



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Fatores Críticos para a Competitividade de Micro, Pequenas e Médias Empresas: Proposição de Modelo Analítico

FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
professorfrederico@yahoo.com.br

DÉCIO QUINTÃO DE SÁ FERNANDES PESSOA

Fundação Pedro Leopoldo (FPL)
decio@allman.com.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

FATORES CRÍTICOS PARA A COMPETITIVIDADE DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: PROPOSIÇÃO DE MODELO ANALÍTICO

Resumo

Considerando a importância econômica e social das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME) no desenvolvimento local, regional e nacional, este trabalho teve como objetivo analisar fatores críticos que podem contribuir para o aumento da competitividade das MPME, tendo como universo de estudo a região do Vale do Rio Doce, em Minas Gerais. Identificou-se na literatura fatores de competitividade externa e interna e foi proposto um modelo analítico aplicado junto aos empresários e gestores destas empresas. Estes apontam a necessidade de melhoria em fatores internos, como o conhecimento dos gestores e funcionários e as técnicas de gestão, e em fatores externos, como eficiência e apoio dos governos e parcerias entre empresas e Universidades. Como principal contribuição teórico-empírica propõe-se um modelo analítico que congrega tanto fatores externos quanto internos para a análise da competitividade, possibilidade até então impossível quando se utilizam os modelos referenciados da literatura, que abordam dimensões de análise específica.

Palavras-chave: Competitividade. Micro, Pequenas e Médias Empresas. Fatores Críticos para Competitividade. Modelo para análise dos Fatores de Competitividade.

Abstract

Considering the economic and social importance of Micro, Small and Medium Sized Enterprises (MSMEs) in the local, regional and national development, this study aimed to analyze critical factors that can contribute to increasing the competitiveness of MSMEs, with the study of the universe the region of Vale do Rio Doce, Minas Gerais. It was identified in the literature external and internal factors for competitiveness and proposed an analytical model applied with the business owners and managers of these companies. They were to point to the need for improvement on internal factors, such as knowledge of managers and employees and management techniques, and external factors such as efficiency and support from governments and partnerships between businesses and universities. As the main theoretical and empirical contribution proposes an analytical model that brings together both external and internal factors to the analysis of competitiveness, impossible possibility when using models referenced literature that address specific dimensions analysis.

Keywords: Competitiveness. Micro, Small and Medium Sized Enterprises. Critical Factors for Competitiveness. Factors for Competitiveness Analysis Model.



1 Introdução

As constantes mudanças no mercado transformaram as necessidades dos consumidores. Segundo Motta (1995), na década de 1980 as empresas trabalhavam seu diferencial competitivo na busca por qualidade de produtos/serviços ou por baixo custo. No século XXI, tais requisitos não são mais considerados diferenciais; são requisitos mínimos para a sobrevivência das empresas e sua manutenção no mercado. Dessa forma, as empresas estão sendo obrigadas a repensar seus produtos e serviços, sendo necessário investir tempo, empenho e dedicação na busca pela melhor forma possível de atender os clientes, com baixo custo, menos tempo e melhor tecnologia possível (Jussani, Krakauer & Polo, 2010). Portanto, a capacidade de competição das empresas está diretamente ligada à capacidade destas em buscar novas alternativas e desenvolver novas estratégias para direcionar suas ações futuras (Roman *et al.*, 2012).

Nesse contexto estão também inseridas as Micros, Pequenas e Médias Empresas (MPME). De acordo com relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003), as MPME têm por características: baixa disponibilidade de capital; taxas elevadas de natalidade e mortalidade; presença marcante dos proprietários, sócios e membros da família como mão de obra; poder decisório centralizado; registros contábeis inadequados; baixa qualificação da mão de obra e baixo investimento em inovação tecnológica. Carmo e Pontes (1999) complementam as características das MPME, abordando que elas normalmente pertencem a um indivíduo, a grupos familiares ou a pequenas sociedades comerciais, não buscam o mercado de capitais, possuem administração com baixa especializada e são extremamente ligadas às características e personalidade de seus proprietários. E Campos *et al.* (2008) afirmam que as MPME enfrentam dificuldades desde a abertura do seu negócio, devido à falta de conhecimento para gerir o negócio, o que em muitos casos acaba levando as empresas a enfrentarem dificuldades, seja financeira, comercial ou outras.

Portanto, compreender os fatores que podem intervir positivamente para a competitividade das MPME torna-se essencial para contribuir com a continuidade dessas no mercado. Luna (1983) já afirmava que as MPME são fundamentais para o desenvolvimento dos países, cabendo a elas a absorção da mão de obra de baixa qualificação, sendo importantes “escolas” de formação de mão de obra. Outro fator importante é a participação na geração de produtos no mercado, aumentando a estabilidade econômica e sua diversificação. O terceiro aspecto é a contribuição por parte das MPME na solução dos desequilíbrios regionais, pois elas fortalecem o interior, dada a sua flexibilidade de localização. E o quarto aspecto é a importância das MPME para a complementação das grandes empresas, auxiliando no aumento de escala de produção, fornecimento de produtos e serviços.

Este trabalho teve como principal objetivo analisar os fatores críticos que mais podem contribuir para o aumento da competitividade das MPME, tendo como universo de estudo a região do Vale do Rio Doce, em Minas Gerais. Para isso, foram identificados, na literatura, fatores de competitividade organizacional e de competitividade regional e global, adaptando-os à realidade das MPME do Vale do Rio Doce (MG). Com base nestes fatores, foi proposto um modelo para análise dos fatores de competitividade externa e interna destas empresas, o qual foi aplicado e, posteriormente, redefinido com base nos resultados obtidos.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em mais quatro capítulos: o segundo apresenta o referencial teórico utilizado, finalizando com o marco teórico do trabalho (modelo analítico proposto); o terceiro apresenta a metodologia de pesquisa; o quarto apresenta e analisa os resultados obtidos e, no último capítulo, são expostas as considerações finais, com a proposição do modelo final para análise dos fatores de competitividade de MPME.



2 Referencial Teórico

A competitividade é o modo pelo qual a empresa tem a capacidade de pensar e trabalhar estratégias concorrenciais que possam ampliar ou manter por longo período uma posição sustentável no mercado. A competitividade é a capacidade de adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico (Ferraz, Kupfer & Haguenaer, 1995), e é trabalhada como o resultado da integração de fatores e da aplicação de processos e atividades em busca da estratégia do negócio, focando no objetivo maior que é maximizar a produtividade e eficiência (Mathews, 2006). Os fatores que influenciam a competitividade não podem ser vistos somente como características internas da empresa, pois fatores externos também colaboram para o seu desenvolvimento, independentemente se são ou não controlados pelas empresas (Silva, 2011).

Com base nesse critério, foram definidos dois grupos de fatores com vista à identificação dos aspectos influenciadores da competitividade das MPME e, conseqüentemente, à elaboração do modelo analítico a ser utilizado no trabalho: os fatores empresariais, internos à empresa, e os estruturais, referentes à indústria/setor de atuação das mesmas. Em resumo, a competitividade, para ser analisada, deve considerar os processos internos à empresa e as condições econômicas gerais do seu ambiente produtivo (Ferraz, Kupfer & Haguenaer, 1995)

2.1. Fatores de competitividade global e regional: principais aspectos e modelos

Segundo Porter (1990), para compreender a competitividade de um país, é necessário entender as características de cada região, mensurando os determinantes de sua produtividade e os fatores de crescimento.

Com base nas metodologias para análises internacionais sobre a competitividade global, três indicadores apresentam-se como representativos para este fim: o Índice de Competitividade Global (ICG), reportado pelo World Economic Forum (WEF); o World Competitiveness Yearbook (WCY), desenvolvido pelo International Institute of Management Development (IMD), e o Índice de Desempenho Industrial (IDI), publicado pelo United Nations Industrial Development Organizations (UNIDO) (Carvalho *et al.*, 2012). Estes índices são utilizados para a análise de países que possibilitam maior retorno sobre os investimentos, em função do desenvolvimento econômico e da sua competitividade internacional (Zanaki & Becerra-Fernandez, 2005).

Para Porter (1990), a análise da competitividade regional passa pelo entendimento do padrão de vida da sociedade que a compõe, do ambiente e principalmente de sua economia. O autor estabelece quatro fundamentais atributos, que contribuem para as condições de competitividade, separados em recursos humanos, recursos físicos, recursos de conhecimento, recursos de capital e infraestrutura. Os recursos humanos são uma variável que interfere diretamente no custo de produção. Os recursos naturais são relacionados à disponibilidade, custo e qualidade disponíveis para as atividades. O recurso de conhecimento trata a infraestrutura científica e tecnológica. O recurso de capital analisa a disponibilidade de recursos financeiros e do seu custo. E a infraestrutura diz respeito à quantidade e qualidade do sistema de transporte, comunicação, energia e de todos os recursos físicos necessários à atividade na região (Gama, 2006).

Continuando, ao estudar a competitividade de uma empresa, analisa-se a sua capacidade de ser bem-sucedida em seu mercado de atuação, mesmo que exista concorrência neste (Mariotto, 1991). Nesse contexto, Porter (1990), ao estudar a competitividade das empresas, aponta a concorrência na análise a ser desenvolvida, e propõe um modelo composto



por cinco forças atuantes no setor de atuação destas: a ameaça de entrada de novos concorrentes no ramo; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade entre as empresas existentes neste setor.

2.2. Fatores de competitividade organizacional: principais aspectos e modelos

Sob a ótica da análise interna das organizações, estas se desenvolvem na busca por mais lucratividade e pelo desejo de conviver com as incertezas do negócio, e têm na competitividade a busca por sua perenidade. Para Lemos e Nascimento (1999), é fundamental que as empresas consigam transformar essa busca pelo desenvolvimento em conhecimento adquirido aplicado, realmente diferenciando seu negócio dos demais.

A competitividade de uma organização, portanto, deve ser analisada também a partir dos seus fatores internos, sendo definida pela capacidade e habilidade da empresa em produzir produtos melhores que os concorrentes, de acordo com sua capacidade produtiva, tecnológica, financeira e comercial (Machado-da-Silva & Barbosa, 2002). Bandeira (2007) afirma que a competitividade deve ser trabalhada por meio de fatores críticos de sucesso, pois esses fatores direcionam a empresa ao encontro das metas da organização. O autor sugere que os fatores críticos de sucessos servem como base para indicadores de gestão, que monitorados e geridos, levam a empresa ao sucesso.

De acordo com Contador (1995; 2008), as empresas podem trabalhar ‘campos’ e ‘armas’, para melhor atingir seus objetivos. Seu modelo esclarece que os campos referem-se ao que o comprador se interessa, como o produto, seu preço, o prazo (de entrega e pagamento), sua imagem e/ou da empresa, e a venda e o pós-venda (assistência). As armas referem-se aos meios pelos quais a empresa busca alcançar vantagem competitiva no mercado em que ela atua, como, por exemplo, produtividade e qualidade nos processos.

O Índice de Competitividade Regional (ICE-F), desenvolvido pela Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser (FEE, 2006), utiliza-se de algumas categorias consideradas por Porter (2003) como fatores fundamentais para a análise da competitividade empresarial: a) Recursos humanos: utilizando dados como quantidade de pessoas disponíveis, qualificação dos profissionais e qual o custo relacionado a esse pessoal; b) Recursos de conhecimento: baseado no nível de informações disponibilizado por universidades, órgãos estatísticos, instituições e outros a fim de desenvolver, compartilhar e difundir conhecimento; c) Infraestrutura: baseado na disponibilidade da infraestrutura regional, alinhando quantidade e qualidade disponível.

O modelo ECIB, elaborado a partir do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, de 1993, analisa tal competitividade a partir de três dimensões: fatores internos, fatores estruturais e fatores sistêmicos. Os fatores internos podem ser diretamente controlados pela empresa, pois se referem à gestão, inovação, produção e recursos humanos. Esses fatores podem ser utilizados pelas empresas como forma de criar e/ou ampliar vantagens competitivas frente aos concorrentes (Coutinho & Ferraz, 1994). Os fatores estruturais são parcialmente influenciados pelas empresas, constituídos pelo ambiente competitivo enfrentado por elas. Nesses fatores estão o mercado consumidor, o grau de sofisticação deste mercado, requisitos do produto, a oportunidade de acesso a outros mercados, formas e custos de comercialização, configuração da indústria (concentração, insumos, alianças, verticalização e outros), concorrência, sistema fiscal-tributário e práticas de importação e exportação. E os fatores sistêmicos são analisados como aspectos macroeconômicos (taxa de juros, câmbio, oferta de crédito), político-institucionais (política tributária e regras de poder de compra), infraestrutura (disponibilidade de energia, transportes, telecomunicações e



serviços tecnológicos), sociais (mão de obra, políticas trabalhistas e de seguridade social), regionais (distribuição da produção), e internacionais (comércio mundial, fluxos capital, de investimento de risco e de tecnologia, acordos internacionais e políticas de comércio exterior).

2.3. A competitividade das MPME no Brasil

Segundo dados do SEBRAE (2006), em suas pesquisas sobre os indicadores de competitividade na indústria brasileira, foram analisados alguns fatores importantes para o desenvolvimento das empresas, como qualidade, design, tecnologia, recursos humanos e infraestrutura. A Confederação Nacional das Indústrias (CNI, 2015), em seu relatório sobre a competitividade do Brasil de 2014, apresenta um comparativo entre as empresas brasileiras com outros 14 países. Os fatores analisados foram disponibilidade e custo de mão de obra, disponibilidade e custo de capital, infraestrutura e logística, peso dos tributos, ambiente macroeconômico, ambiente microeconômico, educação e tecnologia e inovação. O Brasil, em termos de competitividade de suas empresas, aparece em 14º lugar, na frente apenas da Argentina.

Em outro estudo sobre a competitividade de empresas, neste caso em particular, das empresas mineiras, o SEBRAE (2013) abordou aspectos como *performance* econômica, capacidade de alavancagem do governo, quadro social, suporte a negócios e infraestrutura, permitindo a análise de cada cidade, micro e macrorregião, demonstrando características, problemas e vantagens para o desenvolvimento das empresas nestes locais. Segundo este estudo, as 10 principais cidades mineiras, em termos de competitividade, são: Belo Horizonte, Uberlândia, Nova Lima, Juiz de Fora, Uberaba, Poços de Caldas, Varginha, Ipatinga, Sete Lagoas e Divinópolis. As regiões Centro e Triângulo Mineiro apresentaram a melhor classificação no Estado, enquanto as regiões Jequitinhonha e Mucuri e a Norte apresentaram as piores classificações.

Especificamente quanto à região foco deste estudo – Vale do Rio Doce –, o índice de competitividade, no geral, é baixo. As cidades que se destacaram positivamente foram Ipatinga (com o mais alto índice, 43,18), Itabira (36,93) e Governador Valadares (31,35). As cidades de Aimorés, Caratinga e Guanhões apresentaram os índices mais baixos (16,25, 16,45 e 6,56, respectivamente).

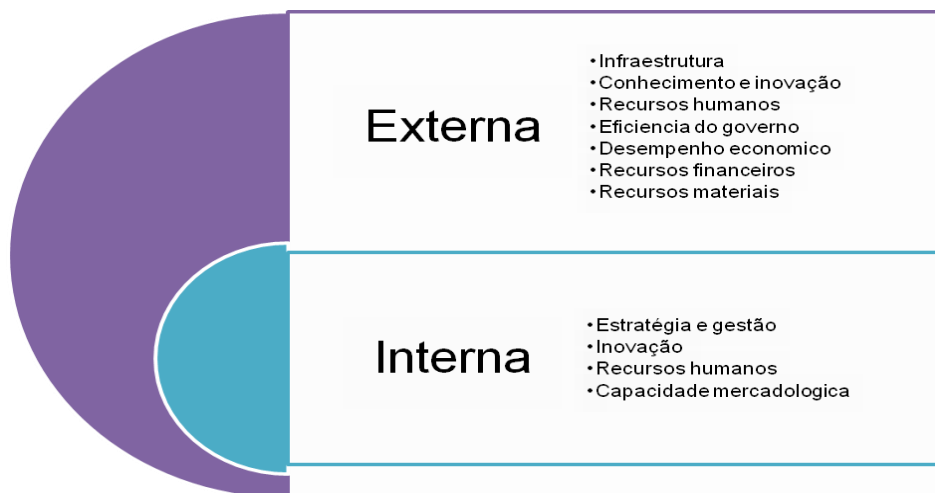
Segundo dados do censo do IBGE (2010), a região do Vale do Rio Doce, em Minas Gérias, abrange 102 municípios com aproximadamente um milhão e meio de habitantes, tendo como principais cidades Governador Valadares, Aimorés, Ipatinga, Caratinga, Guanhões, Ipatinga, Mantena e Peçanha. As principais atividades econômicas são indústria, comércio, agricultura e pecuária. A região é reconhecida como exportadora de mão de obra para outros estados e até países, com alta incidência de pessoas nos Estados Unidos da América (EUA). A cidade de Governador Valadares, pólo regional, apresenta, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), elevado número de abertura de empresas nos últimos cinco anos a esta pesquisa, totalizando 9.376 novos empreendimentos na cidade. Entretanto, assistiu-se ao fechamento de 1.103 empresas no mesmo período. A cidade possuía, à época, um total de 16.808 empresas, 34% delas microempreendedores individuais, 57% microempresas, 8% pequenas empresas e 1% de médias e grandes empresas.

2.4. Marco teórico: proposição de modelo analítico sobre fatores críticos para a competitividade das MPME



Com base nos modelos e índices referenciados, foi estruturado e proposto um modelo preliminar a ser trabalhado para a análise da competitividade de MPME do Vale do Rio Doce, em Minas Gerais. O modelo inicialmente proposto (Figura 1) abarca tanto fatores externos à empresa, como infraestrutura, conhecimento e inovação, recursos humanos, eficiência do governo, desempenho econômico, recursos financeiros e recursos naturais, quanto fatores internos à empresa, como estratégia e gestão, capacidade para inovação, recursos humanos e capacidade mercadológica.

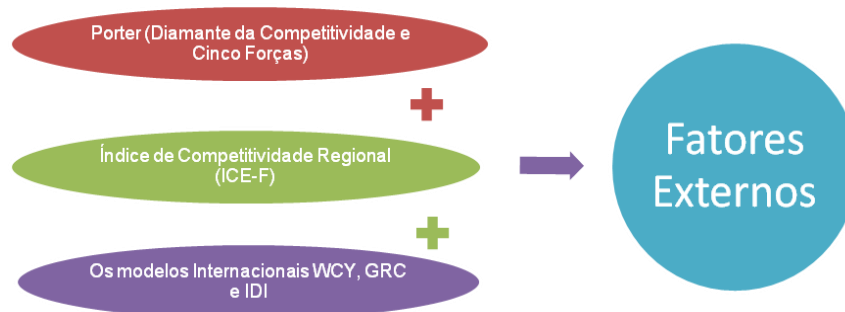
Figura 1: Modelo preliminar para análise dos Fatores da Competitividade de MPME.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A proposição dos fatores externos do modelo foi desenvolvida com base nos modelos, índices e variáveis referenciados para a análise da competitividade global e regional (Figura 2).

Figura 2: Modelos e fatores externos para análise da competitividade global e regional



Fonte: Elaborado pelos autores.

O fator 'Infraestrutura' analisa os aspectos e a qualidade da malha ferroviária, rodoviária e aérea da região analisada, a quantidade e a qualidade da energia, da telefonia e da Internet para o desenvolvimento das empresas na região. O fator 'Conhecimento e Inovação' trabalha o relacionamento entre as empresas, centro de pesquisas e universidades na região, e se existe uma troca de informações entre essas para o desenvolvimento das empresas. O fator



‘Recursos Humanos’ analisa a quantidade e a qualidade da mão de obra disponível na região. O fator ‘Eficiência Governamental’ analisa fatores do relacionamento entre governo e organizações, observando as políticas públicas que impactam as empresas e seu desenvolvimento. O fator ‘Desempenho Econômico’ analisa o desenvolvimento regional referente ao crescimento financeiro, PIB, taxa de desemprego e outros fatores que indicam o desempenho e o desenvolvimento regional. O fator ‘Recursos Financeiro’ observa o relacionamento entre as organizações bancárias e as empresas, analisando a disponibilidade e a facilidade na obtenção de crédito por parte destas últimas. E o fator ‘Recursos Materiais’ analisa a disponibilidade de fornecedores locais, qualidade e quantidade de matéria-prima necessária, e se estão de acordo com as necessidades das empresas.

A proposição dos fatores internos do modelo preliminar foi desenvolvida com base nos modelos, índices e variáveis referenciados para a análise da competitividade organizacional (Figura 3).

Figura 3: Modelos e fatores internos para análise da competitividade organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores.

O fator ‘Gestão e Estratégia’ analisa as ações realizadas pelas empresas, e a utilização de ferramentas de gestão e desenvolvimento das estratégias para seu desenvolvimento. O fator ‘Inovação’ analisa o desenvolvimento dos produtos e processos da empresa via utilização da tecnologia, desejos dos consumidores e demandas de mercado, observando o investimento das empresas no desenvolvimento dos processos e produtos. O fator ‘Recursos Humanos’ analisa a qualidade da equipe de trabalho das empresas, nível de conhecimento e desenvolvimento dos recursos humanos necessários à atividade fim da organização. E o fator ‘Capacidade Mercadológica’ analisa a capacidade da organização de analisar o mercado, observando concorrentes e clientes, e desenvolvendo seus produtos e/ou serviços de acordo com o direcionamento do mercado e analisando os aspectos referentes à precificação.

3 Procedimentos Metodológicos

Para atender ao objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva, através de abordagem quantitativa-qualitativa (Richardson, 1999; Terence & Escrivão, 2006), junto ao público formado por gestores e/ou proprietários (unidade de observação) de MPME localizadas na região do Vale do Rio Doce, em Minas Gerais (unidade de análise) (Fontanella, Ricas & Turato, 2008).

Foi elaborado e aplicado um questionário estruturado (Malhotra, 2001) junto a 104 (cento e quatro) gestores e/ou proprietários de MPME localizadas e atuantes na região do Vale do Rio Doce. O questionário foi disponibilizado em plataforma *online* da ferramenta *Google Drive*, sendo o *link* de acesso enviado às empresas via *email*, a partir de listagens de



empresas filiadas a associações comerciais da região, Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG).

O protocolo da pesquisa (Tabela 1) foi estruturado com base nos fatores externos e internos definidos pelo Modelo preliminar para análise dos Fatores da Competitividade de MPME (Figura 1), sendo realizadas perguntas estruturadas para cada fator, com a possibilidade do respondente comentar e/ou justificar, de forma espontânea, suas respostas.

Tabela 1: Protocolo da pesquisa.

| Fatores Externos e Internos | Perguntas relacionadas | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|---|--|---|--|---|---|---|--|
| Infraestrutura | Relacionado à infraestrutura da região onde a empresa está situada, as rotas logísticas (rodoviárias, ferroviárias e aeroportos) satisfazem a necessidade da empresa? | | | | | | | | | | | | |
| | Relacionado à infraestrutura da região onde a empresa está situada, a disponibilidade de energia, telefonia e Internet atende às demandas da sua empresa? | | | | | | | | | | | | |
| Conhecimento e Inovação | Relacionado à inovação e desenvolvimento empresarial, existe algum trabalho de universidades que auxilia o negócio da sua empresa? (Treinamentos, palestras, estagiários e outros) | | | | | | | | | | | | |
| Recursos Humanos | Relacionado à qualidade de mão de obra disponível no mercado, esta atende às suas expectativas relacionadas a conhecimento e habilidades dos candidatos? | | | | | | | | | | | | |
| Eficiência do governo | O governo da sua cidade e/ou Estado auxilia no desenvolvimento de políticas públicas para o desenvolvimento das empresas na sua região? | | | | | | | | | | | | |
| Recursos Financeiros | Existe disponibilidade, facilidade na obtenção de crédito e bom relacionamento com as instituições financeiras? | | | | | | | | | | | | |
| Recursos Materiais | Relacionado aos fornecedores da sua empresa, existem quantidade e qualidade na sua região nos produtos/serviços adquiridos pela sua empresa? | | | | | | | | | | | | |
| | Os fornecedores da sua empresa atendem você no tempo necessário e tem capacidade de atender às suas demandas? | | | | | | | | | | | | |
| Estratégia e Gestão | A gestão da sua empresa é baseada em técnicas da administração? | | | | | | | | | | | | |
| | Se sim, quais técnicas de gestão sua empresa utiliza: | | | | | | | | | | | | |
| | <table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/> Fluxo de caixa</td><td><input type="checkbox"/> Gestão de pessoas por competências</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Controle de receitas e despesas</td><td><input type="checkbox"/> Gestão da empresa com indicadores</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Gestão de Estoques</td><td><input type="checkbox"/> Gestão da qualidade</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Planejamento estratégico</td><td><input type="checkbox"/> Gestão de marketing</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Análise de mercado</td><td><input type="checkbox"/> Plano de cargos e salários</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Processos produtivos definidos</td><td></td></tr></table> | <input type="checkbox"/> Fluxo de caixa | <input type="checkbox"/> Gestão de pessoas por competências | <input type="checkbox"/> Controle de receitas e despesas | <input type="checkbox"/> Gestão da empresa com indicadores | <input type="checkbox"/> Gestão de Estoques | <input type="checkbox"/> Gestão da qualidade | <input type="checkbox"/> Planejamento estratégico | <input type="checkbox"/> Gestão de marketing | <input type="checkbox"/> Análise de mercado | <input type="checkbox"/> Plano de cargos e salários | <input type="checkbox"/> Processos produtivos definidos | |
| | <input type="checkbox"/> Fluxo de caixa | <input type="checkbox"/> Gestão de pessoas por competências | | | | | | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> Controle de receitas e despesas | <input type="checkbox"/> Gestão da empresa com indicadores | | | | | | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> Gestão de Estoques | <input type="checkbox"/> Gestão da qualidade | | | | | | | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> Planejamento estratégico | <input type="checkbox"/> Gestão de marketing | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Análise de mercado | <input type="checkbox"/> Plano de cargos e salários | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Processos produtivos definidos | | | | | | | | | | | | | |
| Quais as maiores dificuldades para gerenciar sua empresa? | | | | | | | | | | | | | |
| Inovação | A empresa trabalha inovação nos processos e produtos, buscando estar à frente da demanda do mercado? | | | | | | | | | | | | |
| Recursos Humanos | Sua empresa possui mão de obra qualificada para as funções que você considera fundamentais? | | | | | | | | | | | | |
| | Os gerentes e/ou proprietários da empresa possuem formação qualificada para o cargo que exercem? | | | | | | | | | | | | |
| Capacidade Mercadológica | A empresa estuda os concorrentes? | | | | | | | | | | | | |
| | A empresa atende a todas as demandas dos clientes no quesito qualidade do produto/serviço, preço e/ou capacidade de entrega? | | | | | | | | | | | | |
| | Como a empresa define os preços dos produtos? | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

As 104 (cento e quatro) MPME respondentes estão localizadas em 15 municípios diferentes da região do Vale do Rio Doce, com destaque para 38% do setor de Serviços, 32%



do Comércio e 13% da Indústria. Quanto ao porte das empresas participantes, 38% são micro empresas, 35% pequenas empresas, e 27% médias empresas. Quanto ao mercado de atuação das empresas, 51% responderam que o mercado de atuação é regional (vendem apenas no Estado de Minas Gerais), 25% com atuação nacional, 21% com atuação local (na região), e 3% com atuação internacional.

A Tabela 2 apresenta uma síntese das análises referentes aos fatores externos para a competitividade das MPME do Vale do Rio Doce (MG):

Tabela 2: Síntese das análises dos fatores externos para a competitividade das MPME do Vale do Rio Doce (MG)

| Fatores Externos | Síntese das análises |
|-------------------------|---|
| Infraestrutura | <p>77% dos empresários entrevistados reconhecem que a infraestrutura existente na região do Vale do Rio Doce atende às suas necessidades. 23% sugerem que são necessárias melhorias, principalmente em aeroportos, no aumento da quantidade de voos para as cidades da região, e na duplicação das BR 116 e 381.</p> <p>81% estão satisfeitos com a disponibilidade e qualidade, em termos de infraestrutura, da energia, da telefonia e da Internet na região. Dentre os 19% insatisfeitos, citações como “energia oscila muito”, “energia não tem demanda suficiente”, “energia mais cara do país”, “melhorar a qualidade da Internet”, “melhorar os serviços e ter melhor custo”, “melhoria na telefonia, falha muito”, foram destaque.</p> |
| Conhecimento e Inovação | <p>56% dos entrevistados afirmam não existir qualquer atividade das Universidades no tocante à melhoria das organizações da região, nenhuma parceria e/ou fornecimento de treinamentos e estagiários. Respostas como “poderia ser oferecido palestras para proprietários e funcionários”, “exposições de trabalhos na área para que o cliente tenha conhecimento dos benefícios e qualidades”, “não tivemos nenhuma oferta de palestra, treinamento ou algo do gênero de nenhuma faculdade da região”, “nem fomos procurados por nenhuma destas para fazermos” se destacam na fala dos empresários.</p> |
| Recursos Humanos | <p>Este fator se apresenta como um obstáculo a ser superado pelas empresas da região, pois 72% dos entrevistados afirmam que a mão de obra disponível não atende às suas expectativas, devido à falta de conhecimento e habilidades necessários. Reclamações como “a empresa tem que pegar funcionários de outra região”, “candidatos mal preparados, mão de obra escassa”, “é necessário que as faculdades da área de gestão e negócios preparem profissionais para lidar com a realidade do mercado, sobretudo no que se refere à capacidade de acessar, trabalhar e transformar informações em resultados, o que constitui hoje, no meu ver, a maior carência dos egressos das faculdades regionais”, foram alguns dos principais comentários a respeito do tema.</p> |
| Eficiência do governo | <p>Para 80% dos entrevistados, o governo não auxilia no desenvolvimento das empresas e da região. Essa opinião é refletida nas falas: “a atuação do governo local poderia ser muito mais consistente, a partir de uma aproximação com o empresariado local e da formatação de planos de desenvolvimento de médio e longo prazo”, “o que se vê, no cenário atual, é uma associação do governo com empreendimentos e empresários de maior representatividade para garantir a perpetuação de um processo de troca de favores e interesses”, “o governo deveria firmar parcerias com empresa de grande porte para que venha para Governador Valadares e criar um plano estratégico para fomentar o comércio regional”.</p> |
| Recursos Financeiros | <p>O relacionamento das empresas com as instituições financeiras foi bem avaliado pelas empresas participantes da pesquisa: 80% destes se mostraram satisfeitos com a relação entre as entidades financeiras e suas empresas. Entretanto, opiniões como “criação de uma agência regional do BNDES”, “alguns bancos oferecem créditos, no entanto, muito pouco para que se consiga desenvolver, obter recursos... muita burocracia acaba por desanimar o empresário nesse sentido”, “somente o crédito dado indiscriminadamente sem um acompanhamento técnico das empresas não vai adiantar muito, pelo contrário, pode causar o fechamento de muitas empresas por endividamento além da conta” e reclamações relacionadas à falta de disponibilidade de crédito para microempresas foram sugestões para a melhoria deste fator na região.</p> |
| Recursos Materiais | <p>Quanto à análise da variável ‘fornecedores’, 62% dos entrevistados estão satisfeitos, de forma geral, com seus fornecedores locais no tocante à qualidade e à quantidade. Dentre os 38% não satisfeitos, reclamações como</p> |



“fornecedores não atendem plenamente os contratos”, “diminuir preços e negociar vendas de atacado e ter mais variedade de produtos, pois buscamos fornecedores de fora, devido aos preços em outras cidades e/ou estados serem mais competitivos que os das empresas da região” e “lembrar que o concorrente não está brincando e levar o concorrente mais a sério” são recorrentes nas respostas das empresas. Complementando, constata-se que 82% das empresas estão satisfeitas com os prazos e a capacidade dos fornecedores em atender à demanda. As empresas julgam os problemas de infraestrutura como um aspecto influenciador na capacidade de atendimento dos fornecedores, e acreditam que “a melhoria da infraestrutura viária irá reduzir os prazos de entrega e o custo dos fretes”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 3 apresenta uma síntese das análises referentes aos fatores internos para a competitividade das MPME do Vale do Rio Doce (MG):

Tabela 3: Síntese das análises dos fatores internos para a competitividade das MPME do Vale do Rio Doce (MG)

| Fatores Internos | Síntese das análises |
|-----------------------------|---|
| Estratégia e Gestão | <p>77% dos empresários entrevistados estão satisfeitos com a qualidade e a disponibilidade das informações para a tomada de decisão em suas empresas. Quando analisado por porte de empresa, o maior índice de satisfação quanto à qualidade e disponibilidade das informações foi das médias empresas (82%); 78% das pequenas empresas e 72% das microempresas.</p> <p>Quanto ao uso de ferramentas de gestão, 85% citaram as referentes ao controle financeiro, 77% o fluxo de caixa, 50% o planejamento estratégico, 48% as análises de mercado, 46% a gestão de estoques e 40% a gestão da qualidade.</p> <p>Quando abordados sobre dificuldades para a gestão de sua empresa, 25% dos entrevistados alegaram que a maior dificuldade é a falta de mão de obra qualificada; 14% afirmaram faltar uma adequada gestão de pessoas; 13% citaram o autoritarismo do proprietário como fator limitante, e 11% citaram a falta de recursos financeiros.</p> |
| Inovação | <p>74% dos entrevistados afirmam que trabalham a Inovação na busca pelo desenvolvimento de suas empresas e melhoria de suas atividades.</p> <p>Quando perguntado sobre o que falta à organização para o desenvolvimento dos processos de inovação, 20% dos entrevistados apontaram a falta de conhecimento e informação; 10% a falta de mão de obra qualificada para o desenvolvimento destes processos; 7% a dificuldade financeira para aplicar a inovação; e um entrevistado afirmou que ser necessário identificar o foco do negócio para inovar.</p> |
| Recursos Humanos | <p>61% dos entrevistados afirmaram que possuem em suas empresas mão de obra qualificada (de forma geral). Com relação à capacitação dos gestores, 70% se consideram aptos à função, com conhecimento e formação adequada.</p> |
| Capacidade Mercadológica | <p>No tocante à análise dos concorrentes, 75% dos entrevistados declararam estudar os concorrentes para buscar melhorias a serem implantadas nas empresas.</p> <p>O fator relacionado ao atendimento das expectativas dos clientes (considerando aspectos como qualidade do produto/serviço, preço e capacidade de entrega) foi avaliado positivamente por 66% dos entrevistados.</p> <p>Quanto às técnicas de precificação, 43% dos entrevistados afirmaram precificar baseando-se somente em seus custos, e 20% consideram os custos e os preços dos concorrentes.</p> |

Fonte: Elaborado pelos autores.

De maneira geral, ao se analisar os fatores externos pesquisados via utilização do Modelo preliminar para análise dos Fatores da Competitividade de MPME proposto, percebeu-se uma insatisfação dos empresários com alguns fatores regionais. O fator ‘Conhecimento e Inovação’ aponta para a falta de parceria entre as instituições de ensino superior da região e as organizações. Também o fator ‘Recursos Humanos’ é criticado pela má qualidade da mão de obra disponível no mercado regional, e o fator ‘Eficiência do Governo’ é mal avaliado pela falta de incentivos destinados às empresas da região. Em



contrapartida, os fatores ‘Infraestrutura’, ‘Recursos Financeiros’ e ‘Recursos Materiais’ são descritos, pela maioria, como positivos e satisfatórios às demandas das MPME do Vale do Rio Doce, e são entendidos como influenciadores para sua competitividade.

Quanto aos fatores internos apresentados pelo modelo analítico, todos foram considerados positivos pela maioria dos empresários entrevistados.

Por último, os entrevistados apontaram os aspectos que ainda influenciam negativamente na competitividade de seus negócios: 23% destacaram a existência de uma ‘concorrência desleal no mercado’, caracterizada pelos preços praticados pelos concorrentes; 20% detectaram que a falta de conhecimento e gestão da empresa; 18% apontaram a falta de mão de obra qualificada na região; 13% elegeram os altos custos da empresa; 10% indicaram a dificuldade financeira; 9% indicaram a falta de apoio do governo (seja municipal, estadual ou federal). Outros fatores como alta carga tributária e falta de demanda do mercado também foram mencionados.

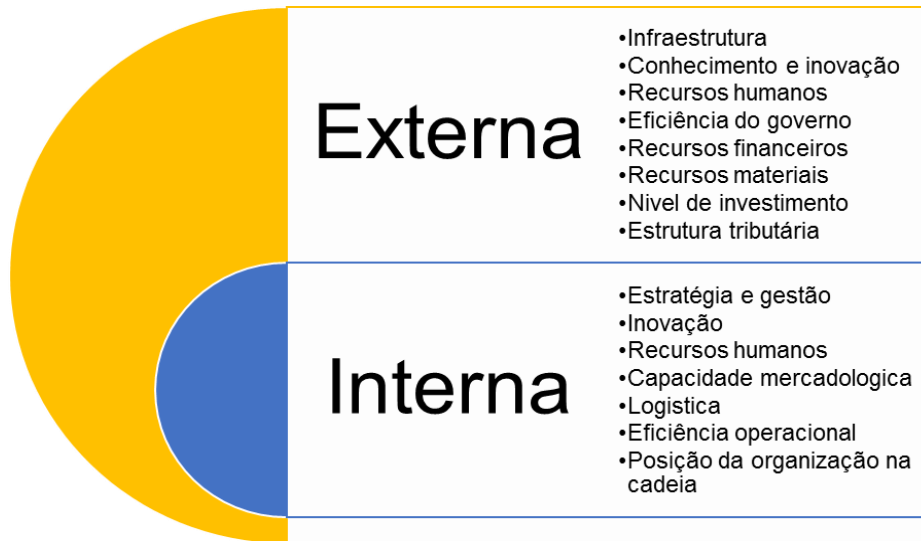
5 Considerações Finais

O objetivo geral do trabalho visava analisar os fatores críticos que mais podem contribuir para o aumento da competitividade das MPME, tendo como unidade de análise as empresas do Vale do Rio Doce, em Minas Gerais. A partir do Modelo preliminar para análise dos Fatores da Competitividade de MPME proposto e seus fatores externos e internos, foi possível identificar aqueles que impactam positivamente a competitividade das MPME desta região, bem como aqueles que impactam negativamente sua competitividade.

Quanto aos fatores referentes ao ambiente interno das organizações, o aprimoramento dos conhecimentos dos gestores e funcionários e a melhor aplicação das técnicas de gestão podem resultar na melhoria das condições de competitividade e dos resultados das empresas entrevistadas. Quanto aos fatores referentes ao ambiente externo, é importante que o governo, principalmente nos níveis estadual e municipal, participem mais ativamente no apoio às empresas da região. Além disso, um esforço em conjunto (parceria) com Universidades é fundamental para a redução do ‘*gap*’ de formação técnica e gerencial da mão de obra local.

Por fim, o trabalho permitiu não só a aplicação do Modelo de Análise dos Fatores da Competitividade de MPME, como também ajustes ao mesmo, com base nos resultados e análises realizadas (Figura 7). Fatores externos como ‘Estrutura Tributária’ e ‘Nível de investimento’, que visam identificar se na região onde a organização atua existe algum regime diferenciado de tributação ou de benefícios fiscais, e como se configura o nível de investimento de bancos e do próprio governo para o desenvolvimento regional. Quanto aos fatores internos, também é sugerido o acréscimo dos itens ‘Logística’, ‘Eficiência Operacional’ e ‘Posição da organização na cadeia de valor’.

Figura 4: Modelo final para análise dos Fatores da Competitividade de MPME.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Portanto, este trabalho apresenta, como principal contribuição teórico-empírica (além da análise dos fatores para a competitividade de MPME da região do Vale do Rio Doce-MG), a proposição de um modelo analítico que congrega tanto fatores externos quanto internos para esta finalidade. Dessa forma, é possível realizar, além da identificação dos principais fatores influenciadores da competitividade, análises cruzadas entre estes fatores, possibilidade que não é possível quando se utilizam os modelos de referência citados no trabalho, dado que cada modelo aborda uma dimensão de análise específica (externa ou interna).

O ‘Modelo final para análise dos Fatores da Competitividade de MPME’ pode ser, não somente, replicado na região foco do trabalho, com a incorporação dos novos fatores identificados, mas também em outras regiões, tanto de Minas Gerais quanto em outros Estados, para estudos comparativos sobre fatores de competitividade e influências em empresas de realidades distintas.

Para a região do Vale do Rio Doce, em Minas Gerais, as informações identificadas e analisadas podem contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e investimentos na região, a partir da compreensão das necessidades dos empresários e da econômica local.

Referências

Bandeira, A.A. (2007). *Avaliação de desempenho: uma abordagem estratégica em busca da proatividade*. Qualitymark.

Campos, J.G.F., Nishimura, A.T., Ramos, H.R., Cherez, R.L., & Scalfi, V.B. (2008). *As pequenas e médias empresas no Brasil e na China: uma análise comparativa*. Disponível em <http://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/trabalhosPDF/895.pdf>.

Carmo, V.B.D., & Pontes, C.C.C. (1999). Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. *Ciência da Informação*, 28(1), 49-58.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Carvalho, L.C., Di Serio, L.C., & Vasconcellos, M.A. (2012). Competitividade das Nações: Análise da Métrica utilizada pelo World Economic Forum. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 52(4), 421-434.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. (2015). *Competitividade Brasil 2014*. – Brasília: SEBRAE.

Contador, J.C. (1995). Armas da competição. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 30(2).

Contador, J.C. (2008). Conceitos sobre o modelo de campos e armas da competição. *Revista de Ciências da Administração*, 10(21), 147-174.

Coutinho, L.G., & Ferraz, J.C. (coords.). (1994). *Estudo da competitividade da indústria brasileira editora da universidade estadual de campinas*. Campinas, SP: Papyrus.

FEE - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. (2006). *Índice de competitividade estadual: relatório executivo*. 19 p.

Ferraz, J.C., Kupfer, D., & Haguenuer, L. (1995). *Made in Brazil*. Rio de Janeiro: Campus, 3.

Fontanella, B.J.B., Ricas, J., & Turato, E.R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Caderno de Saúde Pública*, 24(1), 17-27.

Gama, Z.J.C. (2006). *Análise da competitividade das empresas de móveis da região metropolitana de Belém: 2000 a 2004*. 131 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade da Amazônia, Belém.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2003). *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001*. IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. (2010). Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Recuperado de: www.ibge.gov.br/censo2010.

Jussani, A.C., Krakauer, P.V.D.C., & Polo, E.F. (2010). Reflexões sobre a estratégia do Oceano Azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 2(2), 17-37.

Lemos, A.D., & Nascimento, L.F. (1999). A produção mais limpa como geradora de inovação e competitividade. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(1), 23-46.

Luna, F.V. (1983). Pequenas e médias empresas e a atuação das venture capital. *Revista Tibiricá*, São Paulo, 18, 63-74.

Machado da Silva, C.L., & Barbosa, S.D.L. (2002). Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(3), 7-32.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- Malhotra, N.K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mariotto, F.L. (1991). O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2), 37-52.
- Mathews, P. (2006). The role of mentoring in promoting organizational competitiveness. *Competitiveness Review*, 16(2), 158-169.
- Motta, R. (1995). A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 12-16.
- Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Porter, M.E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37(6-7), 545-546.
- Richardson, R.J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3a ed. São Paulo: Atlas.
- Roman, D.J., Piana, J., Pereira, M.A.S., Lozano, L., Mello, N.R., & Erdmann, R.H. (2012). Fatores de competitividade organizacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 9(1), 27-46.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014). *Identidade dos Municípios Mineiros - Governador Valadares*. Belo Horizonte: SEBRAE.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2006). *Indicadores de competitividade na indústria brasileira : micro e pequenas empresas*. Brasília: SEBRAE.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). *Índice de competitividade dos municípios mineiros*. Belo Horizonte: SEBRAE.
- Silva, R.O. (2011). *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning.
- Terence, A.C.F., & Escrivão Filho, E. (2006). Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: *XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP*, 9.
- Zanakis, S.H., & Becerra-Fernandez, I. (2005). Competitiveness of Nations: A knowledge discovery examination. *European Journal of Operational Research*, 166(1), 185-211.