

## **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS MICRO E PEQUENA EMPRESAS - MPE'S DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DO LEITE EM RONDÔNIA - APLEITE**

**Mariluce Paes de Souza. Universidade Federal de Rondônia - UNIR.**

[marilucep@brturbo.com.br](mailto:marilucep@brturbo.com.br)

**Theophilo Alves de Souza Filho. Universidade Federal de Rondônia – UNIR.**

[theophilo@unir.br](mailto:theophilo@unir.br)

**Moacyr Boris, Instituto de Estudos e Pesquisas do Agronegócio Rondoniense –**

**IEPAGRO. [Boris@ronet.com.br](mailto:Boris@ronet.com.br)**

### **RESUMO**

Este estudo objetivou analisar as estratégias competitivas das MPE's do APLeite em Rondônia, mapeando o arranjo pode-se evidenciar a percepção que as MPE's têm sobre a importância das estratégias para fortalecimento do APLeite. O estudo indica, que as empresas entrevistadas seguem estratégias próprias, que se aproximam das estratégias descritas por Porter. Concluindo-se que a competitividade do APLeite passa pela qualificação profissional dos atores e definição de políticas de comercialização, qualidade do produto e capacidade de atendimento. As empresas estudadas compõem um arranjo promissor, o qual tem uma significativa contribuição para o processo de consolidação do Estado de Rondônia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia Competitiva – Micro e Pequena Empresa – Arranjo Produtivo Local do Leite – Rondônia.

### **1. Introdução**

Os pequenos são grandes em qualquer parte do mundo, em força e tamanhos agregados, porém, não se utilizam destas vantagens pois estão envolvidos em atividades classificadas também como auto-emprego. As pequenas empresas por estarem diretamente envolvidas nos sistemas produtivos de seus negócios, manifestam clara dificuldade no tocante ao associativismo, e por isso, esvazia o movimento nas associações representativas.

O segmento da pequena empresa tem uma importância fundamental, particularmente na economia do Brasil. O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas, órgão com atuação no segmento empresarial, divulgou que em 2002, 98,5% das empresas brasileiras eram micros e pequenas (SEBRAE, 2003).

Cerca de 4,5 milhões das empresas, no Brasil, estão nessa categoria, constituindo-se como grandes produtoras de bens e serviços, grandes geradoras de emprego e importante fator de distribuição de renda. É a partir daí, que se pode notar sua importância econômica para o país.

A informação mais importante e também a mais conhecida entre todos, pois já é de domínio público, e que melhor ilustra a problemática da pequena empresa é o fato de que 90% dos novos negócios no Brasil tem suas portas fechadas antes mesmo de completarem dois anos de existência (SEBRAE, 2003).

Diante da realidade atual do pequeno empresário nacional, que hoje possui um acesso deficiente à tecnologia da informação, que convive com total escassez de recursos financeiros, que possui conhecimentos técnicos baseados no empirismo e em informações passadas por seus antepassados, e não consegue utilizar-se da economia de escala em compras e na contratação de serviços.

A legislação tributária no Brasil trata pequenas e grandes empresas como iguais, ficando a PME's fragilizadas, uma vez que não dispõem de sistemas de gestão profissionais e utilizam-se da intuição como estratégia de planejamento para sobreviver, ressentindo-se da falta de políticas de financiamentos com juros que possam viabilizar seus empreendimentos.

Para os pequenos negócios se estabelecerem cada vez mais competitivos, é essencial a utilização de estratégias empresariais que se ajustem perfeitamente ao mercado em constante mutação e, para tanto, é indispensável que o empresário seja criativo, inovador e saiba dirigir sua empresa buscando acompanhar as demandas, ou melhor, a flexibilidade direcionada ao atendimento das flutuações e de padrões de consumo.

Este estudo se propôs analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas micro e pequenas empresas do arranjo produtivo local do leite em Rondônia, tendo como base as cinco forças competitivas de Porter (1986).

Empiricamente, analisou-se o Arranjo Produtivo Local – APL do Leite, composto dos setores: primário, secundário, terciário e as instituições e organizações de suporte legal e de apoio. Na primeira parte do artigo fala-se do surgimento dos pequenos negócios e os principais critérios de classificação de micro e pequenas empresas e sua importância na economia do País. Segue-se com as referências bibliográficas como sustentação teórica da pesquisa. A metodologia consistiu em estudo exploratório do APLLeite, com levantamento de dados através de questionário para uma amostra extraída do universo de estabelecimentos registrados na RAIS/Mtb.

Ao final apresenta-se o dinamismo do APLLeite em Rondônia, considerando as estratégias utilizadas pelos diversos agentes.

## **2. As Micros e Pequenas Empresas – MPE's**

A definição das MPE's engloba vários segmentos, os quais têm características diferentes em sua atuação mercadológica. Existem duas tendências de conceituação: a *quantitativa* e a *qualitativa*. Rattner (1984:98), estabelece duas classificações. A primeira, com os seguintes critérios: faturamento; número de

funcionários; capital social; patrimônio líquido e ativo fixo entre outros, e a segunda: administração centrada nos fundadores; elemento humano não especializado; falta de informação para tomada de decisão; falta de capital de giro; dificuldade de conseguir linhas de crédito; sistema contábil rudimentar; falta de administração mercadológica e de visão da concorrência; acesso limitado à tecnologia; ferramentas, equipamentos de trabalho e qualificação técnica precária.

O SEBRAE (2003) define micro e pequenas empresas levando em consideração o número de empregados e o faturamento bruto anual como critérios mais utilizados para definir o porte das empresas. O quadro 1 apresenta a seguir, a classificação das MPEs, segundo o número de empregados.

**Quadro 01 - Classificação das empresas, segundo o número de empregados**

PORTE DA EMPRESA	NÚMERO DE EMPREGADOS
MICROEMPRESA	No comércio e serviços até 09 empregados. Na indústria até 19 empregados.
EMPRESA DE PEQUENO PORTE	No comércio e serviços de 10 <sup>a</sup> a 49 empregados. Na indústria de 20 a 99 empregados.
EMPRESA DE MÉDIO PORTE	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados. Na indústria de 100 a 499 empregados.
EMPRESA DE GRANDE PORTE	No comércio e serviços com mais de 99 empregados. Na indústria com mais de 499 empregados.

FONTE: Sebrae, 2003.

O quadro dois apresenta, a seguir, a classificação das MPEs, segundo o faturamento bruto anual, conforme estabelece lei federal.

**Quadro 02 - Classificação das MPEs, segundo o faturamento bruto anual**

PORTE DA EMPRESA	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
MICROEMPRESA	Até R\$ 244.000,00
EMPRESA DE PEQUENO PORTE	Entre R\$ 244.000,01 e R\$ 1.200.000,00

FONTE: Lei Federal nº 9.841, de 05.10.99.

A abordagem qualitativa enfoca os aspectos de gerenciamento. As funções gerenciais se concentram nos sócios-proprietários e essas empresas carregam características de uma empresa familiar. Caracterizam-se pela agilidade na tomada de decisão por possuírem uma estrutura organizacional menor. Na maioria das vezes, enfrentam dificuldades financeiras por falta de capital de giro e seu acesso a recursos financeiros para investimentos em projetos, tecnologia e pesquisas é limitado ou inexistente.

Do outro lado, constituem espaços ricos de inovações promovidos pelos empreendedores dispostos e às vezes forçados a enfrentarem grandes riscos e

desafios em seus negócios. Rattner (1984:98), na tentativa de obter uma definição qualitativa, reitera alguns desses aspectos das MPEs, tais como: a falta de especialização, dificuldade de obtenção de recursos das instituições financeiras e a falta de informação gerencial para tomada de decisões.

A definição qualitativa contém características tanto positivas quanto negativas das MPEs. Entendemos que esta abordagem do conceito da MPE trata do valor, da importância e da influência que esta exerce na e para a sociedade, ao contrário da quantitativa que, restrita aos dados estatísticos, auxilia-nos a identificar as MPEs pelo seu tamanho e não pela sua contribuição.

Assim as MPEs desempenham hoje um papel fundamental na economia mundial, pois são geradoras de empregos, recolhedoras de impostos, distribuidoras de renda, etc.

Desse modo no Brasil, o segmento da pequena empresa é um grande gerador de emprego. Sua participação na economia do país é fundamental como fator de geração de massa salarial e de distribuição de renda, considerando que os pequenos negócios significam a sobrevivência e manutenção de milhões de famílias brasileiras (Solomon, 1989).

O SEBRAE (2002) registra que o universo das micros e pequenas empresas no Brasil representam 95% do número de estabelecimentos industriais, 99,1% das empresas comerciais e 99% dos estabelecimentos do setor de serviços, num total de 98,5% dos empreendimentos do país. São números expressivos que demonstram a importância desse segmento.

Considerando que a pequena empresa como grande geradora de empregos, desempenha um papel importante na distribuição de renda e na concorrência. Torna-se imprescindível que sejam promovidos estudos que possam contribuir para que haja um ambiente empresarial salutar de competitividade no ambiente do APLLeite, de forma a trazer vantagens ao consumidor, como: a redução de preços, em função de uma maior quantidade de produtos ofertados ao mercado.

Convém expor os pontos de vista de Steindl (1990) sobre a questão da economia de escala como um dos principais fatores que influenciam o êxito de uma empresa. Entretanto, ele diz que uma empresa não pode continuar crescendo indefinidamente, pois as aptidões e a energia do empresário estão sujeitas a involuir depois de certo tempo e que em muitos ramos, as economias de escala são neutralizadas pela dificuldade de ampliar o mercado das empresas. Essas empresas, são denominadas pelo autor de representativas, cresceriam até os limites do seu mercado de influência.

Na atividade empresarial, é preciso, portanto, estar atento à economia de escala. Pequenos empresários elaboram normalmente suas estratégias comerciais sem a devida atenção para esse importante fator de competitividade. Já em relação à limitação de capital, bastante comum nos pequenos e novos negócios, uma alternativa de solução para resolver a questão é a associação entre pequenos produtores de bens e serviços. Essa associação pode ocorrer em qualquer momento do processo produtivo, como a compra de matéria-prima junto a fornecedores, onde se pode comprar uma maior quantidade de produtos, podendo assim negociar o preço, conseguindo também melhores prazos para pagamento, tudo em função basicamente da maior quantidade comprada.

Alianças estratégicas e de cooperação entre pequenos produtores de bens e serviços pode ser vantajosa nas diversas fases de sua cadeia de valor (PORTER, 1986) como: transporte da produção; distribuição; venda; propaganda dos produtos; crédito; capacitação tecnológica; de forma a dividir os custos entre os participantes da ação.

Steindl (1990) tece comparação entre a burocracia da grande empresa e a iniciativa e flexibilidade da pequena, sugerindo que isso poderia conduzir a uma superioridade das empresas menores. Elas teriam em princípio, maior versatilidade de ação, explorando rapidamente oportunidades de negócios que surgem a cada momento no cenário empresarial.

Numa referência especial, como um alerta aos novos e pequenos empreendedores, está a questão tecnológica. Estratégias empresariais, chamadas aqui de convencionais, são entendidas como aquelas que não priorizam a tecnologia e o mercado. Num conceito bem amplo, considera-se a importância da tecnologia, não apenas na produção em si e no processo produtivo, mas especialmente na forma da gestão administrativa e operacional dos pequenos negócios, envolvendo desde o enfoque na qualidade da matéria-prima utilizada, venda e distribuição, chegando até o momento da pós-venda ao consumidor, quando a satisfação do cliente implicará provavelmente na multiplicação das vendas.

O enfoque tecnológico tem importância fundamental não apenas no setor industrial, mas, no comercial e de serviços, levando as pequenas empresas, a uma posição de mercado onde elas possam concorrer com competitividade, oferecendo produtos e serviços de boa qualidade, com preço baixo.

Em um trabalho realizado sobre competitividade e capacitação tecnológica direcionada à pequena e média empresa, Dahab(1995), registra que a modernização da indústria no Brasil passa, seguramente, por esses dois tipos de empresas e que a limitação tecnológica apresenta-se, contudo, como um fator altamente restrito à perfeita integração das pequenas e médias empresas com seus clientes e fornecedores, considerando-se, principalmente, sua escassa infra-estrutura e a dificuldade de acesso a recursos tecnológicos mais sofisticados.

### **3. Conceitos de estratégia**

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente. E nessa situação, a empresa pode definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Ansoff (1977:21) apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia, diz: “È quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”.

Maximiniano (1998:260) descreve que a palavra estratégia também “envolve certa conotação de astúcia de tentativa de enganar ou superar o concorrente com aplicação de algum procedimento inesperado, que provoca ilusão ou que faz agir não como se deveria mas segundo os interesses do estrategista”.



Numa empresa a estratégia está relacionada á arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa.

A avaliação desse processo é feita através do confronto entre os pontos fortes e fracos da empresa, de um lado, e das oportunidades e ameaças proporcionadas pelo seu ambiente, de outro.

Portanto a estratégia empresarial, segundo Oliveira (1991:27), é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento.

Alguns autores como Ansoff (1977) e Porter (1986), fornecem subsídios para a análise de uma empresa e para a elaboração de estratégias empresariais que possam se contrapor à ação da concorrência e que promovam a evolução do empreendimento.

Ansoff (1977) define estratégia empresarial como a área referente ao ajustamento do empreendimento ao seu ambiente; toda movimentação relevante desse ambiente deve ser levada em consideração, visando o ajustamento do empreendimento. O autor salienta que“(...) a resposta de uma empresa a desafios estratégicos não requer apenas um novo método para pensar sobre o problema, mas também novas competências e culturas gerenciais, capazes de traduzir o pensamento em ação estratégica”.

### **3.1 As Forças Competitivas e a Estrutura Industrial**

A estrutura industrial tem forte influência na determinação das regras competitivas, na formulação das estratégias potencialmente disponíveis para as empresas e nos indicadores de desempenho. Porter (1986), de certo modo, abraça essa perspectiva ao mencionar que o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, responsáveis por estratégias envolvendo preços, custos e investimentos, que determinarão o retorno sobre estes últimos. O segredo para um posicionamento favorável dentro de uma determinada indústria é pesquisar e analisar, de forma criteriosa e cuidadosa, as fontes de cada uma dessas forças e influenciá-las a seu favor. Assim procedendo, a empresa identifica pontos fortes e fracos e define áreas em que mudanças estratégicas podem resultar em retorno máximo, oportunidades e/ou ameaças são tendências na indústria. Ou seja, a estratégia competitiva surge de uma compreensão sofisticada dessas forças estruturais que, ao delimitarem as regras da concorrência, determinam a atratividade de uma indústria.

O posicionamento no mercado é uma etapa de definição do posicionamento estratégico, sendo composta por dois estágios. O primeiro consiste no mapeamento dos fatores que influenciam, direta ou indiretamente o negócio, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes, produtos substitutos e complementares. O ponto essencial, entretanto, é o conhecimento exato de qual mercado o negócio está inserido.

Dado o mapeamento, o segundo estágio é a definição do relacionamento do negócio com esses fatores, ou seja, qual será a interação com seu ambiente de negócio, de forma a fortalecer sua proposta de valor. O valor gerado pelo negócio pode ser criado de maneiras diferentes, de acordo com o ambiente no qual se encontra e com a estratégia escolhida. E o posicionamento da empresa, sempre definido de forma relativa a todos os outros fatores presentes e decisivos para seu sucesso, faz com que a formulação da proposta de valor seja reavaliada à luz do mercado de atuação.

Porter (1986) diz que, embora o meio ambiente seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal e relevante do meio ambiente da empresa é a indústria em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como na determinação das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas, porém em sentido relativo, uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, que encontram diferentes habilidades para lidar com elas.

Essa etapa é fundamental para o planejamento do negócio. É através dela que são levantados todos os fatores que podem influenciar o sucesso do negócio, bem como a maneira pela qual o negócio irá se relacionar com esses fatores, ou forças competitivas, buscando minimizar as interferências negativas e maximizar as positivas.

Caso o posicionamento não seja bem estruturado, o negócio não passará de uma proposta sem valor real para o mercado, ou seja, uma idéia ...

### **Grau de Rivalidade e Barreiras de Entrada**

O mapeamento do ambiente já foi iniciado nas etapas anteriores, entretanto, o sucesso do negócio é influenciado não só pelos concorrentes já existentes, mas também pelos concorrentes em potencial, devendo esses também ser considerados.

Uma análise importante a ser feita neste sentido é identificar se existem, e quais são as possíveis barreiras de entrada para novos concorrentes no mercado. Possíveis barreiras ainda não existentes podem ser levantadas pela própria empresa.

### **Ameaça de Substitutos**

Outro aspecto a ser analisado é a existência de possíveis produtos substitutos que possam se apropriar do mercado onde que está inserido. A ameaça de produtos substitutos à lucratividade de um negócio depende das proporções relativas de preço/desempenho dos diferentes tipos de produto/serviços, que os clientes podem recorrer para satisfazer à mesma necessidade básica.

A ameaça de substituição também é afetada pelos custos de mudança, isto é, os custos em áreas como treinamento, integração ou reprojeto, incorridos quando um cliente muda para um tipo diferente de produto ou serviço.

Vale ressaltar que qualquer análise de ameaça de substituição deve olhar de forma ampla todos os produtos que executam funções semelhantes para os clientes, não somente os produtos fisicamente semelhantes.

### **Poder do Comprador**

O poder do comprador é capaz de influenciar a apropriação do valor criado por um negócio. Ele permite aos clientes comprimir as margens de lucro do negócio, forçando a redução de preços ou o aumento do nível de serviço, sem uma recompensa associada. É provável que os determinantes mais importantes do poder do comprador, sejam seu tamanho e volume de compra dão a ele força na hora da negociação.

### **Poder do Fornecedor**

Essa análise deve focalizar primeiro o tamanho e a concentração dos fornecedores em relação aos participantes da indústria e, a seguir, o grau de diferenciação dos insumos fornecidos. A capacidade de cobrar preços diferentes para os clientes, em geral, indica que o mercado é caracterizado por um alto poder dos fornecedores.

### **Complementares**

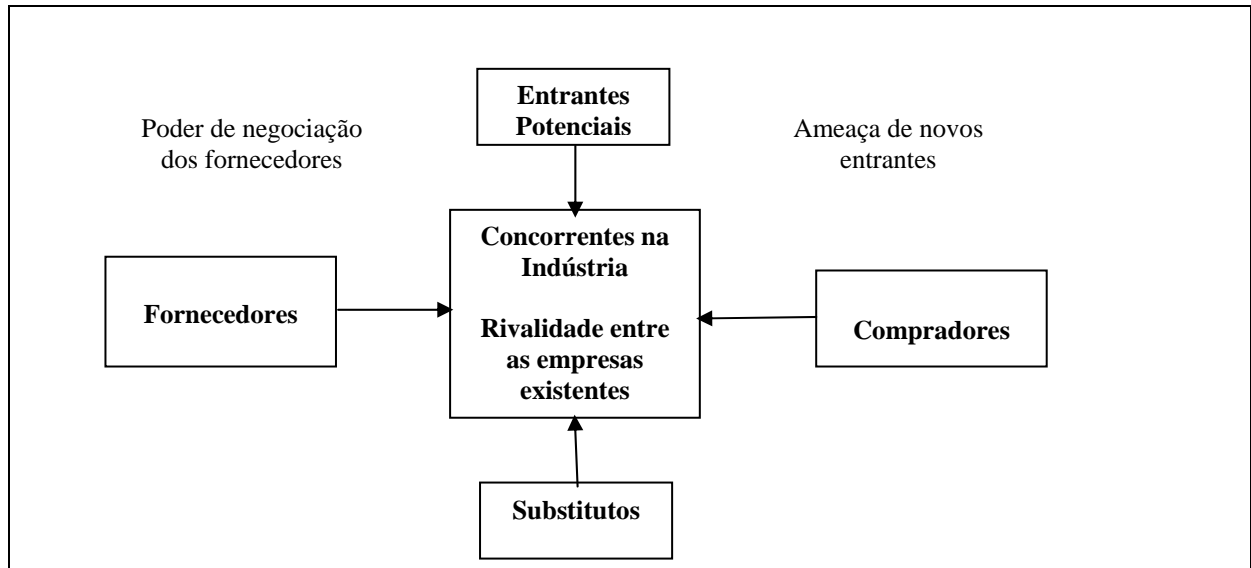
Muitas vezes, o produto/serviço proveniente de um negócio não pode ser ofertado de maneira isolada, necessitando do fornecimento de outro produto/serviço de outra empresa, que viabilize a sua utilidade. Esses produtos são chamados de produtos complementares. Dessa forma, é fundamental identificar se o sucesso do produto/serviço ofertado está associado a algum outro tipo de negócio. Caso isso ocorra, devem ser avaliados o tamanho e a força da empresa, que irão fornecer o produto/serviço complementar, pois, nesse tipo de relação, há o risco de um negócio apropriar-se do valor e do lucro gerado pelo outro.

Podem também ocorrer situações em que é possível uma única empresa fornecer um pacote completo dos complementares. Nos casos em que isso for possível, a decisão irá pesar questões como: foco do negócio, investimento e competência necessários para fornecer o pacote completo. Nos casos em que for importante manter o foco do negócio, pode-se tomar a decisão de fazer alianças estratégicas com as empresas complementares, para ambas se beneficiarem do negócio casado.

É importante notar que as cinco forças competitivas: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes, determinam a intensidade da concorrência e a rentabilidade na indústria, assim como refletem o fato de que a competição não se limita aos participantes já estabelecidos. O vigor de cada uma das cinco forças competitivas é função da estrutura industrial, que se modifica com o próprio desenvolvimento da indústria, - e do posicionamento estratégico das empresas nela inseridas. Neste ponto, ele assume a postura de certos teóricos “neoschumpeterianos”, Dosi (1984) enfatiza a necessidade de se entender a relação estrutura de mercado e estratégias empresariais como uma via de duas mãos.



Figura 1 – As cinco forças competitivas de Porter



FONTE: Porter (1986)

Essa possibilidade das empresas modelarem a estrutura industrial com suas estratégias coloca uma carga particular sobre os líderes da indústria. A ação dos líderes pode ter um impacto desproporcional sobre a estrutura, devido ao seu porte e sua influência sobre os compradores, fornecedores e outros concorrentes. Ao mesmo tempo, as grandes parcelas de mercado dos líderes garantem que tudo o que altere a estrutura industrial venha a afetá-los também.

#### 4. Metodologia Utilizada

O estudo se iniciou com uma pesquisa bibliográfica que permitiu o embasamento conceitual sobre o tema, estendendo-se posteriormente à pesquisa de campo.

Estudou-se o APLLeite em Rondônia tendo o seu desenho mapeado na região central do Estado de Rondônia, Municípios de Jaru, Ouro Preto D'Oeste, Ji-Paraná, Presidente Médice, Rolim de Moura e Cacoal, em um universo de 161 empresas registradas na RAIS/Mtb, com uma amostra de 61 produtores rurais e 29 pequenas e micro empresas dos demais segmentos que compõem o APL. O instrumento utilizado foi questionário da RedeSist para mapeamento de APLs. Para fins de apresentação nesse artigo, foram analisados somente os aspectos que envolvem a identificação da empresa, a experiência inicial e ainda, a produção, mercados e emprego.



estabelecimentos rurais, industriais e comerciais voltadas as atividades agroindustriais em Rondônia. ( FASE, 2005; RAIS – CGET/DES/SPPE/TEM, 2005).

Considerando os dados da pesquisa, o APL Leite conta com a infra-estrutura educacional disponível nos municípios, sendo composta de escolas agrícolas de ensino fundamental, cursos superiores disponibilizados pela universidade federal de Rondônia ou particulares em 4 dos 6 municípios, eventualmente são ofertados cursos profissionais temporários. O arranjo não conta com escolas técnicas de 2º. Grau e cursos profissionais regulares.

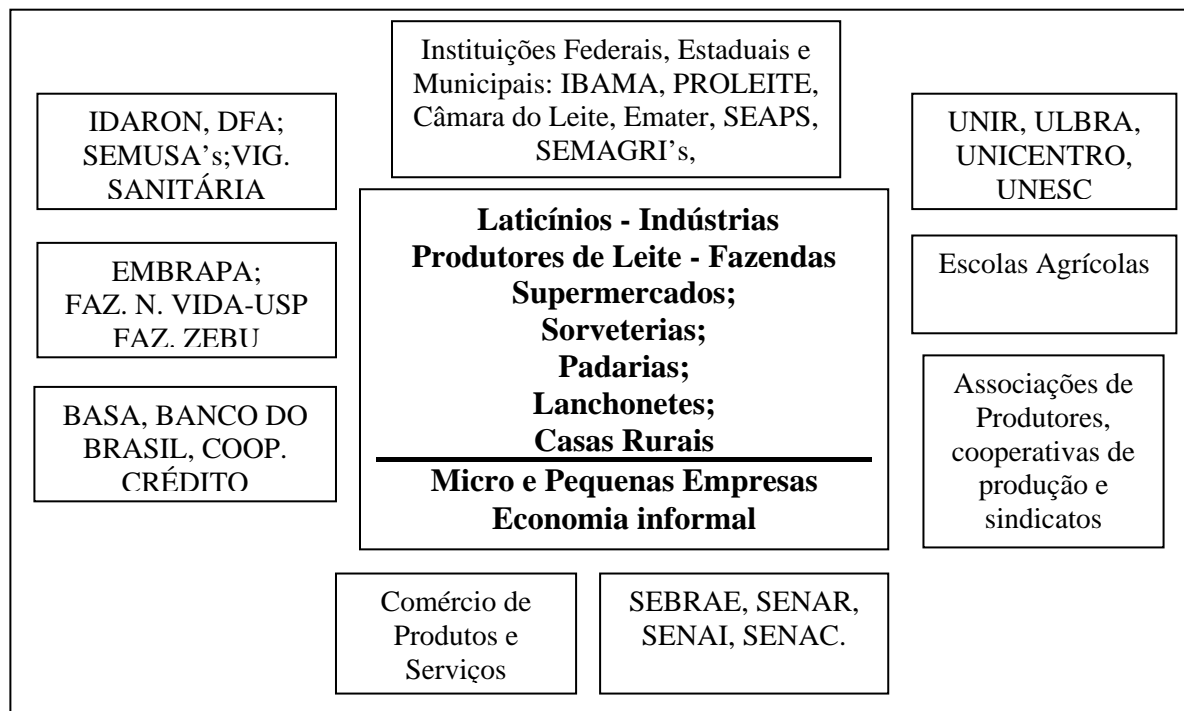
A Infra-estrutura Institucional Local, compõem-se de associações e sindicatos de produtores rurais, industriais e de empregados com presença em todos os municípios, no entanto, não se obteve registros de cooperativas de produção ativas em todos eles, somente as chamadas de crédito rural.

No que tange a Infraestrutura científico-tecnológica, encontra-se presente no arranjo, duas universidades uma federal e outra particular, com ofertas de cursos de agronomia e veterinária, e três organizações que pode-se classificar como instituto de pesquisa, tendo também, dois centros de capacitação de profissional, não sendo registrado instituições de testes, ensaios e certificações.

O Arranjo tem uma infraestrutura de financiamento com 2 agências locais de instituições federais e instituição comunitárias, representadas pelas cooperativas de crédito, não sendo registradas instituições financeiras municipais e estaduais.

Na figura 2, de forma ilustrativa apresenta-se as instituições constantes das infraestruturas do arranjo.

Figura 2 – Arranjo Produtivo Local do Leite Região Central de Rondônia- APLLeite



Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

A partir do mapeamento do APLLeite, pode-se efetuar a avaliação das estratégias competitivas existentes no setor leiteiro em Rondônia e considerando que a governança da cadeia produtiva encontra-se no segmento da industrialização do produto (SOUZA, 2004) após discorrer-se sobre as características das MPE's do arranjo, faz-se uma análise das cinco forças competitivas de Porter, partindo-se da indústria laticinista em Rondônia.

## 6. Discussão e Análise dos Dados

A partir dos resultados obtidos com a pesquisa, seguindo a metodologia da RedeSist, pode-se estabelecer o mapeamento do arranjo, procedendo-se a discussão dos dados obtidos e demonstrados nas tabelas geradas no banco de dados em planilhas do aplicativo Excel.

Dentre as empresas pesquisadas obteve-se frequência nas empresas micros e pequenas, aparecendo somente uma de médio porte. A Empresa considerada grande pela definição adotada ou seja, aquelas que possuem de 500 a mais pessoas ocupadas, não houve sorteio na amostra. Desta forma, a análise se limitará às empresas de tamanho micro e pequena. Com 85,6% as micro-empresas mantêm a maior concentração no APLLeite em Rondônia, seguindo das pequenas com 13,3%, no entanto, observa-se que as pequenas empresas concentram maior número de empregados, com 52,4%, ficando as micros empresas com 24,7% empregados, destaca-se que trata-se de uma características própria do Estado, considerando a peculiaridade da agricultura familiar, a qual não formaliza a mão-de-obra ocupada com as atividades da fazenda.

Quanto ao ano de fundação, observa-se uma concentração da criação das micros e pequenas empresas entre os anos de 1980 a 1985, representando mais de 60% da amostra, o que coincide com a época de maior migração para o Estado e ainda, com o chamamento de ocupação do “eldorado brasileiro”, no entanto, o que vai se observar na seqüência é que, embora a maioria das empresas tenham mais de 20 anos de criação, estas encontram-se a margem do desenvolvimento.

As micros e as pequenas empresas tiveram na sua origem o capital nacional, observando somente uma pequena empresa com capital estrangeiro, oriundo da Europa, mas especificamente da Itália. Observa-se que 92,2% das micro-empresas são independentes e que as pequenas têm percentual igual entre independentes e parte de grupos. No entanto, a relação com o grupo, para as micro divide-se entre controladora (2), controlada (3) e coligada (1), porém as pequenas todas são controladas.

A grande maioria das micros e pequenas empresas, foram fundadas por somente um sócio, seguidos de 2 sócios e baixa frequência com 3 e mais do que isso somente uma pequena empresa. Sendo a maior representação do sexo masculino com 85,7%. A idade dos sócios situa-se, na grande maioria, na faixa etária dos 21 aos 50 anos, caracterizando o setor como em expansão.

A escolaridade dos sócios fundadores concentra-se no ensino fundamental incompleto com 35,1% e ensino médio completo com 28,6%, considerando escolaridade como vantagem competitiva pode-se dizer que nesse quesito o APLLeite precisa de ajuda para seu desenvolvimento.

Na identificação das principais dificuldades das micros empresas pesquisadas foram: contratar empregados qualificados - 37,7%; produzir com qualidade - 41,6%; vender a produção - 40,3; custo ou falta de capital de giro - 55,8%; custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos - 55,8% e custo ou falta de capital para locação de instalações - 39,0% demonstrando menor dificuldades.

Analisando esses dados na perspectiva das forças competitivas de Porter, verifica-se que o APLeite encontra-se fragilizado quanto as barreiras a novos entrantes, uma vez que os principais fatores de vantagem competitiva constituem-se nesses fatores, principalmente nas MPE's rurais, as quais vêm sendo vendidas a médias e grandes corporações.

No contexto das relações de trabalho, considerando o número de pessoal ocupado, nas micros empresas existem 41,6% com contratos formais, 25,8% de sócio proprietário e 23,2% de mão-de-obra familiar sem contrato formal, já as pequenas mantém a grande maioria com registros formais, situando-se em 87,5%.

Avaliando os aspectos da produção, do mercado e emprego das MPE's do APLeite em Rondônia, observa-se que o emprego do setor teve a seguinte evolução: Micros Empresas índice de 180,3 no período de 1995 a 2000 e 247,7 entre 2000 e 2005; Pequenas Empresas índice de 347,5 no período de 1995 a 2000 e 490,07, entre 2000 e 2005. No mesmo período o faturamento das MPE's obtiveram um crescimento de 18,5% e 21,5% nas micros e 2,8% e 3,6% nas pequenas, respectivamente.

O destino das vendas no APLeite no ano de 2005 das micros empresas foi: 90,8% para o mercado local; 8,7% para o Estado e somente 0,5% para o Brasil, porém as pequenas empresas apresentam a seguinte performance: 66,5% das vendas no mercado local; 16,5% para Rondônia e 17% para o mercado brasileiro. Destaca-se que neste caso encontram-se as indústrias de laticínios classificadas como pequenas, as quais concentram-se na produção de queijo mussarela, o qual é exportado quase na sua totalidade para outras praças brasileiras.

Finalizando a análise, apresentam-se os fatores competitivos pesquisados no APLeite. As questões prenderam-se em avaliar os fatores considerados determinantes para manter a capacidade competitiva na atividade principal da empresa, solicitando-se que indicassem o grau de importância de cada um, na seguinte escala: nula, baixa, média e alta importância. Para o fator qualidade da matéria prima e outros insumos as micros e pequenas empresas avaliaram como de alta importância com 80,3% e 75,0%, respectivamente. Essa percepção demonstra que as empresas, mesmo sem conhecer a teoria de Porter valorizam o papel dos fornecedores. A qualidade da mão-de-obra foi o segundo fator avaliado, tendo uma classificação de média importância tanto para micro com 38,2%, como para a pequena com 41,7%, vê-se que neste caso não parece haver uma preocupação com a concorrência ou em obter vantagem competitiva no setor. Quanto ao Custo da Mão-de-Obra, embora a micro e a pequena tenham apresentado alta importância com 38,2% e 41,7%, respectivamente, não pode-se considerar como fator relevante frente a dispersão entre as opções baixa e média. Por outro lado o fator nível tecnológico dos equipamentos, obteve alta importância para a Micro com 39,5 %, com dispersão para baixa e média importância para a pequena com uma concentração de 66,7%.

Na seqüência observa-se que os fatores relativos a capacidade de introdução de novos produtos/processos e desenho e estilo nos produtos, as micros empresas avaliaram como sem importância para suas atividades, o que pode-se inferir que reflete a característica do setor estudado APLeite, uma vez que a grande maioria das micros pesquisadas foram as propriedades rurais, deduzindo-se que o produto leite não requer melhorias. No entanto, para



as pequenas, nesse caso representada pelas indústrias a importância desse fator é alta para 58,3% e 50,0% das empresas pesquisadas, refletindo na preocupação em manter níveis competitivos para os produtos derivados do leite.

Para os fatores competitivos inerentes as estratégias de comercialização; qualidade do produto e capacidade de atendimento (volume e prazo), tanto as micros como as pequenas empresas avaliaram como alta importância, o que demonstra a sensibilidade das empresas em manter-se atentas as forças competitivas preconizadas por Porter, quanto aos compradores e substitutos.

## 7. Conclusões

A partir do quadro geral que examina cada uma das cinco forças competitivas, pode-se concluir que o objetivo geral da pesquisa sobre as estratégias competitivas das MPE's no APLeite em Rondônia foi alcançado, considerando que dentre os fatores avaliados, foi possível evidenciar a capacidade competitiva das MPE's pesquisadas.

Além dos outros aspectos avaliados, como suporte à vantagem competitiva das empresas, foi identificado o grau de importância que as empresas atribuem aos fatores competitivos pode-se apontar que as alternativas estratégicas para fortalecimento do APLeite, passam pela qualificação profissional de seus empregados e de seus sócios, por definição de políticas de comercialização, qualidade do produto e capacidade de atendimento, e ainda, considerando que as empresas estudadas compõem um arranjo promissor, o qual tem uma significativa contribuição para o processo de consolidação do desenvolvimento do Estado de Rondônia, devem ser implementadas políticas públicas de suporte institucional, organizacional e fomento a modernização do APLeite.

## 8. Referenciais Bibliografia

- ANSOFF, H.I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw Hill, 1997.
- DAHAB, Sônia; TEIXEIRA, Francisco. *Ciência, Tecnologia e Competitividade*. Salvador: Análise & Dados, 1(3), dez/1991.
- DOSI, G. *Technical Change and Industrial Transformation: The Theory and Application to the Semiconductor Industry*. Londres: Mcmillon, 1984. 217p.
- GALBRAITH, J. Kenneth. *O Novo Estado Industrial*. São Paulo: Editora Pioneira, 1983.
- MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaral, *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

- PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- . *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.
- . *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.
- QUINTELLA, R.H. *The Strategic Management of Thecnology in the Chemical and Petrochemical Industries*. London: Ed. Pinter Publishers, 1993.
- RATTNER, H. **Acumulação de Capital, Internacionalização da Economia e as Pequenas e Médias Empresas**. Rev.Adm. Emp. Rio de Janeiro, v.24(4), pg97-106. 1984.
- REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D. P. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1988, 392p.
- ROLIM, C.F.C. CAMPINO, C.C. **Pequenas e Médias empresas industrial no Estado de São Paulo: um estudo empirico**. ReV.Adm.Emp. São Paulo, v.22(3), p.56-66. Jul/Set.1987.
- SANTOS, T.; PEIXOTO, C. A.; GOFFREDO, G. S. *O Brasil em crise na crise internacional*. Revista Comunicação e Política. Rio de Janeiro: Centro Brasileiro de Estudos Latino-Americanos. vol. VI, p.62-98, jan/abr., 1999.
- SOUZA, Mariluce Paes. **Estratégias de Gestão da Agroindústria do Leite para Governança da Cadeia Produtiva em Rondônia**. SIMPOI.EASP/FGV. São Paulo.2005
- SCHEIN, E. *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza, 1985.
- SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa**. [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) acesso em junho de 2003.
- SOLOMON, Steven. *A Grande Importância da Pequena Empresa*. Rio de Janeiro: Ed. Nórdica, 1989.
- STEINDL, Josef. *Pequeno e Grande Capital*. São Paulo: Ed. Hucitec/UNICAMP, 1990.