprador eventuais ineficiências existentes no seu processo produtivo. Dado o seu poder, esses mercados tendem a ser explorados por empresas estatais, ou por empresas que atuam por concessão do Estado, que mantêm forte controle sobre estas empresas, estabelecendo normas específicas para sua operação, que pode ser, inclusive, por meio de fixação de preços para comercialização. Exemplos: empresas de fornecimento de água e esgoto, ou empresas de transporte coletivo, municipais ou interestaduais.

Uma outra estrutura de mercado é o *Oligopólio*, que é formado por poucas empresas, que têm poder de mercado, ou seja, poder de negociação de preços. Em geral, seus produtos são diferenciados no mercado, possuem marcas fortes, que traduzem em algum grau de fidelidade por parte do cliente. Com freqüência, as grandes empresas, são encontradas nesse tipo de estrutura de mercado.

Uma quarta estrutura de mercado é o de *Concorrência Monopolística*, que se traduz em muitas empresas, produzindo produtos muitos similares e, conseqüentemente, quase nenhuma diferenciação e com estrutura de custos de produção muito próximos entre as empresas concorrentes. Estas têm a falsa impressão de que são definidoras de preços para seus produtos. Mas, na prática, são tomadora de preços, com pequeníssimas possibilidades de interferir no preço a ser praticado.

As pequenas empresas, em geral, atuam no segmento de Concorrência Monopolística e, com freqüência, fornecem produtos e serviços para empresas oligopsônicas, ou seja, empresas de grande porte que atuam em regime de oligopólio para compra. Além disso, também é freqüente empresas adquirirem produtos de empresas que atuam em mercados oligopolizados. Esse é o pior dos mundos para uma empresa, pois ela é tomadora de preço quando compra e tomadora de preços quando vende.

## 2.2 Economia de Escala

Quem mora só tem pouco estímulo a produzir sua própria refeição. Afinal, se comprar os legumes e verduras em maior quantidade para ganhar tempo, fatalmente irá vê-los apodrecer na geladeira. Outra opção é adquirir-los fresquinhos, todos os dias. Nesse caso, terá de renunciar a outras atividades de trabalho ou lazer, pois comprometerá parte de seu tempo com esta cansativa rotina. Mas, suponha que sua decisão é realmente produzir seu próprio alimento. Nesse caso, terá outro problema, agora na cozinha. Todos os dias terá de prepará-los, arrumar a mesa e lavar os utensílios. Ou, então, produzirá seu alimento a cada três dias, contentando-se em ingerir comida requentada.

Há uma outra alternativa: contratar uma cozinheira, que se responsabilizará por adquirir os alimentos, prepará-los e deixar os utensílios em perfeita ordem. Isso é possível. Mas, seguramente, muito mais caro que escolher uma forma de adquirir o produto pronto, com todos os serviços embutidos, ou seja, ou vai até a um restaurante, ou o restaurante vai até ao solitário consumidor.

O que explica o elevado custo de um solitário produzir a sua alimentação em sua casa é a chamada Economia de Escala. Quanto maior a planta de produção, maior é a possibilidade de redução de custos de produção. Uma cozinha industrial, por exemplo, que processe mil refeições por dia, terá um custo de produção de, pelo menos, 20% do custo de uma refeição produzida por um solitário, para um mesmo cardápio. E, acredite, com mais higiene e segurança.

Sob a ótica da economia de escala, uma pequena empresa perde competitividade quando vai ao mercado buscar capital, por alguns motivos. Primeiro, em função das garantias a serem oferecidas ao agente financeiro, que são restritas, o que limita o volume de recursos financeiros a ser obtido. Segundo, sendo a empresa pequena, em geral atua num

mercado  
cada  
tomada  
que  
pelas  
tomada  
elevado  
e se tra  
Mas  
cada pro  
monopol  
nova e de  
para o ap  
para a lib  
necessaria  
empresta  
melhor de  
progressã  
microemp  
volume a  
Também  
gestão, cob  
tecnológico  
máquinas e  
duzir custo  
Ocorre que  
das em plant  
tecnológicas  
credibilidade  
a adesão de m  
tas", como um  
menores e seg  
novas tecnolo  
Para a pequ  
insumos, dem  
insumos mais  
menores, pois

mercado de intensa competição, ou seja, várias empresas atuam no mercado, oferecendo produtos similares aos seus. Nesse caso, essa empresa é tomadora de preços e não definidora de preços dos produtos e serviços que oferece, pois necessita ir ao mercado e verificar os preços praticados pelas concorrentes, para definir que preços ela irá praticar. Por isso é tomadora de preços. Para o agente financeiro, essa empresa é de risco elevado, pois poderá ser "engolidada" pelo mercado, a qualquer momento, e se transformar em passivo para o banco.

Mas pode ser que a empresa seja inovadora e esteja criando um mercado próprio para a sua atuação. Pode ser, portanto, que seja até mesmo monopolista, mas com um mercado pequeno. Nesse caso, a empresa é nova e de atuação ainda não consolidada. É vista como de elevado risco para o agente financeiro. Além disso, as operações bancárias necessárias para a liberação de um empréstimo de R\$ 20 mil são as mesmas que as necessárias para a liberação de R\$ 3 milhões. Menor risco e maior volume emprestado é tudo que um gerente busca, pois é isso que irá assegurar melhor desempenho nos indicadores da agência e, conseqüentemente, progressão mais rápida em sua carreira no banco. Ocorre que a microempresa representa o inverso desse quadro: maior risco e menor volume a ser emprestado.

Também o acesso à tecnologia, tanto de processamento quanto de gestão, coloca-se como barreira à pequena empresa. O padrão tecnológico está em constante transformação. A cada momento, novas máquinas e novos processos estão disponíveis, com o propósito de reduzir custos e melhorar a qualidade do produto ou serviço ofertado. Ocorre que as inovações em geral são concebidas para serem utilizadas em plantas industriais cada vez maiores. Ademais, essas inovações tecnológicas estão disponíveis para as grandes empresas, pois estas dão credibilidade à inovação. Para quem é ofertador desta nova tecnologia, a adesão de uma grande empresa funciona como um "cartão de visitas", como um tipo de certificação de qualidade diante das empresas menores e seguidoras dos procedimentos adotados. O mesmo vale para novas tecnologias de gestão.

Para a pequena empresa, há perda de competitividade na aquisição de insumos, derivada da economia de escala, que se traduz em preços de insumos mais elevados. Uma grande empresa compra insumos a preços menores, pois assegura à fornecedora um grande volume de vendas que

é fundamental para que também ela, a fornecedora, obtenha ganhos de escala na produção e nos custos inerentes à comercialização. Portanto, assegura o seu funcionamento. E nas vendas atomizadas, representadas pelas vendas às pequenas empresas, a fornecedora vai buscar os seus maiores ganhos.

No processamento, também a pequena empresa perde competitividade, por motivos relatados na questão tecnológica e, também, pela essência do conceito de economia de escala. Apenas para ilustrar como é importante para a redução de custos de produção a adoção de plantas maiores, compare o custo de produção de uma vestimenta de modo semi-artesanal, produzida por uma costureira, e outra produzida em uma planta industrial, em larga escala. O rendimento das máquinas e os custos indiretos de produção tendem a se diluir em favor da produção industrial.

Também na distribuição, a pequena empresa perde competitividade. Primeiro, em função do volume que produz, esta fica à margem das grandes cadeias de distribuição e de varejo. Essa é, portanto, claramente uma barreira de mercado. Segundo, por que o custo unitário de distribuição se eleva, em função das opções dos canais de distribuição que a pequena empresa tem ao seu dispor.

Há ainda a perda de competitividade, derivada da economia de escala que a pequena empresa não detém, em comparação com a grande empresa, no que se refere à propaganda e demais ações inerentes à fixação de sua marca. Não é necessário discorrer a respeito. Afinal, é muito mais barato, por produto vendido, desencadear ações de promoção e propaganda, quanto maior for o tamanho da empresa. Esse é um dos motivos das empresas buscarem fusões, com o intuito de desenvolverem marcas globais.

Um outro fator derivado da economia de escala está relacionado ao capital humano das empresas. Empresas pequenas têm poucos empregados, o que dificulta a especialização de atividades. Ademais, tendem a oferecer menores remunerações e uma não previsível evolução de carreira para seus colaboradores. Sob esse aspecto, as pequenas empresas tendem a ser o primeiro emprego de muitos que ingressam no trabalho e, de certa forma, promovem uma seleção adversa de mão-de-bra, ou seja, aqueles que se mostram mais competentes e dinâmicos nas pequenas empresas, rapidamente são galgados a postos em empresas maiores.

2312  
Uma  
cisa combi  
compativ  
é condiz  
uma cond  
fábrica ma  
eficiente  
Em regim  
sito de atend  
De Janeiro  
interesses am  
crie mecanis  
são agem sob  
de embates se  
O que dá no  
tamente just  
fazer valer os  
de pessoas que  
ram ser necess  
pressão é a sua  
a sociedade e de  
poder de um pa  
mentos de crédito  
exemplos de gru  
tos patronais e de  
modo claro como  
ções e, dessa inter  
das empresas e gr  
Todos reconhe  
seja, seu potencia  
isso não é suficien  
ferenciada, que ef  
tralize as dificultã  
do comparada co  
ra, historicamente  
de capital, em de

### 2.3 Legislação

Uma empresa, para ser competitiva, precisa ser eficiente, ou seja, precisa combinar otimamente os fatores de produção de modo a obter custos compatíveis com os preços dos produtos que coloca no mercado. Mas isso é condição preliminar e não assegura competitividade à empresa. Há uma condição que ultrapassa a porteira da propriedade ou o portão da fábrica, mas que, em essência, pode tornar não competitiva uma empresa eficiente: a legislação.

Em regimes democráticos ou ditatoriais, as leis são feitas com o propósito de atender aos chamados *grupos de interesse ou pressão*. De acordo com De Janvry (1978), um grupo de pressão se forma quando pessoas com interesses afins se reúnem e passam a reivindicar que o aparato estatal crie mecanismos que os beneficiem. Numa ditadura, os grupos de pressão agem sob o Poder Executivo, enquanto que, na democracia, a arena de embates se dá, com maior ênfase, sobre o Poder Legislativo.

O que dá poder a um grupo não é ser detentor de uma causa supostamente justa ou aceita pela maioria da sociedade, nem seu poder de fazer valer os seus interesses está diretamente relacionado ao número de pessoas que se afligem com as mudanças que seus membros consideram ser necessárias. O que efetivamente confere poder a um grupo de pressão é a sua capacidade de mobilização e de convencimento de toda a sociedade e de quem tem o poder de decisão, nas diferentes esferas de poder de um país. E é da pressão exercida que leis são feitas e instrumentos de créditos e de tributos, por exemplo, são implementados. São exemplos de grupos de pressão as associações de moradores e sindicatos patronais e de empregados, dentre outros. Alston (1998) retrata de modo claro como que os grupos de pressão interagem com as instituições e, dessa interação há um melhor ou pior desempenho econômico das empresas e grupos da sociedade.

Todos reconhecem a capacidade dinâmica da pequena empresa, ou seja, seu potencial para gerar empregos, riqueza e bem-estar social. Mas isso não é suficiente para assegurá-la legislação tributária e de crédito diferenciada, que efetivamente assegure poder de competitividade que neutralize as dificuldades geradas pela inexistência de ganhos de escala, quando comparada com a grande empresa. Ao contrário, a legislação brasileira, historicamente, cria diferencial favorável à grande empresa e ao grande capital, em detrimento da pequena empresa.

#### 2.4 Um "case" ilustrativo

A cadeia produtiva do leite é a principal no setor do agronegócio brasileiro. São gerados cerca de 3,2 milhões de empregos diretos, está presente em todos os municípios brasileiros e tem fortes vínculos com outros setores da economia, quer seja comprando insumos e serviços, quer seja oferecendo derivados lácteos para outros setores. Somente 48% de sua produção chegam ao consumidor de forma direta, por meio de leite fluido, queijos e outros derivados. O restante é utilizado para produzir remédios, cosméticos ou outros produtos alimentares. Seu faturamento é o maior da Indústria de Alimentos brasileira e corresponde a cerca R\$ 65 bilhões, anualmente (MARTINS, 2004).

Todos conhecem famílias que, nos anos sessenta, criaram seus filhos, tendo numa propriedade leiteira sua principal fonte de receita. Em geral, essas famílias produziam até oitenta litros de leite por dia. Nessa época, um grande laticínio era aquele que captava até 40 mil litros de leite por dia, e atuava em um mercado regional, competindo com poucas marcas também regionais. Ademais, os produtos lácteos eram pouco diversificados. Além da baixa competição entre as pequenas empresas que atuavam no mercado regional, não havia competição com produtos internacionais. A conclusão óbvia é que todas as ineficiências da cadeia eram repassadas para o consumidor.

Já nos meados dos anos noventa, um produtor, para ser considerado eficiente, deveria estar produzindo, no mínimo, 500 litros de leite por dia e uma planta industrial de referência deveria processar 400 mil litros de leite por dia. Um caso claro de aplicação do conceito de economia de escala, tanto na captação, quanto no processamento.

Mas não pára por aí. Passados dez anos, na metade desta primeira década do terceiro milênio, o cenário é outro. O mínimo necessário para o produtor se manter de modo eficiente, sob a ótica econômica, é produzir pelo menos mil litros de leite por dia. Já o exemplo de uma planta eficiente é aquela projetada para processar pelo menos 1 milhão de litros de leite por dia!

Sob a ótica de gestão, os grandes laticínios optaram por trabalhar somente com produtores com maior produção e resolveram pagar preço diferenciado pelo leite captado nas propriedades. A justificativa é a economia de escala na captação. É inegável que coletar cem litros numa propriedade tem o mesmo custo que coletar mil litros na propriedade do

vizinho. Mas o custo unitário de captação na propriedade que produz cem litros é muitas vezes maior que naquela que produz mil litros.

Em termos de *marketing*, os grandes laticínios agiram de várias formas. Investiram na fixação de marcas nacionais e quebraram a lógica anterior, que era de mercados regionais. Também passaram a realizar pesquisas de mercado constantes e, dessa forma, desenvolveram novos produtos, diversificando o leque de opções disponível para o consumidor. E, foram além, ao reunirem um grupo de grandes e médias empresas concorrentes, com o propósito de participar ativamente do mercado internacional, como exportadoras, em torno de uma única empresa e marca. Portanto, até na exportação buscaram economia de escala.

Sob a ótica de grupos de pressão, os grandes laticínios têm conseguido contínuos avanços, como redução da carga tributária para produtos lácteos específicos, linhas de crédito a taxa de juros especiais e, até mesmo, legislação que cria dificuldades a importação de lácteos, ao tempo em que facilita a exportação.

### 3 Pensar Grande, Começar Pequeno

O principal risco de *pensar* pequeno é que a chance do plano dar certo é muito forte. Dando certo, o planejador se sente realizado e se acomoda, o que impedirá o desenvolvimento da empresa. Fatalmente a empresa já nasce alijada da busca de tecnologias de gestão e processamento de novos produtos e novos mercados. Já nasce, portanto, com vida curta ou, no mínimo, sem a capacidade de realizar o seu potencial.

O outro grande risco é o de *nascer grande*. Um empreendedor tem como combustível a emoção, a vontade de transformar. Esse combustível é necessário, mas não suficiente, pois entre a vontade e a possibilidade, existem as dificuldades concretas que se postam no decorrer da caminhada. É muito freqüente um empreendedor, detentor de uma ótima idéia, ao se motivar, se perder na execução de seu plano. Todos conhecemos casos de empresas que foram abertas "conforme manda o figurino", ou seja, bom produto, bom canal de distribuição, pessoal motivado. Mas a empresa não suportou dois anos de operação no vermelho. Sem fluxo de caixa compatível, lá se vai uma boa idéia e um empreendedor em potencial: frustração generalizada.

Por outro lado, o problema não é nem de capital de giro, mas efetivamente de operação. Se o produto é inovador, o problema pode surgir na

passagem da produção em condições controladas para as condições de mercado, quando as dificuldades de controle das variáveis crescem. A Embrapa Gado de Leite tem o exemplo da Papilomax, uma pomada criada para combater um mal muito comum no rebanho, que é o papiloma. Vencida a etapa de laboratório e testes nos animais, o produto foi aprovado com excepcional desempenho. Começou então a produção artesanal e testes em animais em várias regiões do país. Novamente, desempenho excepcional. Produto maduro, chegou a hora de entregá-lo a uma empresa, para produção industrial. Passados oito anos, o fato é que o produto perdeu o seu vigor, pois sua eficiência, quando produzido industrialmente, não é a mesma.

A vantagem de pensar grande e começar pequeno é que, se der errado, os problemas não são de grande monta. Ademais, permite uma reflexão sobre começar de novo, corrigindo os erros detectados. Já pensar pequeno é fatal. É exemplar caso da Facit, uma empresa localizada em Juiz de Fora - MG. Durante décadas, esta empresa dominou o mercado brasileiro de máquinas de escrever, mimeógrafos e máquinas manuais de calcular. Quem nasceu após 1980 não irá acreditar que, em toda empresa havia máquinas de mesa com manivela, que faziam um baita barulho, com a finalidade de fazer os cálculos simples das quatro operações matemáticas. Nem muito menos irá acreditar que havia a profissão de datilógrafo. Mas, acredite, uma datilógrafa tinha prestígio numa empresa, pois somente ela tinha a capacidade de produzir relatórios limpos, sem erros e bem apresentados. Com o advento da informática, a Facit definiu, pois perdeu o mercado brasileiro e foi em busca do mercado africano e latino, para vender os seus mimeógrafos, em vez de procurar se reposicionar no mercado, revendo o seu negócio. Quem tem o mercado brasileiro já tem uma dádiva divina. Fugir do seu mercado, em busca de outro, é adiar por pouco tempo a sua morte, e foi o que aconteceu com esta empresa, outrora orgulho brasileiro.

Um outro erro que uma empresa pequena tende a incorrer é destinar parte do seu capital para ativos imobilizados. Não há nada que dê mais satisfação ao pequeno empresário que afirmar que a sede da empresa é própria, que os veículos todos são próprios. Algumas pequenas empresas até utilizam-se do artifício de divulgarem esse feito no *slogan*: *Sede Própria*. É possível que isso se dê, motivado pela visão que todos têm, de querer possuir a casa própria, o carro próprio. É a transposição de um valor familiar para a empresa. Grande bobagem!

do  
maio  
até en  
onde h  
propri  
go dos  
mais fa  
vendo  
3.1.1. Re  
Uma de  
de produ  
cisão impl  
decidir se  
ou produ  
Um prod  
ação em rela  
um concei  
preços cotado  
ressa que produ  
tomates, batata  
resse de saber en  
dos. A desvantag  
tos que são com  
tem nenhum de  
Quem detém esse  
operacional e to  
fica a conclusão  
sobrevivem por  
destinada à em  
é necessário te  
naturalmente  
iniciar sua ativ  
ser que é um  
de uma empr  
lhável que un

Uma empresa é mais sólida quanto menor for o comprometimento dos ativos imobilizados no seu custo total. Ou, melhor ainda, quanto maior for seu faturamento em relação ao seu custo fixo. É por isso que até os bancos estatais abandonaram a idéia de serem donos do prédio onde funcionam as agências. É por isso que as empresas aéreas não são proprietárias dos aviões que utilizam. Preferem diluir este custo ao longo dos anos, melhorando a solidez da empresa. Se algo vai mal, é muito mais fácil se desfazer de um ativo importante, mas que não é seu, devolvendo-o ao seu dono.

### 3.1 Produzir *Commodity* ou Produto Diferenciado?

Uma decisão estratégica que a pequena empresa se defronta é que tipo de produto ou serviço irá disponibilizar para o seu cliente, pois desta decisão implicará todo o seu comportamento no mercado. A empresa deve decidir se irá atuar no mercado ofertando bens e serviços *commoditizados*, ou produtos diferenciados.

Um produto ou serviço *commoditizado* é aquele em que não há diferenciação em relação a seus concorrentes. É o produto padrão, sem marca. Esse é um conceito muito aplicado no agronegócio. O milho, o café, a soja têm preços cotados em bolsa. Quando alguém compra este produto, não interessa que produtor o produziu. Quando um consumidor compra laranjas, tomates, batatas ou legumes em geral numa quitanda, não há nenhum interesse de saber em que propriedades agrícolas estes produtos foram produzidos. A desvantagem de adotar esta estratégia de optar por produzir produtos que são *commodities* é que a empresa é tomadora de preços, ou seja, não tem nenhum controle efetivo sobre o preço que será dado ao seu produto. Quem detém esse poder é o próprio mercado. A vantagem é que os custos operacional e total desta empresa tendem a ser bem menor. No balanço, fica a conclusão de que empresas que atuam com essa visão dificilmente sobrevivem por longo tempo, se não crescerem, pois a margem financeira destinada à empresa tende a ser muito pequena. Para que possa sobreviver, é necessário ter vendas crescentes, para que possa ter receitas crescentes e, naturalmente, lucros crescentes. Portanto, é possível a pequena empresa iniciar sua atividade com este foco, mas, fundamentalmente, a visão tem de ser que é uma etapa, um momento passageiro no caminho do surgimento de uma empresa maior. Se o objetivo é permanecer pequeno, não é aconselhável que uma empresa atue com produtos e serviços padronizados.

A outra estratégia possível é a pequena empresa buscar mecanismos de diferenciação do produto que oferece ao seu cliente. Para isso é necessário agregar valor ao seu produto. Quando um consumidor entra numa loja de departamentos, ele já tomou uma importante decisão, pois escolheu aquela loja e não outra. E mais, ele revela uma propensão a consumir ou, pelo menos, aceita ser influenciado na sua decisão de permanecer com o dinheiro em seu poder, ou trocar a satisfação que a detenção do dinheiro em sua conta-corrente lhe traz, pela satisfação de consumir um novo produto. Em cada seção, ele se deparará com vários produtos e, em cada produto, o consumidor irá procurar atributos tangíveis e intangíveis. Ao comprar, portanto, o consumidor vota no produto. Faz uma escolha, supondo que o produto irá lhe trazer um nível de satisfação maior que o que lhe traz poupar o dinheiro ganho com seu esforço.

O que dá valor a um bem não é sua utilidade, mas os atributos tangíveis e intangíveis que este apresenta. E, dentre estes, a escassez relativa que o produto desperta no imaginário do consumidor. Um exemplo concreto: não há algo mais útil que o ar, pois dele dependem todos os seres vivos aeróbicos. Tê-lo é, portanto, questão de vida ou morte! Mas o ar não tem valor, pois é abundante e está disponível a todos. No passado, a água não tinha valor, pelo mesmo motivo. Hoje, este produto vem crescendo de importância, a ponto de atrair grandes empresas para a sua comercialização, como é o caso da Nestlé e da Coca-cola, que atuam com marcas próprias! A cada três anos, o mercado de água duplica de tamanho no Brasil.

A busca de valor, portanto, leva à diferenciação do produto e cria vantagem competitiva para a empresa que a adota. Mas agregar valor significa conceber uma cadeia de valor em que cada atividade da firma está focada nesse objetivo. Isso significa projetar, produzir, comercializar, entregar e realizar a pós-venda de modo a assegurar ao consumidor que aquele produto que ele adquiriu efetivamente tem os atributos que ele tanto procura. Atuar, portanto, sob essa ótica, significa fazer uma escolha estratégica, norteada por uma visão qualitativa, ao contrário da opção anterior, a de produção de produtos-padrão, cuja lógica é quantitativa e, necessariamente, de menor custo. A figura 1 procura simplificar esta diferenciação.

No quadrante A, a empresa tem um Custo Relativo baixo para o seu produto, mas também uma Diferenciação Relativa baixa. Nessa condição, encontram-se as empresas que fazem opção pelo quantitativo, ou

seja pro  
Sua sobre  
ça, sob o  
sas que tem  
duto, pro  
bustos tangíveis  
Alta, também  
Os quadrantes  
dos. Mas existem  
o quadrante de  
vável que ocorre  
empresa apresenta  
o quadrante D  
Elevado sem a co

Figura 1. Relação

### 3.2 Um “

A história  
Pensar Gran  
que a prime  
final dos an  
ria ser a for  
época, as em  
dedicavam a  
empresas e  
internacion

seja, produção de *commodities*, que apresentam baixa margem financeira. Sua sobrevivência no longo prazo exige, necessariamente, que ela cresça, sob o risco de desaparecer. No quadrante B, encontram-se as empresas que tomaram a decisão qualitativa, ou seja, de agregar valor ao produto, procurando diferenciar-se diante do cliente, com a oferta de atributos tangíveis e intangíveis. Naturalmente, com Diferenciação Relativa Alta, também os Custos Relativos tenderão a ser Altos.

Os quadrantes A e B, portanto, são os prováveis de serem encontrados. Mas existem ainda os quadrantes possíveis, C e D. O Quadrante C é o quadrante dos sonhos de qualquer empresa. Embora possível, é improvável que ocorra, a menos que por pouco tempo. Neste quadrante, a empresa apresenta Diferenciação Relativa Alta e Custo Relativo Baixo. Já o quadrante D é tudo que uma empresa não quer, ou seja, Custo Relativo Elevado sem a contra-partida Diferenciação, que é Baixa.

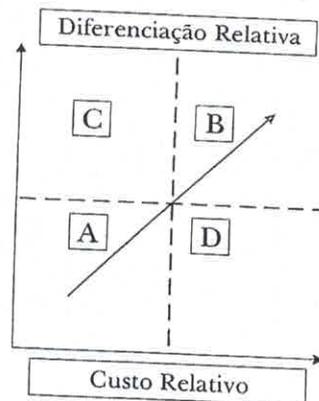


Figura 1. Relação entre Diferenciação Relativa e Custo Relativo: uma decisão estratégica

### 3.2 Um "case" ilustrativo

A história da trajetória vitoriosa da Embraer é um clássico exemplo do Pensar Grande, começar Pequeno. Silva (2005), seu idealizador, relata que a primeira vez que pensou em construir um avião brasileiro, foi no final dos anos cinquenta, em função de ter percebido que o avião poderia ser a forma de promover a integração nacional. Ocorre que, naquela época, as empresas construtoras de aeronaves não existiam no Brasil e se dedicavam a desenvolver modelos cada vez maiores. O desafio para aquelas empresas era, naquele momento, gerar modelos que fizessem viagens internacionais, com centenas de passageiros a bordo. Ocorre que isso



Em vista das dificuldades, mas já tendo amalhado simpatias ao projeto, decidiram produzir o primeiro protótipo com o refugo de materiais da aeronáutica e de empresas comerciais. Mas, sem ter claramente a noção de como transformar o sonho em realidade, os quatro empreendedores ficaram com o projeto à deriva, na expectativa de que um fato novo ocorresse e mudasse o destino posto. Eis que, numa manhã de domingo, o responsável pelo campo de aviação de sua cidade, o município de São José dos Campos, ligou para o Dr. Ozires, informando-lhe que o Presidente da República, o então General Costa e Silva, estaria indo para São Paulo, mas o aeroporto de lá estava fechado, em função de neblina e ele iria descer naquele município e, dali, iria para São Paulo. Informava aquele senhor que havia procurado o Prefeito, o Juiz de Direito, enfim, todas as autoridades do município e não havia encontrado ninguém. O Presidente estaria chegando em menos de uma hora e não havia ninguém para recebê-lo. Solicitava, então, em tom desesperador, que o Dr. Ozires cumprisse aquela tarefa, a de receber solitariamente o Presidente da República do Brasil.

A partir daí, não é necessário discorrer. O Presidente se apaixonou pelo projeto e todas as resistências foram se esmaecendo. O fato é que a Embraer surgiu e seus aviões passaram a ganhar o mercado internacional. O Dr. Ozires foi seu primeiro presidente e se afastou da Embraer depois de alguns anos. Ocorre que, num determinado momento, ele foi chamado novamente a assumir a presidência da Empresa, em função da imensa dificuldade de sobrevivência que esta apresentava. Foi quando, após um claro diagnóstico, resolveu propor sua privatização e a mudança total de sua estrutura de gestão corporativa. Hoje, a Embraer continua sendo um dos grandes orgulhos de todos nós, brasileiros.

O caso Embraer encerra algumas importantes lições. O primeiro é o pensar grande, desafiando as idéias vigentes, ou seja, construir um avião na contra-mão do que se fazia no mundo. O segundo, se cercar de "sócios" imbuídos dos mesmos objetivos. O terceiro, suportar as adversidades temporárias, sem perder o foco. O quarto, estar preparado para os momentos de sorte (o caso do Presidente em pouso não previsto em São José dos Campos). O quarto é iniciar pequeno, mas preparando-se para ser grande. O quinto é aceitar que o ambiente dos negócios muda e, com ele, o desenho da empresa deve mudar. Se o Dr. Ozires tivesse procurado

repetir fórmulas do passado quando voltou à presidência da Embraer, possivelmente a Embraer seria mais um caso de uma boa idéia que cresceu e desapareceu.

#### 4 Comentários Finais

É inegável que os mercados caminham para serem ocupados cada vez mais por grandes empresas. Em tempos de globalização acelerada, até mesmo a eficiência de políticas dos governos se reduz, na medida em que suas decisões perdem graus de liberdade. Isso não significa, contudo, que as pequenas empresas estejam com os dias contados. Ao contrário, estas sempre serão necessárias, como complemento ao grande capital, ou até mesmo por atenderem os consumidores de modo que a grande empresa não se interessa ou não tem condições de atender.

Empreender nos dias atuais é menos complexo que há cinquenta anos. Afinal, há um ambiente mais propício, há conhecimento acumulado e acessível, e há sempre espaço para crescer, num país que ainda é jovem, é cada vez mais moderno, tem uma população ávida por novidades e sem restrições de preconceitos como raça, língua e religião. Além disso, as instituições estão cada vez mais sólidas, o que reduz riscos inerentes às disputas comerciais, que sempre tendem a existir.

Difícil é empreender na Colômbia – onde há o Governo formal e o Governo da guerrilha, ou na Venezuela de Chaves – onde até os supermercados são estatais. Ou, ainda, na Rússia – onde as desavenças comerciais são resolvidas contratando-se a máfia. Difícil, também, é empreender no Oriente Médio ou na África, onde questões religiosas e culturais estão presentes.

Mas toda a facilidade de mobilidade social e econômica que o Brasil apresenta, nada vale, se o empreendedor pensa pequeno, ou se quer iniciar seu negócio já grande. Enfim, o sucesso de uma pequena empresa está diretamente vinculado à concepção que seu empreendedor tem do seu negócio e no nível de comprometimento que consegue obter de seus colaboradores.

ALST  
Econ  
MIAT

BAER

DE JANN  
agricult  
The HJoh

FERGUSON  
1999. 610p.

FRANCO, G.  
globalização

MARTINS, P.  
sistema agron  
2004. 160p.

SCHUMACHE  
que leva em con

SILVA, O. L. C.

### Referências Bibliográficas

- ALSTON, L.J. A framework for understanding the New Institutional Economics. In: 1º. SEMINÁRIO BRASILEIRO SOBRE NOVA ECONOMIA DAS INSTITUIÇÕES. São Paulo, 1998. *Anais*. São Paulo: USP. 22 p.
- BAER, W. **A economia brasileira**. São Paulo. Editora Nobel, 2003. 510p.
- DE JANVRY, A. Social structure and biased technical change in Argentine agriculture, In: BISWANGER, H. P. & RUTTAN, V.W. **Induced Innovations**. The John Hopkins University Press, 1978, p.297-326.
- FERGUSON, C. E. **Microeconomia**. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 1999. 610p.
- FRANCO, G. **O desafio brasileiro. Ensaio sobre o desenvolvimento, globalização e moeda**. Rio de Janeiro: Editora 34, 2000. 350p.
- MARTINS, P. C. **Políticas públicas e mercados deprimem o resultado do sistema agroindustrial do leite**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite – UFJF, 2004. 160 p.
- SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno: um estudo de economia que leva em conta as pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1977. 261p.
- SILVA, O. L. **Carta a um jovem empreendedor**. São Paulo: Campus, 2005. 176p.

# Pequenas Empresas

## Reflexões e Perspectivas de Ação



Angelo Brigato Ésther. Elcemir Paço-Cunha. Marcos Tanure Sanábio.  
(Organizadores)

Anderson Lopes Belli Castanha. Cássia Viviani Silva Santiago. César Turetta.  
Clarice Breviglieri Porto. Fernanda Finotti Cordeiro Perobelli. Fernando Dolabela.  
Gisele de Souza Castro. Gláucio Perobelli Costa. José Rodrigues de Farias Filho.  
Juvêncio Braga de Lima. Marcelo Ferreira Trezza Knop. Márcia Cristina da Silva Machado.  
Marcus Vinícius David. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo. Patrícia Gomes Maciel.  
Paulo do Carmo Martins. Pítias Teodoro. Renata de Almeida Bicalho.  
Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça. Virgílio César da Silva e Oliveira.

  
EDITORA  
UFFI

©Editora UFJF, 2006

Este livro ou parte dele não pode ser reproduzido por qualquer meio sem autorização expressa da editora.



Editora UFJF  
Rua Benjamin Constant, 790 - Centro  
Juiz de Fora - MG  
Cep 36015 - 400  
Fone/Fax: (32) 3229 7645  
(32) 3229 7646  
[editora@ufjf.edu.br](mailto:editora@ufjf.edu.br)  
[distribuicao.editora@ufjf.edu.br](mailto:distribuicao.editora@ufjf.edu.br)  
[www.editora.ufjf.br](http://www.editora.ufjf.br)

Coordenação: Afonso Rodrigues  
Revisão: Leila Maria Fonseca Barbosa  
Capa: Regina Kopke  
Projeto Gráfico e Editoração: Studio Gráfico Editora UFJF  
Hamilton de Paulo

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
Elaborada pela Biblioteca Central da UFJF

---

Pequenas empresas: reflexões e perspectivas de ação / Angelo  
Brigato Ésther, Elcemir Paço-Cunha e Marcos Tanure Sanábio,  
organizadores - Juiz de Fora : EDUFJF, 2006.  
350 p.

ISBN 85-7612-015-9

1. Empresas pequenas. I. Ésther, Angelo Brigato. II. Paço-Cunha,  
Elcemir. III. Sanábio, Marcos Tanure.

---

CDU: 658.017.3

---

IMPRESSO NO BRASIL - 2006