

ESTRATÉGIAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DE CALÇADOS E DE VESTUÁRIO DO SINDINDÚSTRIA

**MANOEL ALEXANDRE DE SOUSA FILHO¹, MARIA JEANNE GONZAGA DE
PAIVA²**

¹ Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri-URCA. genur@yahoo.com.br

² Doutoranda em Economia pela Universidade Federal Fluminense-UFF, Docente do Departamento de Economia-URCA, Líder do grupo de pesquisa Estudos em negócios urbanos e rurais-Genur do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico-CNPq. jeanne.paiva@urca.br; mariajeanne@id.uff.br

RESUMO

Com o aumento cada vez maior da concorrência, surge a necessidade de as empresas adotarem estratégias que auxilia a sua sobrevivência. A pesquisa de natureza bibliográfica e descritiva busca identificar estratégias realizadas nas micro e pequenas empresas de calçados e de vestuário do Sindindústria, em 2018, em Juazeiro do Norte e Barbalha. As MPE's do Sindindústria têm como principais estratégias a busca constante por inovação e novos mercados consumidores, tendo como forte aliada a liderança nos custos. Os microempresários em relação à concorrência focam mais nos preços e inovação e os pequenos na qualidade e na diferenciação. As MPE's não estabelecem, em sua maioria, parcerias com outras organizações e nem rede de empresas para troca de informações, das poucas parcerias existentes são mais no sentido de venda e compra de insumos. Existe uma preocupação das MPE's com a conjuntura econômica do país no qual 65% dos micros e 50% dos pequenos empresários adotaram como uma das medidas a redução no quadro da mão de obra. O principal mercado de vendas de seus produtos é para pequenos e médios varejistas do município, e para se manterem atualizados, a principal fonte de informação são a participação em eventos e a internet.

Palavras-chave: Pequenos negócios; Estratégia; Sindindústria.

SMALL AND MEDIUM SINDINDUSTRIA COMPANIES STRATEGIES FOR THE FOOTWEAR AND GARMENT SECTORS

ABSTRACT

With the increasing increase in competition, there is a need for companies to adopt strategies that help their survival. The research of bibliographic and descriptive nature seeks to identify strategies carried out in the micro and small footwear and clothing companies of Sindindustria, in 2018, in Juazeiro do Norte and Barbalha. Sindindustry's SMEs have as main strategies the constant search for innovation and new consumer markets, having as a strong ally the leadership in costs. Micro-entrepreneurs in relation to the competition focus more on prices and innovation and small ones on quality and differentiation. Most MSEs do not establish partnerships with other organizations or a network of companies to exchange information, of the few existing partnerships are more in the sense of selling and buying inputs. There is a concern of MSEs with the economic situation in the country, in which 65% of the micro and 50% of the small entrepreneurs adopted as one of the measures the reduction in the workforce. The main market for sales of its products is for small and medium-sized retailers in the

municipality, and to keep up to date, the main source of information is participation in events and the internet.

Keywords: Small business; Strategy; Sindindustria.

1 INTRODUÇÃO

Com as mudanças que vem ocorrendo na economia brasileira e com as reformas no seu quadro político, as empresas acabam sofrendo esses efeitos, o que leva muitos empresários a perderem a confiança em investir. Frente à incerteza, com mudanças nos cenários econômicos nacionais e internacionais, reformas políticas, evolução dos sistemas de comunicação, instalação de comunidades e blocos econômicos, as empresas, dentro desses ambientes, vão se ajustando para sobreviverem.

Diante das constantes mudanças do ambiente e do aumento da competitividade, é necessário que as empresas busquem uma maneira estratégica de se manterem no mercado. Esse planejamento é a resposta que a organização precisa apresentar ao seu ambiente diante de um contexto de mudanças. Em épocas de crise, as empresas com as melhores estratégias ganham mais espaço.

Diante disso, o estudo consiste em fazer uma análise sobre o comportamento e a maneira como as micro e pequenas empresas-MPE's do Sindindústria – Sindicato das Industrias de Calçados e Vestuários de Juazeiro do Norte e Região, no ano de 2018, respondem às mudanças que vem ocorrendo no mercado, como são pensadas e elaboradas as suas estratégias e qual a posição adotada por elas para se manterem no mercado.

Diante das sucessivas crises e mudanças no ambiente em que as empresas estão inseridas, a sobrevivência dessas organizações, na maioria das vezes, está ligada a decisões tomadas por elas para alcançar os seus objetivos, exigindo delas uma maior capacidade de formularem e programarem estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios para a sua sobrevivência.

Nesse contexto, faz crescer, nas empresas, a necessidade de adotarem estratégias para alcançar excelência em determinados atributos que a diferenciem dos concorrentes e conquistar, assim, a maior vantagem para além de se manter, também investir, crescer, no mercado em que atuam.

2 METODOLOGIA

Para classificação do porte da empresa, foi utilizado o critério da Lei 123/2006, que classifica as empresas da seguinte forma: microempresa, que tem a receita bruta anual de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e pequena empresa de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2006).

A pesquisa com estudo de casos múltiplos possui abordagem tanto descritiva, utilizando dados primários, com aplicação de questionários com questões de múltipla escolha a dezessete microempresas e doze pequenas empresas que são filiadas ao Sindidústria e ficam localizadas nos municípios de Barbalha e Juazeiro do Norte, no Estado Ceará.

A pesquisa descritiva, conforme Gil (1987), permite descrever as características de uma determinada população ou fenômeno. Para Rúdio (1989), permite descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los sem interferência no ambiente em estudo.

Segundo Cervo (1983), a pesquisa descritiva registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, isto é, sem a interferência do pesquisador. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Este tipo de pesquisa, como qualquer outra, requer uma pesquisa bibliográfica prévia, quer seja para o levantamento da situação da questão, quer seja para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Pode-se afirmar que mercado é o conceito central da ciência econômica; nele é solucionado o problema de gerenciamento de um sistema em que as decisões são descentralizadas entre um número elevado de agentes autônomos e autointeressados. (KERSTENETZKY, 2004).

De acordo com Pinho e Vasconcellos (1998), nas bases de qualquer comunidade, encontra-se sempre a seguinte tríade de problemas econômicos básicos: o que produzir? Quais os produtos deverão ser produzidos e em que quantidades deverão ser colocadas à disposição dos consumidores; como produzir? Por quem serão os bens e serviços produzidos, com que

recursos e de que maneira ou processo técnico; para quem produzir? A quem se destinará a produção.

Ao tratar da organização industrial, Marshall (1996) conta, em sua teoria, as condições essenciais para uma atividade industrial eficiente, levando em consideração as habilidades do pessoal que compõe a firma, localização, conhecimento, dentre outros fatores.

Marshall (1996) diz que a primeira condição de uma organização industrial eficiente é a divisão do trabalho de acordo com as aptidões e preparo de cada funcionário para desempenhar bem uma tarefa e que deve ficar a disposição da equipe as melhores máquinas e instrumentos para tal tarefa. Deixemos de lado a distribuição do trabalho dos que se encarregam dos detalhes da produção e dos que dirigem a organização em geral e assumem os riscos, limitemo-nos à divisão do trabalho entre as diferentes classes de operários, referindo-nos especialmente a influência da maquinaria.

Marshall (1996) vai destacar a importância do que ele chama de “localização industrial” de forma concentrada, no qual as principais influências da localização concentrada da indústria encontram-se nas condições físicas, tais como disponibilidade de recursos naturais, proximidade de fontes de matérias primas e insumos de produção e fácil acessibilidade por vias alternativas de transporte.

A localização terá grande importância para a empresa ao passo que a indústria se reproduz por um contexto favorável de mão de obra, fornecedores e insumos, é isso que desperta o interesse de investidores e empresários em abrir novos negócios na mesma localidade (MARSHALL, 1996).

Em sua teoria, Marshall (1996) afirma que o fabricante que produz para o mercado e não para encomendas, deve, em primeiro lugar, em seu papel primordial de comerciante e de organizador da produção, ter conhecimento completo de sua própria indústria. Devendo ter a capacidade de prever os amplos movimentos da produção e do consumo, saber no qual há a possibilidade de fornecer um novo produto que irá ao encontro de uma necessidade real, ou saber melhorar o sistema de produção de um velho artigo, devendo também ser capaz de julgar com prudência e de correr riscos corajosamente, além de entender dos materiais e maquinismos utilizados em seu ramo.

De acordo com Schumpeter (1961), ao tratar do capitalismo, também tratando de um processo evolutivo, esse caráter evolutivo não se deve somente a um aumento quase automático da população e do capital, nem das variações do sistema monetário, do qual se pode dizer exatamente o que se aplica ao processo capitalista. O impulso fundamental que põe

e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista.

A esses novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial, Schumpeter (1961) atribuiu o termo inovação, que será o termo principal utilizado na sua teoria do desenvolvimento econômico.

Schumpeter (1961) diz que a função do empresário é reformar ou revolucionar o sistema de produção através do uso de uma invenção ou, de maneira mais geral, de uma nova possibilidade tecnológica para a produção de uma nova mercadoria ou fabricação de uma antiga em forma moderna, através da abertura de novas fontes de suprimento de materiais, novos canais de distribuição, reorganização da indústria, e assim por diante.

Em sua teoria, a inovação, cuja análise é privilegiada, é aquela que representa uma ruptura com o padrão anterior. Não é em regra provocada pela escassez relativa de fatores de produção. As inovações são motivadas pela percepção de oportunidades de mercado transformadas em ganho pelos agentes econômicos mais audaciosos e efetivos.

Schumpeter (1961) denominou esse processo como destruição criadora; para ele, a destruição criativa é a essência do sistema econômico, ou como ele escreveu, fato essencial ao capitalismo.

Em sua teoria do desenvolvimento econômico, Schumpeter (1997) classifica por desenvolvimento apenas as mudanças da vida econômica que não lhe foram impostas de fora, mas que surjam de dentro, por sua própria iniciativa.

Neste conceito, Schumpeter (1997) engloba cinco casos seguintes:

- a) Introdução de um novo produto ou de uma nova qualidade desse produto;
- b) A descoberta de um novo método de produção;
- c) Abertura de um novo mercado, no país ou no exterior;
- d) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas;
- e) Uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

3.1 As Estratégias genéricas de Porter

De acordo com Porter (1986), existem cinco forças que dirigem a concorrência na indústria. São elas: rivalidade entre os concorrentes em que o grau de competitividade de um

setor é determinado pela rivalidade entre os concorrentes; barreira à entrada de concorrentes que é grau de facilidade ou dificuldade que um concorrente enfrenta para adentrar em um setor; poder de barganha dos compradores que trata da relação dos clientes com as empresas do setor, levando em consideração os atributos ao preço e qualidade do produto; poder de barganha dos fornecedores no qual os produtos são exclusivos, diferenciados e o custo para trocar de fornecedor, que é muito alto, cabe à empresa identificar a sua relação com os seus principais fornecedores; ameaças de produtos ou bens substitutos aqueles produtos que não são os mesmos que os da empresa, mas que atendem a mesma necessidade.

Ao estudar a estratégia competitiva, Porter (1986) apresenta uma teoria denominada Teoria das Estratégias Genéricas, que, segundo ele, é um método para as organizações superarem seus concorrentes em uma indústria, tendo um retorno aceitável em sentido absoluto. As estratégias genéricas são de fundamental importância para as organizações que a utilizam, pois esta colabora para que a empresa esteja à frente do mercado.

Segundo Porter (1986), pode-se contar com três estratégias genéricas para estar à frente dos possíveis concorrentes: liderança no custo total, com essa estratégia, as empresas concentram seus esforços para produzir a baixo custo através de alguns artifícios, como manter um escopo que atenda a muitos segmentos, à economia de escala e tecnologia patenteadas entre outros fatores; diferenciação, essa estratégia busca diferenciar os produtos tornando-os únicos no mercado, por exemplo, a criação de um produto mais resistente, ágil, que envolva mais tecnologia, dentre outros tipos. Se uma empresa consegue manter uma diferenciação, ela será uma competidora acima da média. Deve-se seguir a manifestação da valorização atribuída pelos clientes para cada negócio, seja o sistema de entrega, produto ou outras evidências, por exemplo; enfoque nessa estratégia, o executivo seleciona uma área ou conjunto de áreas dentro da empresa para concentrar seus esforços, visando obter vantagem competitiva nesses setores que, certamente, não possuem uma vantagem competitiva geral. Além disso, para obter êxito com essa estratégia genérica, terá que se diferenciar de outros segmentos que atuam no mesmo nicho do mercado.

Como se pode ver, os fatores sobre os quais as empresas podem construir vantagens competitivas são variados e dificilmente elas terão competências, ou estarão aptas, em todos eles. No entanto, dentre todas as possibilidades disponíveis, a escolha das bases para alcançar a competitividade não é arbitrária, que depende apenas de decisão da própria empresa. A preferência por determinadas dimensões vai estar condicionada pelo padrão de competição existente no setor no qual a empresa tem sua atuação (COSTA, 2000).

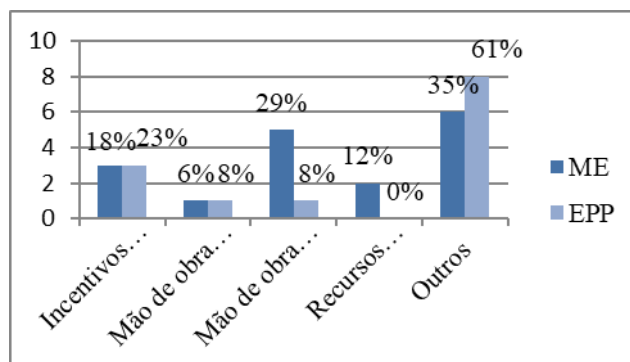
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Sindicato das indústrias de calçados e vestuários – Sindindústria, localizado na cidade de Juazeiro do Juazeiro (CE), conta atualmente com um total de 38 micro e pequenas empresas (MPE's) associadas, distribuídas em sua maioria na cidade de Juazeiro do Norte – CE, seguida de Barbalha – CE e Crato – CE, cidades pertencentes à Região Metropolitana do Cariri. Dessas, 24 são microempresas (ME) e 14 são empresas de pequeno porte (EPP). Sendo acessível à aplicação dos questionários a 17 microempresários e a 12 pequenos empresários, os demais não quiseram ou não puderam responder.

De acordo com Feitosa; Queiroz e Cordeiro Neto (2009), o processo de industrialização no Triângulo Crajubar, como é conhecida a região que forma os municípios de Crato, Juazeiro e Barbalha, teve como impulso o acontecido no cenário nacional a partir da última década do Século XX, quando o Brasil passa a ser marcado pela redução da intervenção do Estado na economia, mediante a adoção de políticas neoliberais. Por outro lado, destacou-se também a concessão, por parte da União, de maior liberdade administrativa às Unidades da Federação, a partir do estímulo à implementação de estratégias de desenvolvimento econômico local.

De acordo com dados fornecidos, vários fatores influenciaram as instalações das MPE's do Sindindústria, conforme revela o gráfico 01. No caso das Microempresas, em “outros” foi afirmado que: o histórico regional da produção de calçados, crescente e destacado tanto no Cariri Cearense, quanto em alguns estados do Nordeste, foi motivo para investir; a visibilidade vista no mercado em que a empresa atua quanto ao “mix” de produtos que desejava produzir, negócios familiares que despertaram o interesse e, por último, a necessidade dos produtos também motivaram os microempresários a empreender.

Os pequenos empresários, em “outros” disseram que: a carência dos produtos e a dificuldade de obtê-los tornaram-se motivo para investir; a grande demanda do mercado consumidor, instalações físicas de outras empresas que foram reutilizadas em forma de arrendamento, interesse em começar uma empresa e busca por maior renda também foram causas que levaram os pequenos empresários a querer abrir seu próprio negócio.

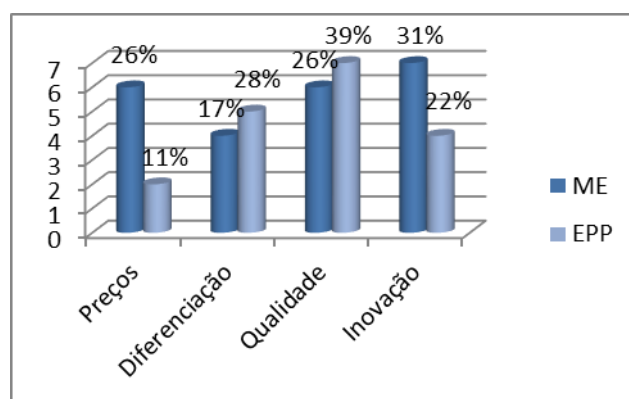
Gráfico 01: Fatores que influenciaram a instalação das MPE's do Sindindústria

Fonte: dados da pesquisa direta, 2018.

Obs.: as empresas podiam optar por mais de um fator de instalação

Diante de um ambiente competitivo, no qual estão inseridas essas empresas, os seus proprietários afirmaram que a concorrência entre a sua empresa e as demais se dá principalmente por quatro fatores, como indica o gráfico 02.

Conforme o gráfico 2, em relação a preocupação com a concorrência, os microempresários focam na questão dos itens como preços e inovação, já a pequena empresa são com os itens de qualidade e de diferenciação. De acordo com uma pesquisa sobre micro e pequenas empresas no município de Conceição do Castelo/ES, são essas as estratégias mais utilizadas pelos micros e pequenos empresários (FERIANI *et al*, 2017).

Gráfico 02: Fatores que influenciam a concorrência entre as MPE's do Sindindústria em 2018.

Fonte: dados da pesquisa direta, 2018.

Obs.: as empresas podiam optar por mais de um fator que influenciasse a concorrência.

Com isso, a principal maneira encontrada pelas MPE's para vencer a concorrência e se destacar no mercado consiste na busca por novos mercados consumidores e constante busca por inovação.

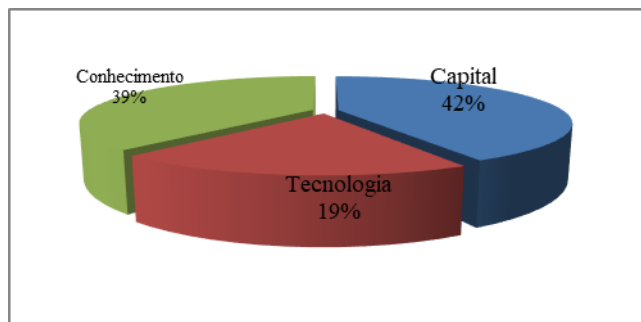
Dos microempresários, 71% disseram não ter nenhuma dificuldade em relação ao escoamento da produção, já 29% deram respostas como: o aumento significativo do transporte, a demora na entrega das transportadoras e a falta de um porto seco, cuja alfândega facilitaria as exportações e importações de insumos na Região Metropolitana do Cariri que tem acarretado problemas para o escoamento da produção. Dos pequenos empresários, 83% não veem dificuldades no escoamento da sua produção, enquanto 17% veem problemas como transportes e terceirizados.

Das ME's, 61% concentram-se nas vendas diretas para pequenos e médios varejistas da cidade e região e 39% nas vendas diretas para indústrias maiores da região e outros estados. 59% delas costumam inovar no *design* do produto a cada mês, sendo que uma dessas afirmou que a inovação do produto se dá pelo o número de vendas, caso a empresa não venda “n” pares no mês, ela inovará no *design* desse produto para aumentar as vendas; caso contrário, não são feitas mudanças neste período no *design* dos produtos. Já nas EPP's, 80% concentram-se nas vendas diretas para pequenos e médios varejistas da cidade e região e 20% nas vendas diretas para indústrias maiores da região e outros estados. 50% delas costumam inovar no *design* do produto a cada mês.

Foi questionado qual o fator que elas consideram fundamental para o seu desenvolvimento e sucesso nos dias atuais (GRÁFICOS 03 e 04). Sendo que, para os microempresários, o fator principal é o capital, muitos (42%) afirmaram que, para colocar em prática o conhecimento e a tecnologia, é indispensável o capital. Já para os pequenos empresários, o fator principal é o conhecimento, sendo que a maioria (39%) justifica que de nada adianta ter o capital e a tecnologia e não ter o conhecimento para gerir bem o negócio.

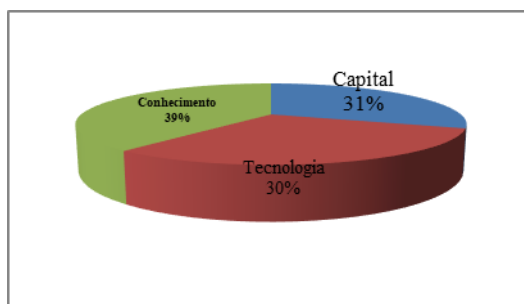
A falta de capital pode vir a trazer diversos problemas para o negócio, pois, sem ele, a empresa acaba não conseguindo honrar com os seus compromissos, o que leva, muitas vezes, a buscarem empréstimos a altas taxas de juros; caso a empresa não consiga manter ou aumentar o seu desempenho no mercado, poderá ir à falência em pouco tempo.

Gráfico 03: Fator fundamental para o desenvolvimento das ME's em 2018.



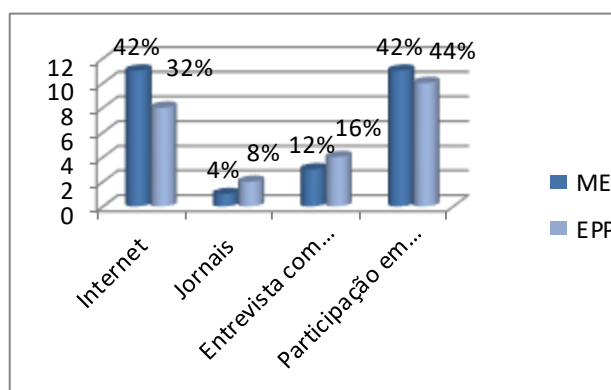
Fonte: dados da pesquisa direta, 2018.

Gráfico 04: Fator fundamental para o desenvolvimento das EPP's em 2018.



Fonte: dados da pesquisa direta, 2018.

Gráfico 05: Ferramentas utilizadas pelas MPE's do Sindindústria para manterem-se atualizadas em 2018.



Fonte: dados da pesquisa direta, 2018.

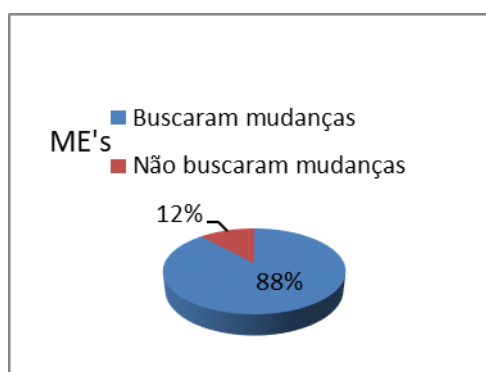
Obs.: as empresas podiam optar por mais de uma ferramenta de atualização

Dos microempresários, 87% deles utilizam serviço de consultoria (financeira, custos, segurança do trabalho) nas áreas que veem mais necessidades e 75% dos pequenos

empresários afirmaram também utilizar serviços de consultorias, principalmente no financeiro e na gestão de produção.

Das ME's, 65% se sentem ameaçadas com a atual conjuntura econômica do país e afirmaram que isso influenciou nas decisões do negócio, levando 88% dessas a um processo de mudanças nos últimos anos como forma de sobrevivência às mudanças impostas pelo mercado, mudanças como inovação em maquinário, tecnologia da informação, redução de custos (principalmente redução do quadro de funcionários), estruturação e ampliação da empresa, novas instalações físicas, busca por novos mercados compradores e melhorias na qualidade dos produtos e na mão de obra empregada. Uma dessas empresas afirmou ter adotado um sistema, o *Kaizen*¹, para a melhoria do desempenho da empresa. Enquanto 35% afirmaram não se sentir ameaçadas e 12% dessas não passaram por mudanças nos últimos anos. (GRÁFICO 06)

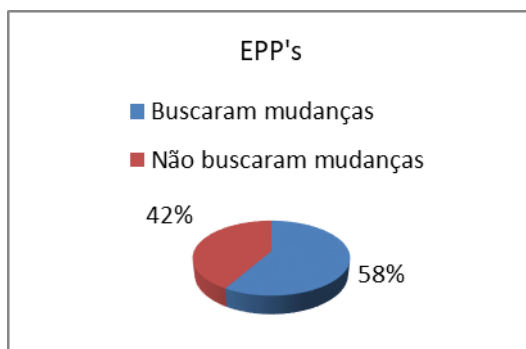
Gráfico 06: ME's que se sentem ameaçadas frente a atual conjuntura econômica do país



Fonte: dados da pesquisa direta, 2018.

Já nas EPP's, 50% se sentem ameaçadas com a atual conjuntura econômica do país, o que levou 58% dessas a passarem por mudanças nos últimos anos, como melhoria de processos, racionalização de gastos, investimentos tecnológicos, instalações físicas, modernização dos processos produtivos e redução de gastos (principalmente redução do quadro de funcionários). As outras 50% delas afirmam não se sentir ameaçadas e, dessas, 42% não passaram por mudanças nos últimos anos. (GRÁFICO 07).

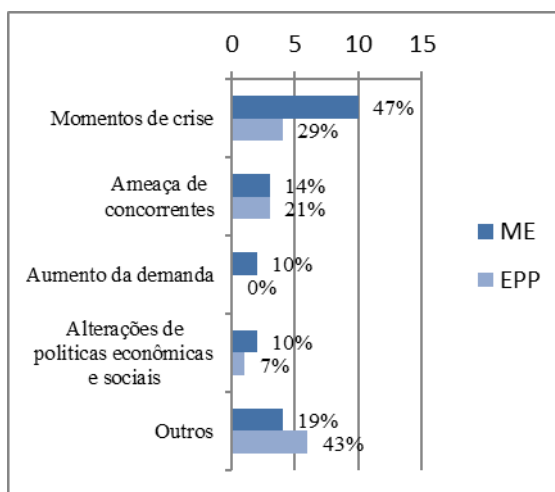
¹ O kaizen é um sistema que tem como objetivos principais a redução de custos e o aumento da produtividade, através de métodos e prática de todos os envolvidos na organização.

Gráfico 07: EPP's que se sentem ameaçadas frente a atual conjuntura econômica do país

Fonte: dados da pesquisa direta, 2018.

Frente às mudanças que os micro e pequenos empresários do Sindindústria afirmaram terem passado como resposta aos acontecimentos no mercado, uma pesquisa feita por Sales e Silva (2007) em uma indústria de calçados no município de Cruz das Almas no estado da Bahia, em que foi aplicado questionário a 292 colaboradores da indústria, a pesquisa revela que 80% dos respondentes da pesquisa também concordam com a ideia de que as mudanças são necessárias para que a empresa acompanhe a evolução e o desenvolvimento do mercado. A pesquisa deixa claro que as mudanças organizacionais são fundamentais para que as empresas acompanhem a evolução exigida pelo ambiente externo.

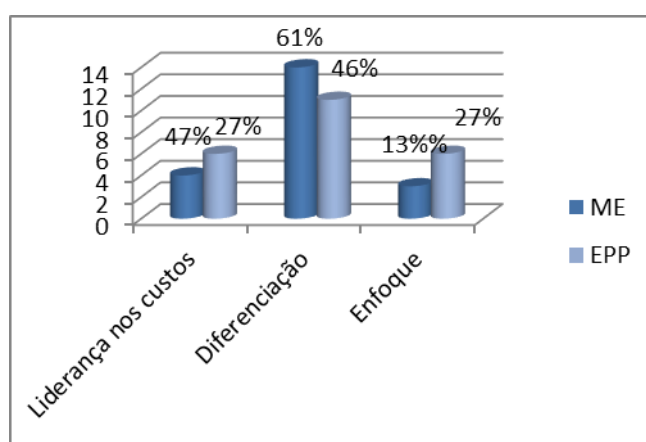
De acordo com dados da pesquisa direta, os proprietários acreditam que uma empresa deve buscar mudanças nos seguintes casos, conforme revela o gráfico 08. Os “outros”, tanto nas micro como nas pequenas empresas disseram que a mudança deve ser constante diante das exigências provocadas pelo mercado e pela modernização que a sociedade for vivenciando.

Gráfico 08: Fatores que influenciam as MPE's a buscarem mudanças em 2018.

Fonte: dados da pesquisa direta, 2018.

Frente ao que foi exposto e considerando as três estratégias de Porter (1986), em sua teoria, o gráfico 09 indica as principais estratégias utilizadas pelas MPE's do Sindindústria em 2018 para alcançar vantagens competitivas frente à concorrência acirrada no mercado em que elas atuam.

Gráfico 09: Estratégias empresariais utilizadas pelas MPE's de acordo com as estratégias de Porter.



Fonte: dados da pesquisa direta, 2018.

As mudanças no ambiente empresarial e o aumento cada vez maior da concorrência no mercado faz com que as micro e pequenas empresas busquem estratégias que sejam mais competitivas como forma de sobrevivência. As empresas passam por todo um processo de mudanças para adaptarem-se ao mercado. Percebe-se que a estratégia mais utilizada pelas microempresas do Sindindústria como resposta ao desequilíbrio econômico é a diferenciação dos seus produtos, seguida da liderança nos custos e, por último, o enfoque. Nos pequenos negócios, a diferenciação também é tida como a estratégia principal dessas empresas e, em seguida, o enfoque aliado à liderança nos custos.

5 CONCLUSÃO

A estratégia empresarial faz parte das formas de organização industrial há muito tempo. A decisão de investir, levando em consideração a localização industrial favorável ao desempenho da indústria já é uma estratégia bastante importante no processo de decisão na

instalação da empresa. A partir disto, a empresa deve buscar ao máximo se adaptar às mudanças pelo quais passam o mercado, buscando sempre a inovação e novas formas de organização mais modernas.

Nos micronegócios, 30% das empresas dizem que a influência para a instalação do negócio se deu pela visibilidade de mercado que os empresários tiveram quanto aos produtos que desejavam ofertar, seguida de um contexto de mão obra favorável, recursos abundantes e incentivos fiscais que contribuíram ainda mais para a implantação do negócio. Nos pequenos negócios, 61% deles dizem que a carência e a necessidade dos produtos na região, seguidos de incentivos fiscais, recursos abundantes e, por último, a mão de obra favorável foram motivos para investir.

Com um mercado altamente competitivo, a estratégia empresarial é vista como a resposta apresentada pelas organizações aos desafios impostos pelo mercado. As mudanças no ambiente empresarial faz com que as empresas busquem uma maneira de sobrevivência aos acontecimentos. A elaboração de estratégias torna a empresa apta a competir com as demais, visto que empresas com melhores estratégias ganham mais espaço no ambiente empresarial.

A inovação, seguida dos preços e a qualidade dos produtos, é vista pelos microempresários como os principais fatores de concorrência entre sua empresa e as demais, enquanto para os pequenos empresários, a qualidade do produto seguida da diferenciação são fatores que mais influenciam na concorrência entre eles.

As MPE's, 65% das microempresas e 50% dos pequenos negócios revelam se sentir ameaçados com a atual conjuntura econômica do país, afirmando que isso as levou a passar por um processo de mudanças para sobreviverem ao mercado. Percebe-se que tanto os micro como os pequenos negócios buscaram modernização nos processos produtivos, novas instalações físicas em locais mais propícios ao desempenho da empresa e redução de custos, principalmente com redução no quadro da mão-de-obra.

As ME's, em torno de 50%, acreditam que o momento certo para a empresa buscar mudanças é em momento de crise, enquanto 19% dizem que a empresa não deve esperar por problemas maiores para mudar, as mudanças devem ser constantes. 14% dizem que as mudanças devem ser feitas a partir do momento em que a empresa se sentir ameaçada com a entrada de novos concorrentes e 10% quando houver aumento da demanda, assim como tiver alterações de políticas econômicas ou sociais que venham a influenciar nas decisões dos negócios.

Para 43 % dos pequenos empresários, a empresa deve estar sempre buscando por mudanças, enquanto 29% afirmam que o momento de mudar é em tempo de crise, 21% com a ameaça de concorrentes e 7% com alterações de políticas econômicas e sociais.

Diante do que foi exposto e com base nos resultados do estudo de casos múltiplos e interpretação dos dados apresentados, percebe-se que tanto nos micro como nos pequenos negócios, as mudanças no ambiente levam as MPE's a adotarem estratégias de inovação como uma peça chave no processo de concorrência e sobrevivência, as empresas estão sempre em busca de algo novo para se destacar no mercado e ganhar mais espaço frente à concorrência. A inovação está ligada a todas as formas de resposta as mudanças pela quais passam as organizações.

Conclui-se também que a busca por novos mercados consumidores é vista pelos micro e pequenos empresários como algo indispensável tendo um foco de vendas nesse mercado consumidor, grupo comprador ou mercado geográfico. Para isso, as ME's utilizam-se da diferenciação, seguida da liderança nos custos como uma forte estratégia para ganhar lugar no mercado. Enquanto as EPP's utilizam-se da diferenciação seguida do enfoque aliado a liderança nos custos.

6 REFERÊNCIAS

BRASIL, lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em 04 jun. 2017

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1983.

COSTA, A. B. da. Organização industrial e competitividade da indústria de calçados brasileira. **Revista Análise Econômica**. Faculdade de Ciências Econômicas, UFRGS, n 38, p. 45-66, Porto Alegre, mar. 2000.

FEITOSA, A. L. C.; QUEIROZ, S. N.; CORDEIRO NETO, J. R.; Industrialização, trabalho e sociabilidade no espaço urbano do triângulo crajubar-ce. **Observatorium: Revista Eletrônica de Geografia**, v.1, n.2, p.91-104, jul. 2009.

FERIANI, K. de S. *et al.* Micro e pequenas empresas: uma análise no município de Conceição do Castelo, ES. **Revista Científica Intelletto**. Espírito Santo: Venda Nova do Imigrante. v.2, n.3, 2017

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

KERSTENETZKY, J. Organização Empresarial em Alfred Marshall. **EST. ECON.**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 369-392, abr-jun, 2004.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**: tratado introdutório v. I. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

PINHO, D. ;VASCONCELLOS, M. *et al.* **Manual de Economia**. Saraiva: São Paulo, 1998.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1989.

SALES, J. D. A.; SILVA, P. K. Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do município de Cruz das Almas – BA. In: X Seminário de Administração – SemeAd. Globalização e Internacionalização de Empresas. FEA-USP, 9. ago. 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo/SP, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Silvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.