



ROBERTO JOSÉ SUARDI JÚNIOR

**ESTUDO DA ASSOCIAÇÃO ENTRE O GRAU DE
CONCENTRAÇÃO MUNICIPAL DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS E AS SUAS ESTRATÉGIAS**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2023

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO
EPEQUENAS EMPRESAS

ROBERTO JOSÉ SUARDI JÚNIOR

**Estudo da associação entre o grau de concentração municipal
de micro e pequenas empresas e as suas estratégias**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração das Micro e
Pequenas Empresas do Centro
Universitário Campo Limpo Paulista para
exame de qualificação.

Orientador: Professor Doutor Manuel
Antônio Meireles da Costa

Linha de Pesquisa: Dinâmica das Micro e
Pequenas Empresas

CAMPO LIMPO PAULISTA
2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Suardi, Roberto José Junior

ESTUDO DA ASSOCIAÇÃO ENTRE O GRAU DE CONCENTRAÇÃO MUNICIPAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E AS SUAS ESTRATÉGIAS/ Roberto José Junior Suardi, Campo Limpo Paulista - SP: UNIFACCAMP, 2023 (Projeto de Pesquisa para obtenção do título de Mestre em Administração)

3. associação 2. Concentração; estratégia 4. micro e pequena empresa
5. KSG 6. valor adicionado

CDD: 658.5

PÁGINA DE APROVAÇÃO

UNIFACCAMP

ESTUDO DA ASSOCIAÇÃO ENTRE O GRAU DE
CONCENTRAÇÃO MUNICIPAL DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS E AS SUAS ESTRATÉGIAS

ROBERTO JOSÉ SUARDI JÚNIOR

Data: _____

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me dá forças todos os dias para tentar ser melhor e é o meu pilar, através da intercessão de Nossa Senhora do Rosário. Agradeço também a minha família, que sempre esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis e à minha filha, para quem dedico minha vida, trabalho e amor. Agradeço ainda aos meus professores, todos que passaram pela minha vida, pois sem o ensinamento e a dedicação deles, eu não seria quem sou hoje. Por fim, mas não menos importante, ao meu orientador pelo cuidado, paciência e diversos ensinamentos durante a conclusão deste trabalho.

“Ninguém pode entrar duas vezes no mesmo rio, pois quando nele se entra novamente, não se encontra as mesmas águas, e o próprio ser já se modificou”

Heráclito

RESUMO

Propósito da pesquisa: O propósito desta pesquisa é investigar a relação entre a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas e a estratégia adotada pelos microempresários.

Problema e Objetivo: o problema é formulado pela seguinte questão: Como a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas está associada às estratégias adotadas pelos microempresários? Esta pesquisa tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre a concentração econômica nas micro e pequenas empresas, utilizando o indicador KSG, e examinar como essa concentração influencia as estratégias adotadas pelos microempresários.

Abordagem metodológica: essa pesquisa utiliza como abordagem metodológica a análise de dados quantitativa. A pesquisa quantitativa é um método que coleta dados numéricos para obter conhecimento. Foram analisadas respostas oriundas de um questionário e na construção do Dashboard foi utilizada a abordagem Design Science. Os dados foram coletados em 14 (quatorze) municípios do estado de São Paulo, amostra aleatória simples, que ganharam pseudônimos “Ksg_001 até Ksg_014).

Resultados encontrados: O estudo analisou a concentração econômica do valor adicionado em diversos municípios, revelando uma tendência de alto grau de concentração imperfeita ao longo do tempo, em quatro municípios (ksg_001, ksg_006, ksg_008 e ksg_013) destacando-se, apenas ksg_013 mostrou uma diminuição nessa concentração. Ressalta-se que a discrepância entre os valores das empresas foi significativa. A amostra escolhida, apesar de eficaz ($k=21$), pode limitar a variabilidade nos níveis de concentração. A estabilidade nos níveis de concentração econômica sugere a necessidade de um estudo mais amplo, já que os municípios estudados demonstram dependência de poucas empresas, impactando os recursos públicos municipais. Entrevistas com empresários não definiram uma estratégia clara, mostrando que conclusões podem não representar a realidade. A pesquisa, contribui academicamente, destacando a carência de estudos sobre concentração econômica no setor público e privado, especificamente para micro e pequenas empresas. Além disso, apresenta um dashboard para o cálculo do indicador KSG e diferentes níveis de concentração.

Contribuição: Acredita-se que os resultados obtidos contribuirão para uma melhor compreensão do cenário no qual as micro e pequenas empresas estão inseridas, além de fornecer estratégias e subsídios práticos para aprimorar a gestão e o desempenho das micro e pequenas empresas e também orientar os gestores para a leitura assertiva dos dados de suas empresas.

Palavras-chave: associação, gestão empresarial, estratégia, micro e pequena empresa, ksg, valor adicionado.

ABSTRACT

Purpose of the research: this study aims to investigate the relation of economic concentration of the added value in the micro and small companies and the strategies adopted by micro entrepreneurs, seeking to comprehend how this concentration impacts the strategic decisions of the small companies.

Problem and objectives: The problem is formulated by the following question: How is the economic concentration of added value in micro and small companies associated with the strategies adopted by micro-entrepreneurs? This research aims to deepen knowledge about economic concentration in micro and small companies, using the KSG indicator, and to examine how this concentration influences the strategies adopted by micro-entrepreneurs.

Methodological approach: this research uses qualitative and quantitative data analysis as a methodological approach through the evaluation of responses from a questionnaire. Qualitative research is a method that collects non-numerical data to obtain knowledge. In the construction of the Dashboard, the Design Science approach was used. It's not statistical or structured (or it's only partially structured). Typically, qualitative research methods include first-hand observation such as interviews, questionnaires and focus groups.

Obtained results: The study analyzed the economic concentration of value added in several municipalities, revealing a trend of high levels of imperfect concentration over time, with four municipalities (ksg_001, ksg_006, ksg_008, and ksg_013) standing out, where only ksg_013 showed a decrease in this concentration. Although the extensive amount of data for the KSG indicator strengthened the information, the discrepancy between the values of the companies was significant. The chosen sample, while effective (k=21), may limit variability in concentration levels. The stability in economic concentration levels suggests the need for a broader study, as the studied municipalities demonstrate dependence on a few companies, impacting municipal public resources. Interviews with entrepreneurs did not define a clear strategy, showing that conclusions may not represent reality. The research, although inconclusive, contributes academically, highlighting the lack of studies on economic concentration in the public and private sectors, specifically for micro and small businesses. Additionally, it presents a dashboard for calculating the KSG indicator and different concentration levels, filling this gap in the practical presentation of data.

Contribution: It is believed that the results obtained will contribute to a better understanding of the scenario in which micro and small companies are incorporated, in addition to providing strategies and practical resources to improve the management and performance of micro and small companies.

Keywords: association, concentration, strategy, micro and small companies, ksg, added value.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1.1: Resumo das principais fontes de recursos municipais	49
Figura 3.1.1: Janela inicial do software Determinante Causal	56
Figura 3.1.2: Cadastramento do caso para análise	57
Figura 3.1.3: Lista de estratégias introduzidas para análise.....	57
Figura 3.1.4: Matriz para análise das 15 estratégias no Determinante Casual	58
Figura 3.1.5: Processo de análise: comparação pareada de duas estratégias	59
Figura 3.1.6: Matriz de comparação completa.....	59
Figura 3.1.7: Resultado da análise	60
Figura 3.1.8: Classificação das estratégias segundo sua competitividade	61
Figura 3.5.1: Mapa de Perfil dos Municípios.....	66
Figura 3.6.1: Quadrante Mágico para Plataformas de Análise e Inteligência de mercado	67
Figura 3.8.1: Dashboard de análise de dados	81
Figura 3.8.2: Proposta de filtro de dados para cálculo do Simulador KSG	82
Figura 3.9.1: Exemplo de cálculo de concentração utilizando o indicador KSG	83
Figura 3.10.1: Exemplo de resultado esperado para o Teste da Hipótese 1 (valores fictícios)	85
Figura 4.1: Resultado do grau de concentração dos municípios	87
Figura 4.2: Resultado da variação do total das receitas	88
Figura 4.1.1: Tela inicial do dashboard.....	92
Figura 4.1.2: Tela inicial do painel Pesquisa	92
Figura 4.1.3: Tela inicial do painel Conceito	93
Figura 4.1.4: Tela inicial do painel Amostra.....	94
Figura 4.1.5: Tela do simulador KSG.....	95
Figura 4.1.6: Tela com série histórica municipal.....	96
Figura 4.1.7: Tela com perfil do questionário aplicado	97
Figura 4.1.8: Tela com resultado do questionário aplicado por município	98
Figura 4.2.1: Resultado do grau de concentração dos municípios para k=9 ...	99
Figura 4.2.2: Resultado do grau de concentração dos municípios para k=21 .	99

Figura 4.2.3: Resultado do grau de concentração dos municípios para $k=33$	100
Figura 4.2.4: Resultado do grau de concentração dos municípios para $k=n$	100
Figura 4.2.5: Resultado da correlação de Perason para k_{sg} e receitas municipais	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1: Indicadores de Concentração Econômica	37
Tabela 2.2: Interpretação do KSG observado.....	39
Tabela 3.5.1: Perfil dos Municípios	63
Tabela 3.5.2: Definição de porte de empresa	64
Tabela 3.5.3: Classificação da indústria e serviços	64
Tabela 3.10.1: Participação Médias das MPEs no Valor Adicionado dos Municípios	84
Tabela 4.1: Retorno de análise da concentração econômica e receita por município e ano	88
Tabela 4.3.1: Índice de aproveitamento dos questionários.....	102
Tabela 4.3.2: Resultado geral das estratégias apresentadas	103
Tabela 4.3.3: Resultado da estratégia por município.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EC	Emenda Constitucional
EPP	Empresas de Pequeno Porte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IR	Imposto de Renda
ISS	Imposto Sobre Serviços
LC	Lei Complementar
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PIB	Produto Interno Bruto
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RFB	Receita Federal do Brasil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TRU	Taxa Rodoviária Única
VAF	Valor Adicionado Fiscal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1.	Problema de pesquisa	21
1.2.	Objetivos da pesquisa.....	24
1.3.	Objetivo geral.....	24
1.4.	Objetivos específicos	24
1.5.	Hipótese	25
1.6.	Justificativa.....	27
1.7.	Aplicabilidade e Utilidade da Pesquisa	28
2	REVISÃO DA LITERATURA	30
2.1.	Introdução à concentração econômica	30
2.1.1.	Indicadores de Concentração Econômica	32
2.1.2.	Indicador KSG	38
2.1.3.	Concentração Econômica no Ambiente de Negócios.....	40
2.1.4.	Classificação brasileira de micro e pequena empresa.....	40
2.1.5.	A relação das micro e pequenas empresas e a concentração econômica .	42
2.1.6.	Estratégia Empresarial	43
2.2.	Composição Orçamentária no Brasil	45
2.2.1.	Receitas públicas	48
2.2.2.	Valor adicionado.....	49
2.2.3.	Quota-parte do ICMS.....	50
3	METODOLOGIA	54
3.1.	Classificação da Competitividade	56
3.2.	Análise dos dados quantitativos	61
3.3.	Integração dos Resultados.....	62
3.4.	População, Amostra e Amostragem.....	62
3.6.	Procedimento de coleta de dados	66
3.7.	Instrumento de coleta de dados	68

3.8.	Tratamento e análise dos dados	81
3.9.	Confiabilidade e validade dos dados	83
3.10.	Teste da Hipótese	84
4	RESULTADOS DA PESQUISA	86
4.1.	Painel Gerencial Analítico (dashboard)	91
4.2	Indicador KSG	98
4.3.	Estratégias.....	102
4.4.	Respostas às Perguntas da Pesquisa	105
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
5.1.	Relevância prática	109
5.2.	Sugestões para futuras pesquisas	110
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
	APÊNDICE A – Questionário de Entrevista aos Empresários.....	118
	APÊNDICE B – Quadro Resumo dos Resultados	126
	APÊNDICE C – Painel Gerencial Analítico	128

1 INTRODUÇÃO

O principal meio de arrecadação de recursos existentes para os municípios são os tributos, os quais são utilizados para o financiamento de atividades públicas e para suportar as principais necessidades dos indivíduos (ALMEIDA, 2014). Esses recursos podem ser advindos de atividades dos próprios municípios e das transferências constitucionais, previstas na lei, da União e dos estados.

As micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental no funcionamento e desenvolvimento da economia regional e nacional. Nos últimos anos, observou-se um crescimento significativo desse segmento empresarial, o que tem contribuído para a geração de empregos, especialmente em períodos de instabilidade econômica (PESSÔA; COSTA; MACCARI, 2016).

A importância das micro e pequenas empresas vão além da simples geração de empregos. Essas empresas são essenciais para fomentar a inovação, impulsionar o empreendedorismo e promover a inclusão econômica e social. Elas representam uma fonte de dinamismo e flexibilidade no mercado, capaz de se adaptar rapidamente às demandas e oportunidades do cenário empresarial (SICSÚ e CASTELAR, 2009).

Além disso, as micro e pequenas empresas desempenham um papel crucial na distribuição de renda, pois proporcionam oportunidades de trabalho e empreendedorismo para diversos setores da sociedade, incluindo jovens, mulheres, idosos e grupos minoritários. Isso contribui para a redução das desigualdades sociais e para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva (PESSÔA; COSTA; MACCARI, 2016).

No âmbito local, as micro e pequenas empresas exercem um impacto significativo na arrecadação dos municípios. A receita gerada por essas empresas é fundamental para financiar os serviços públicos, como saúde, educação, segurança e infraestrutura, beneficiando diretamente a população local. Além disso, o fortalecimento do setor empresarial de menor porte

impulsiona o desenvolvimento econômico regional, criando um ciclo virtuoso de crescimento sustentável (SICSÚ e CASTELAR, 2006).

É importante ressaltar, conforme Da Silva *et al.* (2021), que as micro e pequenas empresas enfrentam desafios específicos, como acesso a crédito, burocracia e capacitação empresarial. Por isso, é fundamental que haja políticas públicas e apoio governamental voltados para o fortalecimento desse segmento empresarial. Incentivos fiscais, programas de capacitação e acesso facilitado a recursos financeiros são algumas das medidas que podem ser adotadas para impulsionar o crescimento e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas.

Em resumo, reconhecer a importância das micro e pequenas empresas é fundamental para promover um ambiente empresarial saudável e estimulante. Essas empresas representam a base sólida da economia, impulsionando o crescimento, a inovação e a inclusão social. Ao apoiar e fortalecer esse segmento empresarial contribuiremos para o desenvolvimento econômico e social do país como um todo.

Em diversos países, devido à relevância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento e crescimento econômico de uma determinada localidade, são criadas políticas públicas voltadas para ajudar e beneficiar a criação e crescimento, como por exemplo, isenção de determinados tipos de impostos, em troca da necessidade de contratação de funcionários da cidade (COSTA; LEANDRO, 2016).

O Brasil é constituído por 27 estados e cada um possui uma legislação tributária específica e que são alteradas constantemente. De acordo com Sabag (2009, p. 941), o ICMS (Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação) é a principal fonte de arrecadação da federação, cuja renda é oriunda dos estados.

A renda dos estados advém dos municípios e de acordo com o IBGE 2010 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) o Brasil tem 5.564 municípios e cada um tem suas tributações próprias. Uma amostra dessa complexidade é o município de Guarulhos e de São Paulo, que apesar de próximos, possuem suas

próprias regras tributárias (o que engloba diferentes impostos e taxas), cada qual com suas normas e complexidades (IBGE, 2014).

Os tributos são relevantes para o financiamento das necessidades públicas e de acordo com Paes (2014, p. 1246) “são recursos utilizados em diversas ações governamentais desde incentivos à atividade econômica até gastos com assistência social, habitação, ciência e tecnologia”. No Brasil a carga tributária é grande, sendo considerada a maior da América Latina, atingindo aproximadamente 34% do Produto Interno Bruto (PIB).

As micro e pequenas empresas desempenham um papel de extrema importância no contexto econômico e social das cidades. Além de ser uma fonte significativa de geração de receita, elas desempenham um papel crucial na oferta de empregos formais e informais para uma parcela substancial da população. Essas empresas representam uma alternativa viável para aqueles que buscam oportunidades de trabalho e não encontram colocação em empresas de maior porte. (DA SILVA, 2019).

Um dos aspectos mais relevantes das Micro e Pequenas Empresas é a sua capacidade de criar formas de trabalho que geralmente exigem pouca qualificação. Isso significa que essas empresas podem oferecer oportunidades de emprego para indivíduos que possuem habilidades e conhecimentos básicos, mas que muitas vezes encontram dificuldades em conseguir um emprego em empresas de porte maior, onde as exigências de qualificação podem ser mais elevadas.

Dessa forma, as Micro e Pequenas Empresas desempenham um papel fundamental na inclusão socioeconômica, permitindo que um número maior de pessoas tenha acesso ao mercado de trabalho. (DA SILVA, 2019).

Além de gerar empregos, de acordo com Da Mata, *et. al.* (2012, p.2), as Micro e Pequenas Empresas contribuem para impulsionar a economia local. Ao girarem a economia, essas empresas não apenas fornecem bens e serviços para a comunidade, mas também estabelecem relações comerciais com outras empresas, fornecedores e parceiros locais. De acordo com Unger (2018, p.17-20), essas interações econômicas fortalecem os laços entre os diversos atores

do ambiente empresarial, criando uma rede de negócios que estimula o crescimento e o desenvolvimento da região.

É importante ressaltar que as Micro e Pequenas Empresas também têm um impacto social significativo. Ao oferecerem oportunidades de emprego, elas contribuem para a redução da informalidade e do desemprego, promovendo a estabilidade financeira e a autonomia dos trabalhadores. Além disso, essas empresas podem atuar como agentes de transformação social, fomentando a inclusão de grupos minoritários, como jovens, mulheres e pessoas de baixa renda, no mercado de trabalho. (SOUSA, KLEIN, e VOESE, 2022).

Em suma, as Micro e Pequenas Empresas desempenham um papel fundamental como impulsionadoras do desenvolvimento econômico e social das cidades. Além de serem fontes geradoras de receita, elas oferecem oportunidades de emprego e contribuem para a inclusão socioeconômica.

Ao reconhecer e apoiar o potencial das Micro e Pequenas Empresas, podemos promover uma economia mais diversificada, inclusiva e resiliente, beneficiando tanto as comunidades locais quanto o país como um todo (UNGER, 2018).

Entretanto, muitas cidades não analisam de forma adequada a relação entre a concentração econômica de seu município e a arrecadação de receitas, o que pode ser um fator de dificuldade para os municípios na hora de tomar decisões relacionadas a incentivos fiscais, ou mesmo para fazer a gestão de verbas que adentra o município oriundo das arrecadações (TIBURCIO, 2018).

O objetivo desta pesquisa consiste em analisar de forma abrangente a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas, fazendo uso do indicador KSG como ferramenta de análise. Além disso, busca-se investigar a associação entre essa concentração econômica e as estratégias adotadas pelos microempresários nos municípios com maior e menor valor agregado.

1.1. Problema de pesquisa

O grau de concentração econômica das microempresas em um determinado município pode afetar as estratégias adotadas por outras microempresas na região (DA MATA, 2012). Dessa forma, alguns possíveis tipos de estratégias que uma microempresa pode seguir e que podem ser influenciadas por essa concentração econômica incluem:

1. **Diferenciação:** Uma microempresa, de acordo com Carter et al. (1994) pode buscar se diferenciar das demais por meio de produtos ou serviços únicos, qualidade superior, atendimento personalizado, inovação ou outras características distintivas. Isso pode permitir que a empresa se destaque no mercado, mesmo em um ambiente com alta concentração de microempresas.
2. **Segmentação de mercado:** A microempresa pode identificar nichos de mercado pouco explorados ou subatendidos pelas empresas concorrentes e direcionar seus esforços para atendê-los de forma especializada. Isso pode criar vantagens competitivas ao atender necessidades específicas dos clientes que não estão sendo atendidas adequadamente pela concorrência (RICHERS, 1991).
3. **Colaboração e parcerias:** Em vez de competir diretamente com outras microempresas, a empresa pode buscar oportunidades de colaboração e parcerias estratégicas. Isso pode envolver a criação de redes de cooperação entre empresas do mesmo setor ou de setores complementares, compartilhamento de recursos e conhecimentos, criação de consórcios ou joint ventures. Essas estratégias colaborativas podem ajudar as microempresas a enfrentarem desafios conjuntos e aproveitar oportunidades em conjunto, aumentando sua competitividade (HARBISON; PEKAR, 1999).
4. **Foco no atendimento local:** Uma microempresa pode direcionar seus esforços para atender principalmente a demanda local, estabelecendo fortes relações com a comunidade e explorando o conhecimento das necessidades e preferências dos clientes locais. Essa estratégia pode ser

vantajosa em um cenário de concentração econômica, pois permite que a empresa se torne uma referência local e desenvolva um relacionamento mais próximo e duradouro com os clientes (SICSÚ e MIRANDA, 2009).

- 5. Inovação e adaptação contínua:** Para se destacar em um ambiente com alta concentração econômica, uma microempresa pode investir em inovação constante, buscando desenvolver novos produtos, serviços ou processos que atendam às demandas do mercado de forma mais eficiente ou diferenciada. Além disso, a empresa deve estar atenta às mudanças no ambiente de negócios e ser capaz de se adaptar rapidamente às novas condições e demandas dos clientes (TERRENCE, 2002).

É importante ressaltar que a escolha da estratégia mais adequada dependerá das características específicas da microempresa, do mercado em que atua, dos recursos disponíveis e das oportunidades e desafios apresentados pela concentração econômica das microempresas no município.

Adicionalmente, a presença das micro e pequenas empresas é fundamental para o desenvolvimento de uma cidade, geração de renda e constituição do PIB. As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor.

No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). O Estado de São Paulo é o estado com maior arrecadação de imposto do Brasil e seus municípios recebem parte dessa arrecadação (SEBRAE, 2011).

Dentro do universo analisado nessa pesquisa, entre os anos de 2013 a 2020, os paulistas receberam em média 2/3 do total da receita de suas arrecadações oriundas de transferência do Estado e União e em média 1/3 oriundo de arrecadação própria (TESOURO, Portal Tesouro Transparente, 2023).

O problema é formulado pela seguinte questão: Como a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas estão associadas às estratégias adotadas pelos microempresários?

A concentração econômica das micro e pequenas empresas em um determinado município podem ter um impacto significativo nas estratégias que as microempresas devem adotar para se destacar e obter sucesso em um ambiente altamente competitivo.

Portanto, compreender qual tipo de estratégia é mais adequado em função desse grau de concentração econômica é fundamental para orientar os gestores de microempresas na tomada de decisões estratégicas.

Quando as microempresas enfrentam uma concentração econômica alta, com várias empresas competindo pelo mesmo mercado e recursos limitados, é essencial identificar estratégias que permitam diferenciar-se e obter vantagem competitiva.

A adoção da estratégia correta pode permitir que a microempresa se destaque em meio à concorrência, conquiste clientes, aumente sua participação no mercado e alcance melhores resultados financeiros (FROES, 2008).

No entanto, não existe uma abordagem única que funcione para todas as microempresas em todos os contextos. De acordo com Gimenez et. al. (1999, p. 45) cada microempresa possui suas próprias características, recursos e limitações, bem como uma compreensão única do mercado e dos clientes locais. (Gimenez et. al, 1999).

Portanto, é necessário investigar e identificar quais estratégias são mais adequadas para uma microempresa específica, considerando o grau de concentração econômica das micro e pequenas empresas no município.

Ao responder à questão de pesquisa proposta, esta pesquisa contribuirá para o conhecimento sobre estratégias eficazes para microempresas em ambientes com alta concentração econômica.

Além disso, fornecerá insights valiosos para os empresários e gestores de microempresas, permitindo que eles tomem decisões informadas e desenvolvam planos estratégicos sólidos que levem em consideração o contexto econômico local.

1.2. Objetivos da pesquisa

1.3. Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é investigar a relação entre a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas e a estratégia adotada pelos microempresários.

Em resumo, o objetivo geral da pesquisa visa preencher uma lacuna de conhecimento importante, fornecendo uma análise aprofundada da relação entre a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas e as estratégias adotadas pelos microempresários.

Isso contribuirá para uma compreensão mais abrangente e informada do impacto da concentração econômica nas decisões estratégicas das empresas de menor porte.

1.4. Objetivos específicos

Com base no objetivo geral são considerados os seguintes objetivos específicos dele derivados:

1. Coletar dados sobre a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas em determinados municípios;
2. Investigar as estratégias adotadas pelos microempresários em resposta à concentração econômica;
3. Analisar os fatores que influenciam as decisões estratégicas das empresas de menor porte diante da concentração econômica; e
4. Propor recomendações práticas para os microempresários lidarem com a concentração econômica.

Esses objetivos específicos visam explorar diferentes aspectos da relação entre concentração econômica e estratégias adotadas pelos microempresários, permitindo uma análise detalhada e uma compreensão

mais abrangente do tema. Cada objetivo específico contribui para se alcançar o objetivo geral da pesquisa.

1.5. Hipótese

Com base nos objetivos específicos a hipótese abaixo pode ser formulada:

Hipótese 1: À medida que o grau de concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas aumenta em um determinado município, espera-se que as estratégias adotadas pelos microempresários tendam a ser mais competitivas, visando ganhar uma maior fatia do mercado local.

A justificativa para a Hipótese 1 baseia-se na compreensão de que a que à medida que o grau de concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas aumenta em um determinado município, as estratégias adotadas pelos microempresários tenderão a ser mais competitivas, com o objetivo de capturar uma parcela maior do mercado local.

Isso implica que quanto maior a concentração das atividades econômicas nas mãos das micro e pequenas empresas em um município, mais os microempresários buscarão estratégias agressivas para conquistar e manter sua participação nesse cenário. Os fatores que sustentariam essa hipótese se baseiam:

- 1. Competição Local:** Com um aumento na concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas em um município, a competição por recursos e clientes tende a se intensificar. Para sobreviver e prosperar em um ambiente altamente competitivo, os microempresários podem ser incentivados a adotar estratégias mais agressivas e voltadas para o mercado (ZACARELLI, 2005).
- 2. Diferenciação:** À medida que a concentração aumenta a busca por diferenciação se torna crucial para se destacar em meio a uma

concorrência acirrada. Os microempresários podem ser impelidos a desenvolver produtos, serviços ou abordagens únicas, o que está alinhado com estratégias competitivas que visam a capturar a atenção dos consumidores. (MARCONDES e BERNARDES, 1997).

- 3. Eficiência Operacional:** Com a concentração econômica, a eficiência operacional torna-se vital para otimizar custos e recursos. De acordo com Ansoff (1991, p. 451), estratégias voltadas para a melhoria da produtividade e eficiência podem ser adotadas para maximizar a rentabilidade, garantindo uma posição sólida no mercado.
- 4. Expansão de Mercado:** O aumento da concentração pode criar oportunidades para a expansão do mercado local, uma vez que as empresas procuram aumentar sua presença. Nesse contexto, estratégias competitivas de crescimento, como a entrada em novos segmentos de mercado ou a ampliação da oferta de produtos/serviços, podem ser adotadas para explorar o potencial do ambiente concentrado (PORTER, 1998).

Esses argumentos sustentam a relevância da Hipótese 1 para a pesquisa. Eles apontam para a interligação entre concentração econômica, competição, diferenciação, eficiência operacional e expansão do mercado, destacando a importância da estratégia para as micro e pequenas empresas em ambientes onde a concentração é um fator influente.

Portanto, a hipótese de que os microempresários adotam diferentes estratégias em resposta à concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas são justificadas pelas dinâmicas competitivas, a busca por diferenciação, as oportunidades de parcerias estratégicas e a necessidade de adaptação às condições do mercado. Investigar essa hipótese permitirá compreender melhor as estratégias adotadas pelos microempresários em diferentes contextos e fornecer insights valiosos para orientar a tomada de decisões estratégicas eficazes.

1.6. Justificativa

Compreender o impacto da concentração econômica nas estratégias adotadas pelos microempresários é de grande importância, pois pode fornecer insights valiosos sobre como as empresas reagem e se adaptam a esse cenário. A concentração econômica pode ter implicações significativas para as micro e pequenas empresas, influenciando suas oportunidades de crescimento, acesso a recursos, competitividade e sobrevivência no mercado (PRAHALAD e HAMEL, 1990; SEMLER, 2000). O desejo de entender a relação entre a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas e as estratégias adotadas pelos microempresários. A concentração econômica refere-se à distribuição desigual do valor gerado por essas empresas em um determinado contexto ou região. Ao investigar essa relação, a pesquisa busca compreender como essa concentração econômica influencia as decisões estratégicas das empresas de menor porte (Bapuji, Ertug, & Shaw, 2020).

Ao analisar as estratégias adotadas pelos microempresários em relação à concentração econômica, a pesquisa pode revelar possíveis padrões, tendências ou desafios enfrentados por essas empresas. Isso pode fornecer subsídios para o desenvolvimento de políticas, práticas e apoio específicos para auxiliar as micro e pequenas empresas a enfrentar os desafios impostos pela concentração econômica e promover seu crescimento sustentável.

Além disso, a compreensão da relação entre concentração econômica e estratégias adotadas pode contribuir para a literatura acadêmica sobre micro e pequenas empresas, fornecendo evidências empíricas e insights teóricos sobre a dinâmica do mercado, os fatores que influenciam as escolhas estratégicas das empresas e as estratégias mais eficazes para enfrentar a concentração econômica.

Este trabalho se justifica pela escassez de artigos e livros que abordam a temática da concentração econômica das micro e pequenas empresas e sua relação com a receita arrecadada pelos municípios. Através do uso de indicadores mais eficientes de concentração econômica, é possível

compreender o comportamento dessas empresas e os benefícios que elas proporcionam ao município ou região em que estão inseridas. (COTTA, 2018).

Uma análise mais aprofundada desse tema permitirá o desenvolvimento de políticas que possam beneficiar ou restringir a entrada de mais empresas de menor porte, com o objetivo de diversificar a arrecadação e gerar maior renda.

Além disso, um estudo aprofundado sobre essa questão pode fornecer subsídios para a tomada de decisões estratégicas por parte dos gestores públicos e empresários, visando promover um ambiente favorável ao crescimento e fortalecimento das micro e pequenas empresas.

Ao entender como a concentração econômica afeta o desempenho dessas empresas e o impacto na arrecadação municipal, é possível promover medidas mais eficazes para fomentar a economia local, como incentivos fiscais, apoio ao empreendedorismo e programas de desenvolvimento empresarial. (COTA, 2018).

Portanto, este estudo busca preencher uma lacuna na literatura existente e contribuir para o desenvolvimento de estratégias e políticas mais informadas e direcionadas no contexto das micro e pequenas empresas e sua relação com a arrecadação municipal.

1.7. Aplicabilidade e Utilidade da Pesquisa

Atualmente, entende-se a importância dos pequenos negócios como geradores de empregos e renda no país, principalmente para pequenos municípios. Uma forma de fomentar a criação de novos negócios é por meio de melhorias dos ambientes públicos e na facilitação de aberturas. Eventos como palestras e cursos para empreendedores também podem ajudar as empresas a se destacarem no mercado em que atuam.

Ao compreendermos a hipótese 1, entendemos a ideia de que à medida que a participação das micro e pequenas empresas no valor adicionado da

economia de um município aumenta, as estratégias empregadas pelos proprietários dessas empresas também tendem a se tornar mais competitivas.

A hipótese sugere que à medida que as micro e pequenas empresas se tornam mais influentes em termos econômicos no município, os empreendedores dessas empresas buscam estratégias mais agressivas para competir com outras empresas. Eles fazem isso com o objetivo de capturar uma parcela maior do mercado local.

De forma resumida, compreender o papel das MPEs na arrecadação do município pode ajudar as empresas a se posicionar de forma estratégica com as prefeituras e assim conseguir debater, com base em dados estatísticos, como a concentração econômica é fundamental para a renda do local e com base nessas informações, buscar mais subsídios e apoio local. (COTTA, 2018).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução à concentração econômica

De acordo com Salomão (2008, p.15), a concentração econômica no Brasil teve sua origem na apropriação substancial de renda por um pequeno segmento da sociedade durante o período colonial. A partir desse ponto, a concentração econômica começou a evoluir juntamente com as relações de mercado, produtos e serviços.

Historicamente, diversos estudiosos consideram a concentração econômica como um resultado do sistema de mercado que remonta ao período colonial (WALLERSTEIN, 2023).

Nesse contexto, já existia um processo de extração de renda e criação de pobreza, e essa desigualdade foi agravada com o advento do capitalismo. Durante o período capitalista, ocorreu a apropriação de produtos e serviços por uma parcela específica da população, resultando em uma maior concentração econômica (MCGUIGAN, et. al. 2010).

Essa perspectiva histórica revela a continuidade e a ampliação da concentração econômica ao longo do tempo, demonstrando como fatores estruturais e históricos moldaram o atual cenário de desigualdade econômica. A concentração econômica não é um fenômeno isolado, mas sim uma consequência de processos históricos e estruturais mais amplos, que influenciam as relações de mercado, a distribuição de recursos e a dinâmica socioeconômica do país. (WALLERSTEIN, 2023).

Essa compreensão histórica da concentração econômica no Brasil é fundamental para a análise das estratégias e políticas que podem ser adotadas no presente. Ela permite uma reflexão sobre as raízes do problema e a necessidade de abordagens abrangentes e sistêmicas para lidar com a concentração econômica e promover uma maior equidade na distribuição de recursos e oportunidades. Ao considerar o contexto histórico, é possível desenvolver intervenções mais eficazes que abordem as causas profundas da

concentração econômica e promovam uma mudança estrutural em direção a uma sociedade mais justa e inclusiva.

Em linhas gerais, a fusão de empresas é o ato ou contrato em que as partes envolvidas passam a atuar no mercado como um único agente em suas operações de redução de longo prazo, deixando de ser centros independentes de decisão. Isso significa que, para ser considerado um único agente em todas as suas operações econômicas, tanto o comportamento do agente no mercado quanto sua forma interna de produção devem estar subordinados a um único centro de decisão, também conhecido como unidade de comando ou controle. (NUSDEO, 2002).

Ainda de acordo com Dahl e Lindblom (1992, p.50-52) concentração econômica refere-se ao fenômeno em que um número relativamente pequeno de empresas detém uma parcela significativa do mercado em um setor ou indústria específica. Em outras palavras, é a tendência para a formação de monopólios ou oligopólios, onde poucas empresas dominam a oferta de bens ou serviços em um determinado mercado.

De acordo com a Lei 8.884/94, a concentração econômica é definida pelo artigo 54, § 3º:

Art. 54 Os atos, sob qualquer forma manifestados, que possam limitar ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência, ou resultar na dominação de mercados relevantes de bens ou serviços, deverão ser submetidos à apreciação do CADE. § 3º Incluem-se nos atos de que trata o caput aqueles que visem a qualquer forma de concentração econômica, seja através de fusão ou incorporação de empresas, constituição de sociedade para exercer o controle de empresas ou qualquer forma de agrupamento societário, que implique participação de empresa ou grupo de empresas resultante em vinte por cento de um mercado relevante, ou em que qualquer dos participantes tenha registrado faturamento bruto anual no último balanço equivalente a R\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de reais). (Redação dada pela Lei nº 10.149, de 21.12.2000).

Conforme exposto acima, o §3º apresenta a sequência de informações que deve ser considerada como concentração econômica, as quais se referem à: (i) fusão; (ii) incorporação de empresas; (iii) constituição de sociedade para exercer o controle de empresas; (iv) qualquer forma de agrupamento societário.

O processo de concentração econômica, por definição é um processo de acumulação de capital, o qual é diretamente relacionado à produção de riqueza econômica, representado atualmente pelo índice de Produto Interno Bruto (PIB), o qual é definido como a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estados ou cidade, geralmente em um ano. (IBGE, 2022).

2.1.1. Indicadores de Concentração Econômica

Existem vários indicadores utilizados para medir a concentração econômica em um determinado setor ou mercado. Os principais indicadores de concentração econômica incluem:

- **Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH):** O Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) é uma métrica amplamente utilizada para medir o nível de concentração econômica em um setor ou mercado específico (SCHRODER, 2012). O cálculo desse índice envolve a soma dos quadrados das participações de mercado de cada empresa que opera no setor. Esta medida fornece uma indicação numérica da concentração econômica, permitindo uma avaliação mais precisa da estrutura competitiva de um determinado mercado. O IHH varia de 0 a 10.000, com valores mais altos indicando uma maior concentração de mercado. Quando o IHH apresenta um valor baixo, próximo de 0, significa que o mercado é altamente competitivo, com várias empresas competindo de forma equilibrada (SCHRODER, 2012). Por outro lado, um valor alto do IHH, próximo de 10.000, indica uma concentração significativa, com poucas empresas dominando o mercado e exercendo um maior poder de mercado.

Ao utilizar o IHH como medida de concentração econômica, os pesquisadores e analistas podem obter insights valiosos sobre a estrutura do mercado e suas implicações. Esse índice auxilia na identificação de setores ou mercados onde a concentração é mais pronunciada, o que pode ter implicações para a concorrência, eficiência econômica e

distribuição de recursos. Além disso, o IHH pode ser utilizado para comparar a concentração econômica entre diferentes setores ou ao longo do tempo, permitindo uma análise longitudinal e uma compreensão mais abrangente das mudanças na estrutura competitiva (SCHRODER, 2012).

- **Coeficiente de Gini:** O Coeficiente de Gini é uma medida utilizada para avaliar a desigualdade na distribuição de renda ou de mercado em um determinado setor ou mercado. Esse índice varia de 0 a 1, sendo que valores mais altos indicam uma maior concentração de renda ou de participação de mercado. Ao calcular o Coeficiente de Gini, são consideradas as diferenças na distribuição das participações de mercado ou renda entre as diferentes empresas ou agentes econômicos dentro do setor (BONELLI E RAMOS, 1993). Quanto mais próximo de 0 o coeficiente, maior é a igualdade na distribuição, indicando que todas as empresas possuem uma participação similar. Por outro lado, um valor próximo de 1 representa uma concentração significativa, com algumas poucas empresas detendo a maior parte da participação de mercado ou renda, enquanto outras possuem uma parcela muito menor (LIU e GASTWIRTH, 2020). O Coeficiente de Gini é uma ferramenta útil para compreender a desigualdade econômica em um setor específico e suas consequências (LIU e GASTWIRTH, 2020). Ao analisar a concentração de mercado por meio desse índice, é possível identificar quais empresas ou agentes econômicos têm uma influência desproporcional no setor, bem como os possíveis impactos dessa concentração, como a limitação da concorrência e o desequilíbrio na distribuição de recursos (BLESCH & JACHIMOWICZ, 2022). Esta medida é frequentemente aplicada em estudos sobre a concentração econômica em diversos setores, permitindo uma comparação entre diferentes mercados ou ao longo do tempo. Além disso, o Coeficiente de Gini também pode ser utilizado para analisar a desigualdade em outras áreas, como a distribuição de renda entre os trabalhadores de um setor específico. É importante ressaltar que o Coeficiente de Gini é uma medida complementar ao Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH), fornecendo uma perspectiva adicional sobre a

concentração econômica. Ambos os índices são ferramentas importantes na análise da estrutura competitiva e desigualdade em um determinado setor ou mercado, contribuindo para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas econômicas.

- **Índice de Rosenbluth:** O Índice de Rosenbluth é uma medida amplamente utilizada para avaliar a concentração econômica em um determinado setor ou mercado. Esse índice é calculado pela divisão da participação de mercado da maior empresa pelo quadrado da soma das participações de mercado de todas as empresas presentes no setor. O valor resultante do Índice de Rosenbluth varia de 0 a 1, sendo que valores mais altos indicam uma maior concentração de mercado. Quando o índice se aproxima de 1, isso sugere que uma única empresa possui uma participação dominante, exercendo um controle considerável sobre o setor ou mercado em questão. Por outro lado, valores mais próximos de 0 indicam uma distribuição mais equilibrada da participação de mercado entre as empresas, o que implica em uma menor concentração. Ao analisar a concentração econômica por meio do Índice de Rosenbluth, é possível obter insights sobre a estrutura competitiva de um setor específico. Uma alta concentração pode ser indicativa de um ambiente de mercado com menor competição, onde poucas empresas exercem um poder significativo, podendo influenciar preços, condições comerciais e barreiras à entrada de novos concorrentes. A utilização do Índice de Rosenbluth pode ser valiosa em diversos contextos, tais como análises de fusões e aquisições, políticas de concorrência, estudos de mercado e formulação de estratégias empresariais. Ele permite identificar e monitorar a concentração econômica ao longo do tempo, oferecendo uma base para a tomada de decisões informadas. É importante ressaltar que o Índice de Rosenbluth é uma das várias medidas disponíveis para avaliar a concentração econômica. Sua aplicação é complementar a outros indicadores, como o Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) e o Coeficiente de Gini, proporcionando uma visão mais completa sobre a estrutura

competitiva de um setor específico e os possíveis impactos dessa concentração na dinâmica econômica.

- **Índice de Concentração (IC):** O Índice de Concentração (IC) é uma métrica amplamente utilizada para avaliar o nível de concentração econômica em um determinado setor ou mercado. Esse índice é calculado somando as participações de mercado das N maiores empresas presentes no setor. O valor resultante do Índice de Concentração varia de 0 a 100%, sendo que valores mais altos indicam uma maior concentração de mercado. Quando o índice se aproxima de 100%, isso sugere que as N maiores empresas possuem uma parcela significativa do mercado, exercendo um maior poder e influência sobre as dinâmicas competitivas. Por outro lado, valores mais próximos de 0 indicam uma distribuição mais equilibrada da participação de mercado entre as empresas, o que implica em uma menor concentração. O Índice de Concentração é uma ferramenta valiosa para analisar a estrutura competitiva de um setor específico. Ao calcular e comparar os valores do IC em diferentes setores ou mercados, é possível identificar os segmentos mais concentrados e aqueles com maior competição. Isso permite compreender como as empresas estão posicionadas e o impacto que a concentração pode ter nas estratégias de negócio, precificação, inovação e entrada de novos concorrentes. Este indicador é amplamente utilizado em estudos acadêmicos, pesquisas de mercado, análises de fusões e aquisições, políticas de concorrência e tomada de decisões empresariais. Ele fornece informações cruciais sobre a estrutura de mercado e auxilia na identificação de possíveis riscos, distorções e oportunidades para empresas, consumidores e autoridades regulatórias. No entanto, é importante destacar que o Índice de Concentração deve ser utilizado em conjunto com outras métricas e informações relevantes para uma análise abrangente. Além disso, é fundamental considerar o contexto específico do setor ou mercado em questão, levando em conta suas particularidades e dinâmicas próprias. Dessa forma, é possível obter uma compreensão

mais precisa e completa sobre a concentração econômica e seus impactos no ambiente empresarial.

- **Índice de Entropia:** O Índice de Entropia é uma medida utilizada para avaliar a distribuição da participação de mercado entre as empresas de um determinado setor ou mercado. Esse índice é calculado com base na entropia de Shannon, que é um conceito matemático relacionado à teoria da informação. A entropia de Shannon mede a incerteza ou desordem em um sistema. No contexto do Índice de Entropia, ela é aplicada para quantificar a diversidade ou concentração da participação de mercado entre as empresas. O valor resultante do índice varia de 0 a 1, sendo que valores mais altos indicam uma maior concentração. Quando o Índice de Entropia se aproxima de 1, isso indica uma distribuição desigual da participação de mercado, com algumas empresas dominando o setor ou mercado em questão. Por outro lado, valores próximos de 0 sugerem uma distribuição mais equilibrada, com várias empresas compartilhando de forma mais igualitária a participação de mercado. O Índice de Entropia é utilizado como uma ferramenta complementar ao Índice de Concentração e outras métricas de concentração econômica. Ele permite uma análise mais detalhada da distribuição de mercado e da competição entre as empresas. Ao considerar a entropia, é possível avaliar a diversidade, a rivalidade e o grau de competição no setor. Esse índice é particularmente útil para identificar situações em que algumas empresas possuem uma participação desproporcionalmente grande, o que pode indicar a presença de barreiras à entrada, práticas anticompetitivas ou vantagens competitivas significativas. Por outro lado, uma entropia mais elevada sugere um ambiente mais competitivo, com maior pluralidade de empresas atuando no mercado. É importante ressaltar que o Índice de Entropia deve ser utilizado em conjunto com outras análises e informações relevantes para uma compreensão abrangente da concentração econômica. Cada setor e mercado possui características específicas que podem influenciar a interpretação e as conclusões obtidas por meio desse índice. Em resumo, o Índice de Entropia é uma medida

valiosa para avaliar a distribuição da participação de mercado entre as empresas. Ele contribui para a compreensão da dinâmica competitiva e da concentração econômica em um determinado setor, auxiliando na identificação de possíveis distorções, desequilíbrios e oportunidades de mercado.

Tabela 2.1: Indicadores de Concentração Econômica

Indicador de Concentração	Símbolo	Autores
Herfindahl-Hirschman Index	HHI	Hirschman (1945) Herfindahl (1950)
Simpson's Index	E	Simpson (1949), Yule (1944), Fisher et al. (1943), Williams (1946)
Hannah and Kay's Index	R	Hannah e Kay (1977)
Shannon's Entropy Index	J	Shannon (1948); Shannon & Weaver (1964); Nyquist (1924); Hartley (1928); Wiener (1961)
Gini Coefficient	G	Gini (1912)
Coefficient of Variation of firm size	Cv	Clarke (1993) (derived from HHI)
Concentration ratio	Ck	Unknown author, mentioned by Clarke (1993)
Variance of the logarithms of firm size	$\sqrt{2}$	Unknown author, presented by Clarke (1993)
Lorenz Curve		Lorenz (1905)
Concentration Curve		Clarke (1993)

Fonte: adaptado de Meireles (2018)

2.1.2. Indicador KSG

Dentre todos os indicadores de concentração econômica destacamos o indicador KSG, proposto por Meireles (2018) que combina os pressupostos do teste de Kolmogorov-Smirnov, também conhecido como teste KS, com o indicador de Goodman (1964) utilizado para análise da associação entre duas variáveis. Dessa forma, o indicador KSG é fundamentado no teste KS (Kolmogorov-Smirnov), cuja interpretação de significância é estabelecida por Goodman (1964). E ainda, o teste de Kolmogorov-Smirnov é uma ferramenta estatística amplamente utilizada para avaliar a adequação de uma distribuição empírica a uma distribuição teórica.

Ele compara a função de distribuição acumulada da amostra com a função de distribuição acumulada teórica e fornece um valor de teste que representa a diferença máxima entre as duas funções.

O indicador de Goodman, por sua vez, é um método estatístico para analisar a associação entre duas variáveis, especialmente quando essas variáveis são categóricas. Ele mede a dependência entre as variáveis e fornece um valor de teste que indica a força e a direção dessa associação.

Ao unir esses dois pressupostos, o indicador KSG busca analisar a concentração econômica considerando a associação entre duas variáveis relevantes. Ele utiliza o teste KS para avaliar a distribuição empírica da concentração econômica e o indicador de Goodman para analisar a associação dessa concentração com outras variáveis.

A interpretação de significância do indicador KSG é baseada na interpretação estabelecida por Goodman (1964) para o teste KS. Essa interpretação considera o valor de teste obtido em relação a um valor crítico específico, determinando se a diferença entre as distribuições é estatisticamente significativa.

O indicador KSG oferece uma abordagem estatística robusta e inovadora para analisar a concentração econômica e sua associação com outras variáveis relevantes. Ele permite uma avaliação mais precisa e abrangente da

concentração econômica em determinado contexto, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada dos padrões e relações existentes.

É importante ressaltar que o indicador KSG deve ser aplicado adequadamente, levando em consideração as características e pressupostos do teste de Kolmogorov-Smirnov e do indicador de Goodman. O indicador de concentração econômica KSG pode ser calculado a partir da seguinte fórmula:

$$KSG = \sum_i \sum_j (S_{ij})^2$$

Onde S_{ij} é a participação de mercado da empresa i na região j , e a soma é realizada para todas as empresas i e todas as regiões j . (MEIRELES, 2018).

O resultado do KSG varia de 0 a valores superiores a 13,82, sendo que valores mais próximos ou superiores a este indicam maior concentração cuja interpretação é dada pelo nível de significância.

Tabela 2.2: Interpretação do KSG observado

KSG Observado	Nível de Significância	Nível Geral	Nível Específico
$\geq 13,82$	$\leq 0,001$		Absoluta
$\geq 9,21 < 13,82$	0,01	Significante Concentração	Muito Alta
$\geq 5,99 < 9,21$	0,05		Alta
$\geq 4,6 < 5,99$	0,10		Tendência a Concentração
$\geq 1,39 < 4,6$	0,50	Competição Imperfeita	Intermediária
$\geq 0,21 < 1,39$	0,90		Tendência a Livre Concorrência
$\geq 0,10 < 0,21$	0,95		Alta
$\geq 0,04 < 0,10$	0,98	Livre Concorrência	Muito Alta
$< 0,04$	$\geq 0,99$		Absoluta

Fonte: adaptado de Meireles (2018)

2.1.3. Concentração Econômica no Ambiente de Negócios

Alguns dos principais benefícios da concentração econômica incluem aumento da capacidade de investimento, aumento do potencial de inovação, viabilidade de grandes projetos, geração de economias de escala e escopo (ganhos decorrentes do aumento da produção), criação de “campeões nacionais” (empresas com capacidade de competir em o mercado global) e viabilidade de grandes projetos. (FORGIONI, 2014).

Os principais, no entanto, ainda são a eliminação de rivais, o desenvolvimento de monopólios, oligopólios, monopsônios ou oligopsônios, a concentração do poder de mercado, o perigo do domínio do mercado e práticas de preços desleais e o incentivo à colaboração (ou cartelização).(FORGIONI, 2014).

Além disso, de acordo com a autora Paula Forgioni (2014), concentrações econômicas trazem benefícios para o comércio ao auxiliar na diversificação dos investimentos visando à diminuição dos riscos da atividade empresarial, ganhos econômicos e tributários e a manutenção das atividades empresariais. Por outro lado, a concentração econômica tem como malefício a possibilidade a concentração de riqueza com poucos.

2.1.4. Classificação brasileira de micro e pequena empresa

A definição e conceitualização de micro e pequena-empresa (MPE) é diferente em cada país, pois cada um possui uma legislação específica, além disso, as regras de mercado têm características específicas de acordo com sua realidade (CAMPOMAR & CEZARINO, 2006).

Algumas organizações internacionais como a OCDE e o BIT delimitam na classificação e para facilitar a comparação entre empresas, que pequenas empresas são classificadas como aquelas com menos de 100 funcionários por negócio (GONÇALVES, 1994).

No Brasil, as micro e pequeno empresas são regidas pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e pelo SIMPLES (Lei nº 9.317/96), que classificam as empresas de acordo com a receita bruta anual.

Já o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal) classificam as empresas não pela receita, mas pela quantidade de funcionários que compõe a estrutura.

De acordo com Kuglianskas(1996), pequenas empresas podem ser definidas como aquelas que possuem menos de 100 funcionários, médias empresas as que possuem entre 100 e 500 funcionários.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE em 2023, foi desenvolvido um estudo abrangente relacionando as principais características das MPEs, entre as informações mais relevantes encontradas são:

- I. Pequeno volume de capital empregado;
- II. Altas taxas de natalidade e mortalidade;
- III. Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- IV. Grande centralização do poder decisório;
- V. Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- VI. Registros contábeis pouco adequados;
- VII. Contratação direta de mão-de-obra;
- VIII. Baixo nível de terceirização;
- IX. Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- X. Baixo investimento em inovação tecnológica;
- XI. Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- XII. Dificuldade de definição dos custos fixos;
- XIII. Alto índice de sonegação fiscal;
- XIV. Contratação direta de mão-de-obra;

- XV. Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

De acordo com Leone (1999), as MPE podem ser classificadas ainda de acordo com as suas especificidades, sendo elas: fatores organizacionais, de decisão e fatores individuais.

Ambas as classificações, a do IBGE (2003) e Leone (1999) mostram características semelhantes no que tange a definição de pequenas empresas, sendo elas: a gestão informal, escassez de recursos e pouca qualidade no gerenciamento.

2.1.5. A relação das micro e pequenas empresas e a concentração econômica

A receita gerada pelas micro e pequenas empresas é uma amostra de sua relevância não apenas para o Brasil, mas para o mundo inteiro, incluindo países desenvolvidos e em desenvolvimentos, uma vez que são fontes diretas de geração de emprego e na produção e comercialização de bens e serviços que ajudam a suprir as necessidades básicas, girar a economia e desenvolvê-la nos pequenos municípios.

De acordo com o Sebrae, das 2,7 milhões de novas vagas de empregos criadas em 2021, aproximadamente 78% foram geradas por micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2021).

Ainda segundo uma comparação realizada pelo Sebrae (2021), o resultado acumulado entre os anos de 2020 e 2021, as micro e pequenas empresas foram responsáveis pela criação de quase 38 vezes mais postos de trabalho do que no ano anterior (2020). Em 2020, primeiro ano do COVID, o Brasil teve um saldo total negativo de -191.455 contratações, por outro lado, as micro e pequenas empresas apresentaram um saldo positivo com mais de 56 mil empregos.

Dessa maneira, as micro e pequenas empresas, em grande parte dos estados são importantes pelo desenvolvimento de cidades interioranas, pois assim tem-se a movimentação de renda, geração de empregos, salários, indução de novos negócios, arrecadação de impostos e venda de produtos e serviços, aumentando o dinamismo de economias locais e regionais.

De acordo com DaMata *et. al.*, (2012. p.2-3), as micro e pequenas empresas (MPEs), geralmente têm menos poder de mercado e são mais vulneráveis à concorrência das empresas maiores e mais estabelecidas. A concentração econômica pode afetar as MPEs de várias maneiras, dependendo do setor econômico e do grau de concentração, como por exemplo:

- Barreiras à entrada: Em setores econômicos com alta concentração de mercado, pode haver barreiras significativas à entrada de novas empresas, o que pode dificultar para as MPEs entrar e competir no mercado.
- Dificuldades de acesso a recursos: As empresas maiores geralmente têm acesso a recursos financeiros, tecnológicos e de capital humano mais abundantes e sofisticados, o que pode limitar a capacidade das MPEs de competir com elas.

Em resumo, a concentração econômica pode ser um desafio para as MPEs, mas também pode haver oportunidades em nichos de mercado específicos e políticas públicas de apoio que podem ajudá-las a competir de maneira mais eficaz.

2.1.6. Estratégia Empresarial

A estratégia de negócios tem sido apontada como um fator crucial para manter as organizações vivas, dado uma dinâmica de mercado cada vez mais competitiva e tecnológica. As estratégias das empresas normalmente têm impacto em suas atividades e princípios orientadores, buscando um equilíbrio entre eles e dando mais atenção às principais capacidades. (DE SORDI, 2008).

Com o lançamento de vários livros que serviram de precursores para o desenvolvimento do pensamento estratégico, a idéia de estratégia empresarial começou a ganhar força nos Estados Unidos a partir do início da década de 1960 (GHEMAWAT, 2000). Entre eles o de Michael Porter, que trouxe a definição das cinco forças competitivas e que afirmam que para que as empresas se destaquem, elas devem construir vantagens competitivas específicas, dessa forma, é importante a busca pelo desempenho das atividades de forma única, de forma diferente das outras empresas, como forma da empresa se impor no mercado. Dessa forma, de acordo com Porter (1999), há três estratégias genéricas que empresas podem adotar:

- **Liderança em custo:** Essa estratégia visa proporcionar à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, tornando-a uma produtora de bens e serviços mais eficaz em seu mercado. De acordo com Prahalad e Hamel (1990), isso pode ser alcançado por meio de economias de escala e acesso mais fácil a materiais primários, entre outras coisas. Essa posição de custo mais baixo em comparação com os concorrentes oferece uma série de benefícios, como a capacidade de operar de forma lucrativa quando os concorrentes estão perdendo dinheiro, por exemplo.
- **Diferenciação:** Apesar de também buscarem a eficiência operacional, as empresas propostas para a diferenciação assumiram uma postura estratégica voltada para o desenvolvimento de qualidades percebidas pelos clientes como as únicas capazes de justificar, aos olhos de seu público-alvo, um maior desembolso financeiro para o produto (margens de lucro por unidade vendidos tendem a ser maiores). Apesar de também buscarem a eficiência operacional, as empresas abordadas para a diferenciação assumiram uma postura estratégica voltada para o desenvolvimento de qualidades percebidas pelos clientes como as únicas capazes de justificar, aos olhos de seu público-alvo, um maior desembolso financeiro com o produto (margens de lucro por unidade vendidos tendem a ser maiores). Ainda de acordo com Zaccarelli (2003), as vantagens da diferenciação variam de empresa para empresa e pode

incluir redução de custos, melhoria do atendimento ao cliente e melhoria das operações da organização. Esse benefício final, na opinião do autor, é o mais importante porque eleva a qualidade em relação aos rivais.

- **Enfoque (Nicho):** a estratégia de nicho é construída na noção de atender a um público bastante especializado, sendo ainda viável utilizar uma estratégia de liderança em custo ou diferenciação dentro do foco. De acordo com Prahalad e Hamel (1990), o tamanho do mercado em jogo é o que realmente diferencia a ênfase.

A organização deve ser muito clara sobre a estratégia que escolheu e a necessidade de fazer um trade-off para estabelecer vantagens competitivas dentro dessa estratégia, Porter (1999).

Entretanto, também existem outras formas de escolher estratégias de mercado que melhoram o posicionamento e distinguem uma empresa. De acordo com Porter (1999, p.47), “uma empresa só é capaz de superar seus concorrentes se conseguir estabelecer um diferencial sustentável”.

2.2. Composição Orçamentária no Brasil

O modelo orçamentário brasileiro é estruturado com base na Constituição Federal de 1988 do Brasil e é composta de três instrumentos: o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual - LOA.

O art. 165 da Constituição Federal de 1988 em relação ao orçamento público estabelece:

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: I – o plano plurianual; II – as diretrizes orçamentárias; III – os orçamentos anuais.

§ 1º - A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

§ 2º - A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades de administração pública federal, incluindo as despesas de

capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

§ 3º - (...)

§ 4º - (...)

§ 5º - A lei orçamentária anual compreenderá: I – o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público; II – (...) III – (...)

§ 6º - O projeto de lei orçamentária será acompanhado de demonstrativo regionalizado do efeito, sobre as receitas e despesas, decorrente de isenções, anistias, remissões, subsídios e benefícios de natureza financeira, tributária e creditícia.

§ 7º - (...)

§ 8º - (...)

§ 9º - Cabe à lei complementar:

I – dispor sobre o exercício financeiro, a vigência, os prazos, a elaboração a organização do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentária e da lei orçamentária anual;

II – estabelecer normas de gestão financeira e patrimonial da administração direta e indireta bem como condições para a instituição e funcionamento de fundos

O orçamento público é uma ferramenta aplicada pelo Governo Federal com o objetivo de delinear o uso valor monetário arrecadado com os tributos (impostos, taxas, contribuições, entre outros) para o planejamento dos serviços públicos, além da especificação e priorização de gastos e investimentos.

Ainda nesse sentido, de acordo com Piscitelli e Timbó, (2010) o orçamento público pode ser considerado como um instrumento de planejamento pelo qual as políticas públicas são organizadas de acordo com as prioridades e selecionadas para integrar o plano de ação do governo, de acordo com os recursos disponíveis para financiar tais gastos. Dessa forma:

A ação planejada do Estado, quer na manutenção de suas atividades, quer na execução de seus projetos, materializa-se através do orçamento público, que é o instrumento de que dispõe o Poder Público (em qualquer de suas esferas), para expressar, em determinado período, seu programa de atuação, discriminando a origem e o montante dos recursos a serem obtidos, bem como a natureza e o montante dos dispêndios a serem efetuados (PISCITELLI; TIMBÓ, 2010, p. 29).

Uma vez detalhada as despesas do orçamento, é possível acompanhar as prioridades que o governo, estado ou município delega anualmente, como por exemplo: o investimento na construção de hospitais, escolas, transporte, entre outros, cada um dentro de sua esfera.

Esse acompanhamento é fundamental para o acompanhamento da fiscalização do uso do dinheiro público e a melhoria da gestão pública. Todos os gastos ficam disponíveis no Portal da Transparência do Governo Federal.

Outro mecanismo utilizado no planejamento de ações no poder público e citado acima é o plano plurianual o qual constitui os programas de trabalho a serem realizados por todo o mandato político. Segundo Andrade (2002) o Plano Plurianual é um programa elaborado pelo Executivo para ser executado durante um mandato político.

Ainda, de acordo com Slomski (2003, p. 304), o Plano Plurianual “é uma Lei que abrangerá os respectivos Poderes na União, nos Estados, no Distrito Federal e nos Municípios; será elaborada no primeiro ano do mandato do Executivo e terá vigência de quatro anos”.

Ainda de acordo com Slomski (2003, p. 304) a Lei que institui o plano plurianual irá estabelecer, por região, diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal, estadual e municipal para as despesas de capital e outras delas oriundas e para as relativas a programas de permanência contínua.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias mencionada acima, tem por objetivo estabelecer as prioridades definidas pelo Plano Plurianual e orientar a elaboração da lei orçamentaria anual.

Com a criação a Lei de Responsabilidade Fiscal a Lei de Diretrizes Orçamentárias começa a exaltar diversos aspectos que são de uma suma importância para o controle e gestão de receitas públicas (ANDRADE, 2002).

De acordo com Jacintho (1989, p. 4) o “orçamento público é o cálculo da receita que se deve arrecadar num exercício financeiro e a designação das despesas para manutenção de serviços públicos com o montante das receitas

previstas”. Ainda de acordo com a Lei nº 4320/64, o exercício financeiro deve ser coincidente com o ano civil.

2.2.1. Receitas públicas

A receita pública pode ser compreendida como o recebimento de recursos que tem como finalidade o pagamento das despesas públicas, demandas da sociedade e cobertura de outras contas.

De acordo com Piscitelli e Timbó (2010, p.138) “Receita pública, em sentido amplo, caracteriza-se como um ingresso de recursos ao patrimônio público, mais especificamente como uma entrada de recursos financeiros que se reflete no aumento das disponibilidades”.

As receitas podem ainda ser definidas em receitas orçamentárias, que são aquelas previstas no orçamento e receitas extraorçamentárias, que não estão previstas no orçamento, pois não tem efeito sobre este. Trata-se de valores que entram nos cofres públicos, porém, são repassados para terceiros posteriormente.

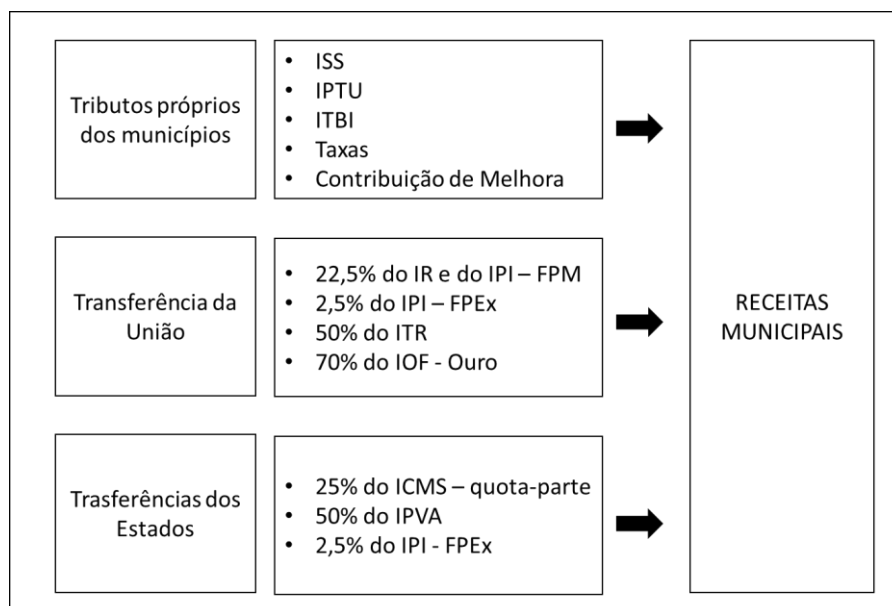
Outra definição importante diz respeito as receitas correntes e de capital. As receitas correntes segundo Brasil (1964) são as tributárias, de contribuições, patrimonial, agropecuária, industrial, de serviços e outras, e as provenientes de recursos financeiros recebidos de outros indivíduos de direito público ou privado as quais visam a suprir as despesas correntes.

Por outro lado, as receitas de capital têm por objetivo suprir as despesas de capital, pois aumentam a acessibilidade financeira, entretanto, não adicionam ao patrimônio. Trata-se das operações de crédito, alienação de bens, amortização para empréstimos, transferências de capital e outras receitas também de capital.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, as receitas tributárias são dívidas de acordo com níveis de governo, entretanto, o maior volume de arrecadação pertence à União, a qual é responsável por repassar parte desses

recursos para os Estados e Municípios. O quadro a seguir representa um resumo das principais fontes de receitas municipais.

Figura 2.1: Resumo das principais fontes de recursos municipais



Fonte: Constituição Federal de 1988.

2.2.2. Valor adicionado

O valor adicionado, também denominado por valor agregado, é um conceito aplicado no meio econômico, em específico na área macroeconômica e possibilita a definição e cálculo do produto nacional, o qual está relacionado a riqueza criada no sistema econômico (SIMONSEN, 1979, p.83).

O Valor Adicionado é uma medida econômica de suma importância, pois possibilita a avaliação da contribuição de cada empresa para a economia de um determinado território (SIMONSEN, 1979, p.83).

Trata-se de um indicador da capacidade de uma empresa de gerar riqueza e empregos, pois reflete a diferença entre o valor dos produtos ou serviços que ela vende e o valor dos insumos que ela utiliza em seu processo produtivo (ORAIR e GOBETTI, 2019).

No que tange à mensuração do Valor Adicionado, a empresa precisa fazer a subtração do valor das compras de insumos, serviços e mercadorias da soma das receitas obtidas com a venda de seus produtos e serviços. O resultado dessa conta é o Valor Adicionado, que será utilizado para o cálculo do imposto e para a distribuição do ICMS (APPY, 2015).

A distribuição do ICMS é uma das principais fontes de recursos financeiros dos municípios brasileiros. A Lei nº 63/1990 estabeleceu critérios mais justos para a distribuição desses recursos, levando em consideração a atividade econômica realizada em cada município. Dessa forma, municípios com maior atividade econômica e, portanto, maior Valor Adicionado, recebem uma parcela maior dos recursos do ICMS.

Vale ressaltar que a apuração do Valor Adicionado requer uma série de cuidados por parte das empresas, que devem manter um controle rigoroso sobre seus processos produtivos e suas transações comerciais.

Além disso, é importante lembrar que o repasse dos recursos do ICMS depende do cumprimento de obrigações fiscais e tributárias por parte das empresas (APPY, 2015).

A Lei nº 63/1990 é uma lei brasileira que trata sobre o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e o Valor Adicionado Fiscal (VAF). O Valor Adicionado é um dos critérios utilizados para a distribuição da parcela do ICMS destinada aos municípios (BRASIL, 1990).

2.2.3. Quota-parte do ICMS

O imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação (ICMS) é de responsabilidade estadual e possui como fato gerador os serviços relacionados à circulação de mercadoria e a prestação de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, mesmo que as operações e os

serviços sejam originados fora do Brasil, conforme os seguintes termos do Art. 155:

Art. 155. Compete aos Estados e ao Distrito Federal instituir impostos sobre: II - operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, ainda que as operações e as prestações se iniciem no exterior (BRASIL, 1988).

Com base no exposto acima e de acordo com Sabag (2009, p. 941) elucida que o fato gerador pode ser definido como: a) na circulação de mercadorias; b) na prestação de serviço de transporte (interestadual e intermunicipal); na prestação de serviço de comunicação.

Importante ainda definir o termo circulação, uma vez que incorre sobre a relação de alteração de titularidade jurídica do bem (não devido a sua movimentação física), o que pode ser corroborado pelo disposto no Sistema Tributário Judiciário:

EMENTA: TRIBUTÁRIO. ICMS. Saída física de mercadoria para filial de empresa. Não-incidência do tributo. Súmula n. 166, do STJ. Não constitui fato gerador do ICMS o simples deslocamento de mercadoria de um para outro estabelecimento do mesmo contribuinte. (REsp 113.268/RS, 2ª T., rel. Min. Helio Mosimann, j.03-02-1998).

No que tange a mercadoria, a palavra de origem latina *merx*, diz respeito ao objetivo que origina uma ação de venda, porém, de acordo com a Constituição, a mercadoria pode ser definida de forma mais estrita, sendo considerada como objeto chave do fato gerador de ICMS:

art. 110 – mercadoria = produto + intuito de mercancia (decorrente da habitualidade ou volume típico de comércio na aquisição de bem. Embora não seja objeto do presente estudo cabe aqui destacar que a

energia elétrica é entendida como mercadoria bem como também incide referido tributo nos serviços de transporte interestadual e intermunicipal e serviços de telecomunicações. (SABBAG, 2009, p. 942)

Pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) 25% do ICMS arrecadado pelo estado deve ser repassado aos municípios do estado ao qual este pertence.

Do valor resultante, pelo menos três quartos, ou 75%, deverá ser transmitido através do princípio da derivação, no qual uma parte do imposto é distribuído de acordo com o local na qual o fato gerador aconteceu, critério esse conhecido como Valor Adicionado Fiscal (VAF).

A ideia principal de tal critério é que os municípios nos quais ocorre a maior parte da arrecadação do ICMS devem ser contemplados com uma parte igualmente superior quando ocorre a transferência.

O mesmo artigo da Constituição Federal expressa que as parcelas do ICMS pertencentes aos municípios sejam asseguradas com o índice apurado de acordo com os critérios abaixo:

- três quartos (3/4), no mínimo, na proporção do valor adicionado relativo a circulação de mercadorias e a prestação de serviços realizados em seus territórios;
- até um quarto (1/4) conforme dispuser Lei Estadual.

A Lei Complementar federal nº 63, de 1990, definiu o Valor Adicionado, de forma resumida, como o resultado de saídas menos entradas de mercadorias relacionadas à prestação de serviço do ICMS.

Em relação à contribuição relacionada ao Simples Nacional, a Lei Complementar Federal nº 123, de 2006, estipula o Valor Adicionado em 32% da Receita Bruta de operações e prestações do ICMS.

Importante ressaltar que a o Governo do Estado de São Paulo alterou a Lei nº 3.201, de 23/12/1981, o qual dispôs sobre a matéria e por não contrariar a disposição constitucional, ainda está em vigor, porém com novas alterações introduzidas pela Lei nº 8.510, de 29/12/1993.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa é entendido como a combinação de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para alcançar a compreensão de um determinado tema (GIL, 2008).

Método de pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos e organizados que visam obter informações confiáveis e precisas para responder a uma pergunta de pesquisa ou verificar uma hipótese (KOCHE, 1997).

É o conjunto de passos que o pesquisador segue para conduzir um estudo científico de forma adequada e rigorosa.

Existe diversos tipos de método de pesquisa, cada um com suas características e objetivos específicos:

- **Pesquisa experimental:** Este método envolve a manipulação de uma variável independente e a observação dos efeitos causados na variável dependente.
- **Pesquisa descritiva:** Este método envolve a descrição de um fenômeno ou situação, sem manipular variáveis ou estabelecer relações causais.
- **Pesquisa de levantamento:** Este método envolve a coleta de dados a partir de uma amostra representativa da população, utilizando questionários, entrevistas ou outros instrumentos de coleta de dados.
- **Pesquisa qualitativa:** Este método envolve a coleta de dados descritivos, como opiniões, crenças, valores e comportamentos, por meio de observação, entrevistas e outras técnicas de coleta de dados.
- **Pesquisa bibliográfica:** Este método envolve a revisão e análise de fontes bibliográficas e documentais, como livros, artigos científicos e relatórios técnicos, para obter informações sobre um tema ou problema de pesquisa.

Para a presente pesquisa que investiga a relação entre a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas e as estratégias

adotadas pelos microempresários, foi adotada uma metodologia quantitativa. Isso permite uma análise mais abrangente e aprofundada do problema em questão. Foram executadas as seguintes etapas metodológicas:

1. Levantamento de dados quantitativos: Foi realizado um levantamento de dados quantitativos sobre a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas em 14 municípios do estado de São Paulo, escolhidas por sorteio. Foram utilizadas fontes confiáveis de dados, como órgãos governamentais, instituições financeiras e pesquisas especializadas. Calcula-se a concentração econômica, com o indicador KSG, para mensurar a distribuição do valor adicionado entre as empresas.

2. Coleta de dados dos microempresários: Foi aplicado um questionário a cada 5 microempreendedores escolhidos aleatoriamente em cada um dos 14 municípios selecionados contendo questões capazes de possibilitar o teste da hipótese objeto deste trabalho. O questionário buscou averiguar qual ou quais estratégias, dentre as seguintes são predominantemente consideradas pelos microempresários:

- Adoção de tecnologia e inovação.
- Desenvolvimento de canais de distribuição eficientes.
- Desenvolvimento de programas de fidelização.
- Diversificação de produtos ou serviços.
- Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos.
- Expansão geográfica para novos mercados.
- Foco na qualidade e diferenciação do produto.
- Fortalecimento da marca e imagem corporativa.
- Investimento em marketing e promoção.
- Investimento em treinamento e capacitação da equipe.
- Melhoria do atendimento ao cliente.
- Parcerias estratégicas com outras empresas.
- Personalização e customização de produtos ou serviços.
- Redução de custos e otimização de processos.
- Segmentação de mercado.

3.1. Classificação da Competitividade

Foi usado o aplicativo Determinante Causal para classificar por competitividade, as estratégias acima elencadas. A atribuição da competitividade foi feita por consenso pelo autor e por mais dois Professores Doutores com trabalhos publicados sobre estratégia. A seguir é feita a descrição da classificação.

Inicialmente abriu-se o software, como mostra a Figura 3.1.1 que apresenta três janelas básicas de trabalho: Casos, Eventos e Análise.

Figura 3.1: Janela inicial do software Determinante Causal



A primeira janela destina-se ao cadastramento do caso que recebeu o nome de “Cadastramento de Estratégias”, tendo como objetivo a alcançar “maior competitividade estratégica” sendo considerados 15 fatores correspondentes às possíveis estratégias. Isso é exibido na Figura 3.1.2.

Figura 3.2: Cadastramento do caso para análise

Cadastramento de Casos (Máximo 10)

Número	Case	Sintoma	Qtde
1	Laboratório de Exames Clínicos	Perda de Clientes	6
2	Pequena Empresa de SP	Perda de Clientes	11
3	Center of Distribution	Low expedition capacity	11
4	Máquinas de Café	decidir alugar Máquina de Café	7
5	Aumento da Produtividade da Produção	Aumentar a produtividade	5
6			0
7			0
8			0
9			0
10			0

Duplo click para escolher o case

Case:

Objetivo a alcançar ou Sintoma indesejado:

Quantidade de Fatores: (Limite de 25 fatores para a 'Versão Profissional')

Uma vez cadastrado o caso os fatores, isto é, as estratégias, foram introduzidas por ordem alfabética para se evitar a presença de viés devido à ordem de apresentação. Isso pode ser visto na Figura 3.1.3.

Figura 3.3: Lista de estratégias introduzidas para análise

Cadastro de Eventos

Case:

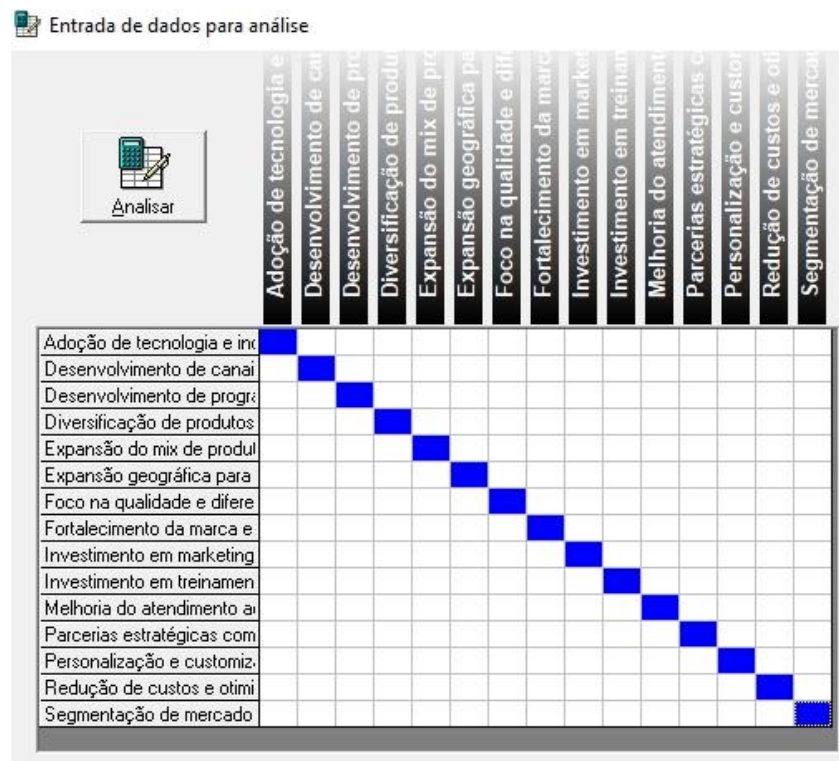
Sintoma indesejado ou Objetivo a alcançar:

Quantidade de Fatores:

Número	Evento
1	Adoção de tecnologia e inovação
2	Desenvolvimento de canais de distribuição eficientes
3	Desenvolvimento de programas de fidelização
4	Diversificação de produtos ou serviços
5	Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos
6	Expansão geográfica para novos mercados
7	Foco na qualidade e diferenciação do produto
8	Fortalecimento da marca e imagem corporativa
9	Investimento em marketing e promoção
10	Investimento em treinamento e capacitação da equipe
11	Melhoria do atendimento ao cliente
12	Parcerias estratégicas com outras empresas
13	Personalização e customização de produtos ou serviços

Uma vez introduzidas as estratégias, passou-se para a etapa seguinte, que é a análise. A análise consiste numa comparação por peio de uma matriz de 15 x 15, como mostra a Figura 3.1.4.

Figura 3.4: Matriz para análise das 15 estratégias no Determinante Casual



A análise foi feita comparando-se duas a duas as estratégias, por consenso de três especialistas. A análise obrigava para cada estratégia pareada com outra que fosse apontada a contribuição dela para “maior competitividade estratégica. De forma genérica os três especialistas se deparavam com a seguinte fórmula a cada comparação pareada:

A estratégia y (à direita da matriz)

Contribui (muito menos) (menos)(de igual forma)(mais)(muito mais)

Do que a estratégia X

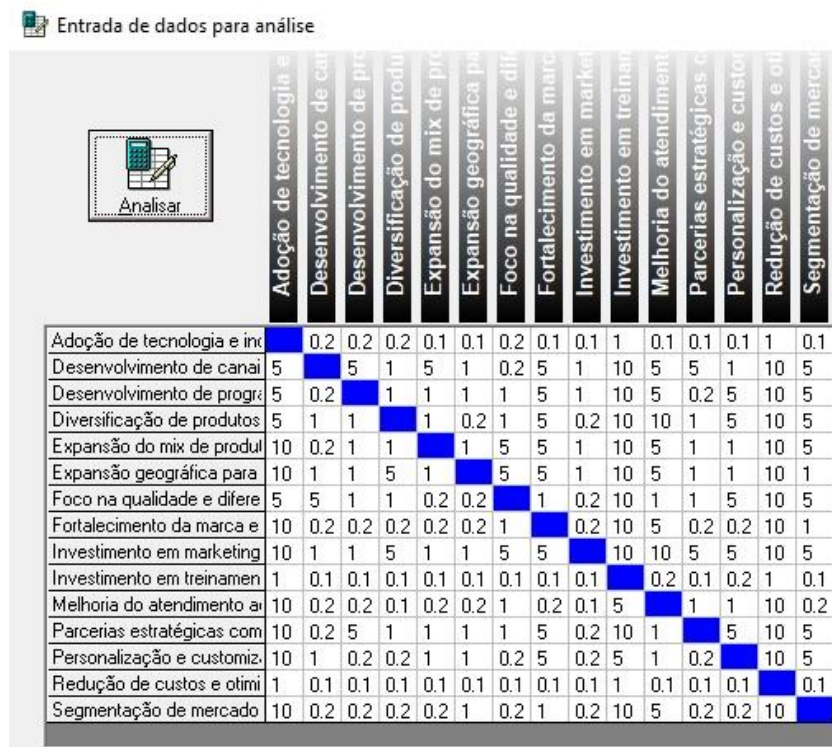
Para a “maior competitividade estratégica”

A fórmula e o processo de comparação podem ser vistos na Figura 3.1.5.

Figura 3.5: Processo de análise: comparação pareada de duas estratégias



Figura 3.6: Matriz de comparação completa

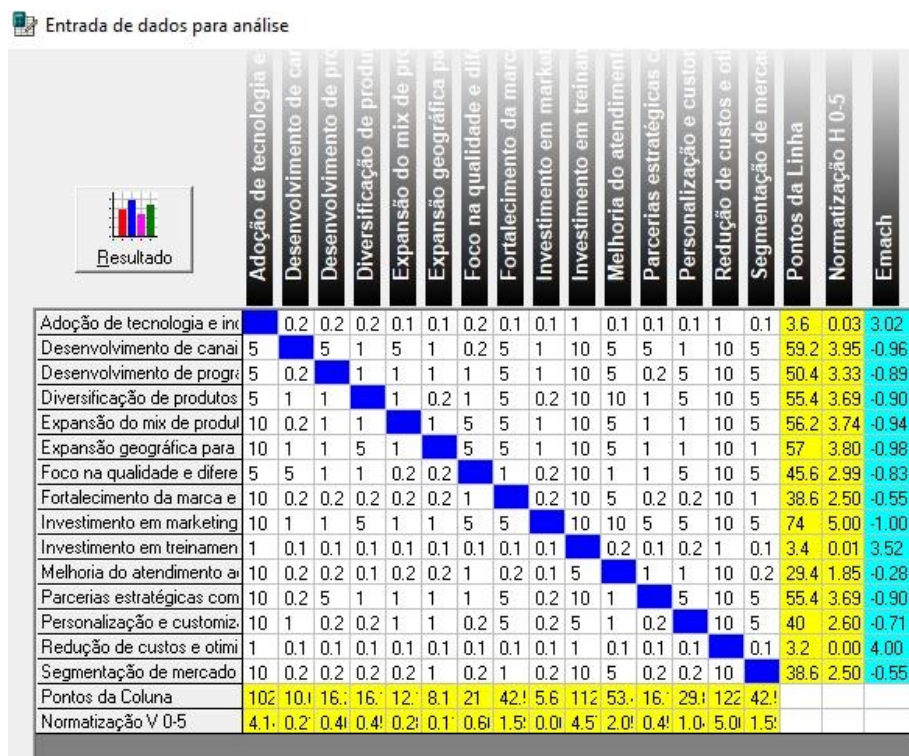


Notar que apenas a parte superior é objeto de análise, porquanto é utilizada a lógica inversa: se y é menos importante do que x (0.2) na primeira

casela da matriz superior, então x é mais importante do que y, pelo que corresponde a $(1/0.2=5)$ na primeira casela da matriz inferior.

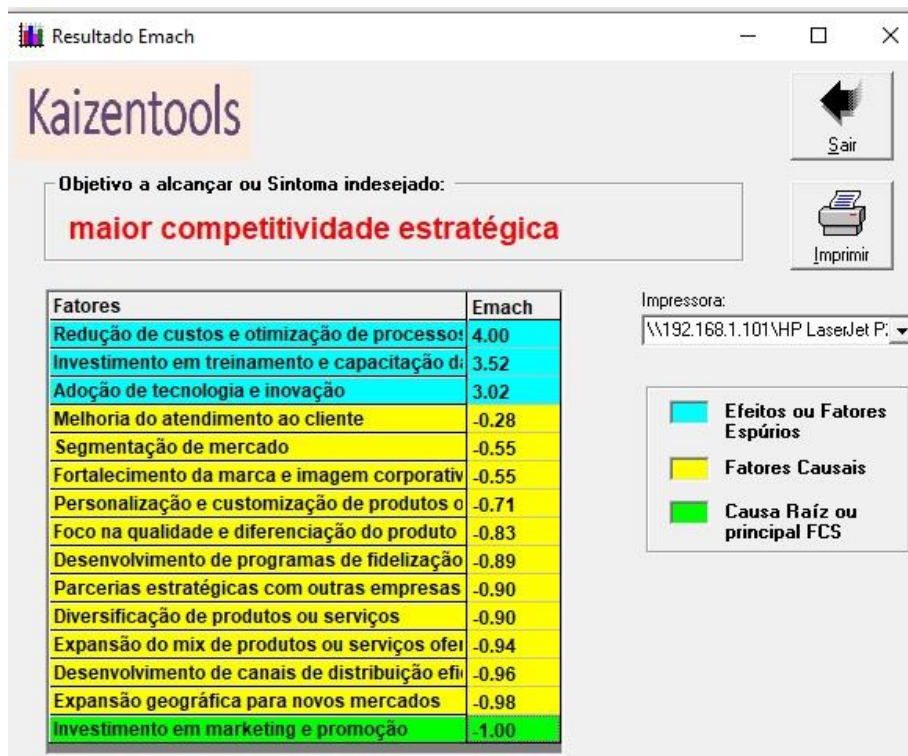
Após o preenchimento dos dados, a função “Analisar” gera o resultado que pode ser visto na Figura 3.1.7.

Figura 3.7: Resultado da análise



O resultado adiciona à matriz as linhas Pontos da Coluna e Normalização Vertical [0;5] e as colunas Pontos da Linha, Normalização Horizontal [0;5] e a coluna Emach. Nesta coluna há um cálculo que remete às normalizações para gerar um valor entre [-1;4]. Por ordem decrescente de Emach pode ser visto o Resultado Emach na Figura 3.1.8.

Figura 3.8: Classificação das estratégias segundo sua competitividade



Pela análise feita à estratégia mais competitiva é a de “Investimento em Marketing e Promoção”, todas as estratégias com Emach negativo são também importantes para a competitividade, sendo que quanto mais negativo o Emach mais competitiva é a estratégia.

As três estratégias com Emachs positivos podem ser consideradas como não estratégias competitivas.

3.2. Análise dos dados quantitativos

As análises dos dados quantitativos coletados utilizaram técnicas estatísticas apropriadas buscando identificar padrões, correlações e tendências relacionadas à concentração econômica e às estratégias adotadas pelos microempresários.

3.3. Integração dos Resultados

Com base nos resultados das análises quantitativas, foi feita a integração das informações e estabelecidas conexões entre a concentração econômica e as estratégias dos microempresários. Para testar a hipótese proposta, será feita a seguinte abordagem metodológica:

Hipótese 1: Existe uma variação significativa na concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas entre diferentes municípios.

Metodologia a aplicar: Análise de dados quantitativos e estatísticos. Serão coletados dados sobre a concentração econômica nas micro e pequenas empresas em diferentes municípios com o indicador KSG.

Em seguida, foram realizadas análises estatísticas, como testes de comparação de médias ou análise de variância (ANOVA), para verificar se existem diferenças significativas na concentração econômica entre os municípios estudados.

Para a hipótese 1, foram selecionados os municípios com maior valor agregado para que seja aplicado um questionário, com o objetivo de avaliar de forma qualitativa as estratégias que os empresários adotam para crescer, buscando observar se essas estratégias são mais agressivas, buscando visar a uma parcela maior de mercado.

Espera-se também que esses empresários tenham acesso a mais recursos e apoio dos municípios, uma vez que estes possuem maior valor agregado e assim, maior arrecadação.

3.4. População, Amostra e Amostragem

População é o conjunto de todos os elementos que, cada um deles, apresenta uma ou mais características comuns. A amostra faz parte dessa população, enquanto a amostragem é o processo para obtenção da mesma (COSTA e COSTA 2015).

A população dessa pesquisa corresponde a cidades do estado de São Paulo, de porte pequeno e médio, de diferentes mesorregiões e com diferentes características econômicas, dado o principal tipo de atividade econômica desenvolvida na cidade e entorno.

Tabela 3.1: Perfil dos Municípios

Município	Mesorregião	Microrregião	Porte	Principal Atividade
ksg_001	Bauru	Botucatu	Pequeno	Demais serviços ¹
ksg_002	Marília	Tupã	Médio	Pecuária, inclusive apoio à pecuária
ksg_003	Bauru	Botucatu	Pequeno	Demais serviços
ksg_004	Macro Metropolitana Paulista	Jundiaí	Médio	Demais serviços
ksg_005	São José do Rio Preto	Catanduva	Médio	Demais serviços
ksg_006	Campinas	Mogi Mirim	Pequeno	Demais serviços
ksg_007	Itapetininga	Capão Bonito	Pequeno	Agricultura inclusive apoio à agricultura
ksg_008	Bauru	Avaré	Médio	Demais serviços
ksg_009	Campinas	Campinas	Médio	Demais serviços
ksg_010	Macro Metropolitana Paulista	Bragança Paulista	Médio	Demais serviços
ksg_011	Macro Metropolitana Paulista	Jundiaí	Médio	Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas
ksg_012	Itapetininga	Tatuí	Pequeno	Pecuária, inclusive apoio à pecuária
ksg_013	Presidente Prudente	Presidente Prudente	Pequeno	Demais serviços
ksg_014	Piracicaba	Piracicaba	Médio	Demais serviços

Fonte: o autor (2023)

Por “Demais Serviços”, o IBGE considera atividades diferentes de comércio, alojamento e alimentação, transportes, comunicações, serviços financeiros, atividades imobiliárias e serviços prestados às empresas e administração pública.

De acordo com o anuário do trabalho nos pequenos negócios (SEBRAE, 2016), o porte das empresas é definido de acordo com o número de empregados que a empresa possui, o qual é diferente para comércios e serviços e para indústria.

Tabela 4.2: Definição de porte de empresa

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: Adaptado de SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho nas micro e pequena empresa (2016, p. 17)

A classificação das atividades econômicas utilizadas na análise é baseada na definição apresentada pelo IBGE (2004) conforme tabela abaixo:

Tabela 3.3: Classificação da indústria e serviços

Agropecuária	Indústria	Serviços
Lavoura permanente	Extrativa mineral	Comércio
Lavoura temporária	Transformação	Alojamento e alimentação
Pecuária	Construção civil	Transportes
Horticultura	Serviços industriais de utilidade pública	Comunicações

Extrativa vegetal	Serviços financeiros
Silvicultura	Atividades imobiliárias e serviços prestados às empresas
Pesca	Administração pública
Investimentos em matas plantadas e culturas permanentes	Demais serviços
Indústria rural	
Produção particular do pessoal residente no estabelecimento rural	
Serviços auxiliares de agropecuária	

Fonte: IBGE (2017)

Como os dados dos municípios que foram utilizados nesta pesquisa são informações sigilosas, a amostra foi ilustrada geograficamente pela cor azul na Figura 3.4.1, utilizando-se da metodologia de representação do IBGE (2010), o qual divide o Estado de São Paulo em 15 mesorregiões.

Dessa forma, é possível observar que o plano amostral dessa pesquisa engloba mais da metade do estado de São Paulo e principalmente as macrorregiões mais centrais do estado.

As mesorregiões são compostas por: São José do Rio Preto, Ribeirão Preto, Araçatuba, Bauru, Araraquara, Piracicaba, Campinas, Presidente Prudente, Marília, Assis, Itapetininga, Macro Metropolitana Paulista, Vale do Paraíba Paulista, Litoral Sul Paulista, Metropolitana de São Paulo.

Figura 3.9: Mapa de Perfil dos Municípios



Fonte: o autor (2023)

3.6. Procedimento de coleta de dados

- a. Construção do artefato de análise de dados:** Para a construção do painel gerencial analítico (*dashboard*) de análise de dados, foi utilizado o software Microsoft Power BI. A escolha desse software se deu pela razão de que essa ferramenta é considerada uma das melhores plataformas mundiais de análise e inteligência de Negócios.

Corroborando com essa afirmativa, a figura 3.6.1 apresenta uma metodologia denominada Quadrante Mágico desenvolvida pela empresa Gartner - uma empresa de análise e consultoria de tecnologia de informação – que definiu em 2022, a Microsoft como líder mundial na área.

Figura 3.10: Quadrante Mágico para Plataformas de Análise e Inteligência de mercado



Fonte: Gartner (2022)

b. Elaboração de Questionário. Além disso, foi apresentado aos municípios selecionados com maior e menor concentração de valor adicionado o seguinte questionário:

O questionário identificará o respondente e o município e indagará: Qual destas estratégias você considera mais adequada para exprimir a estratégia que presentemente adota?

- Adoção de tecnologia e inovação.
- Desenvolvimento de canais de distribuição eficientes.
- Desenvolvimento de programas de fidelização.
- Diversificação de produtos ou serviços.
- Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos.
- Expansão geográfica para novos mercados.

- Foco na qualidade e diferenciação do produto.
- Fortalecimento da marca e imagem corporativa.
- Investimento em marketing e promoção.
- Investimento em treinamento e capacitação da equipe
- Melhoria do atendimento ao cliente.
- Parcerias estratégicas com outras empresas.
- Personalização e customização de produtos ou serviços.
- Redução de custos e otimização de processos.
- Segmentação de mercado.

3.7. Instrumento de coleta de dados

As ferramentas ou métodos conhecidos como “instrumentos de coleta” são usados para coletar dados, informações ou evidências para um estudo ou projeto de pesquisa.

Eles podem ser usados em uma variedade de campos, incluindo ciências sociais, saúde, educação, psicologia e outros campos também (PEREIRA, et. al, 2018).

Para a coleta de dados dessa pesquisa, foram utilizados questionários e softwares de excel e power bi para avaliação do valor agregado dos municípios.

O Respondente escolhe uma estratégia entre as linhas P1 e P15 do questionário de Coleta de Dados exibido no Apêndice 1. Dependente da resposta ele terá que responder a mais 5 proposições; por exemplo se ele escolheu a estratégia P3 (Desenvolvimento de programas de fidelização) deve responder às proposições P3.1, P3.2, P3.3, P3.4 e P3.5:

3.1. Programa de recompensas: Implementar um programa de recompensas para clientes fiéis, oferecendo benefícios exclusivos, descontos, pontos acumulados ou vantagens especiais. Isso estimula a fidelidade do cliente e incentiva compras repetidas.

3.2. Comunicação personalizada: Estabelecer um sistema de comunicação personalizada com os clientes, como a segmentação de clientes por preferências e comportamentos de compra. Isso permite enviar mensagens direcionadas com ofertas exclusivas e informações relevantes, aumentando o engajamento e a fidelização.

3.3. Programa de indicações: Implementar um programa de indicações, no qual os clientes são recompensados por indicar novos clientes para a empresa. Isso aproveita o poder do marketing boca a boca e amplia a base de clientes por meio de referências.

3.4. Atendimento ao cliente excepcional: Investir em um atendimento ao cliente excepcional, garantindo que todas as interações com os clientes sejam positivas e resolvam suas necessidades. Isso inclui treinamento para a equipe, respostas rápidas aos problemas dos clientes e um canal de atendimento eficiente.

3.5. Ofertas exclusivas e personalizadas: Oferecer ofertas exclusivas e personalizadas para os membros do programa de fidelidade. Isso pode ser feito por meio de comunicações direcionadas, descontos exclusivos em produtos ou serviços selecionados, pré-vendas ou acesso antecipado a lançamentos.

As estratégias são:

- 1 - Adoção de tecnologia e inovação.
- 2 - Desenvolvimento de canais de distribuição eficientes.
- 3 - Desenvolvimento de programas de fidelização.
- 4 - Diversificação de produtos ou serviços.
- 5 - Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos.
- 6 - Expansão geográfica para novos mercados.
- 7 - Foco na qualidade e diferenciação do produto.
- 8 - Fortalecimento da marca e imagem corporativa.
- 9 - Investimento em marketing e promoção.
- 10 - Investimento em treinamento e capacitação da equipe.
- 11 - Melhoria do atendimento ao cliente.

- 12 - Parcerias estratégicas com outras empresas.
- 13 - Personalização e customização de produtos ou serviços.
- 14 - Redução de custos e otimização de processos.
- 15 - Segmentação de mercado

Aqui estão cinco ações que uma microempresa poderia predominantemente implementar para indicar a adoção bem-sucedida de tecnologia e inovação conforme Akpan, Udoh e Adebisi (2022):

1.1. Implementação de Software de Gestão Integrada: Adotar um sistema que integre diversas áreas, como finanças, vendas e estoque, para melhorar a eficiência operacional.

1.2. Presença Online Aprimorada: Desenvolver um website responsivo e utilizar plataformas de mídia social para expandir a presença digital, alcançando novos clientes e mercados.

1.3. Automação de Processos: Implementar ferramentas de automação para simplificar tarefas repetitivas, reduzindo erros e liberando tempo para atividades mais estratégicas.

1.4. Utilização de Big Data e Analytics: Coletar e analisar dados relevantes do negócio para tomar decisões mais embasadas, compreender o comportamento do cliente e identificar oportunidades de crescimento.

1.5. Participação em Eventos e Programas de Inovação: Envolvimento em workshops, conferências e programas de inovação para se manter atualizado sobre as últimas tendências e estabelecer parcerias estratégicas.

Aqui estão cinco ações que podem predominantemente demonstrar a implementação bem-sucedida da estratégia "Desenvolvimento de canais de distribuição eficientes" consoante Lodder e Murray (2017):

2.1. Análise de mercado: Realizar pesquisas de mercado para identificar os canais de distribuição mais adequados para atingir o público-alvo. Isso pode envolver a análise de concorrentes, identificação de tendências de consumo e avaliação da demanda em diferentes regiões.

2.2. Parcerias estratégicas: Estabelecer parcerias com distribuidores, revendedores ou intermediários que possuam experiência e alcance no mercado-alvo. Isso permite expandir o alcance da empresa e disponibilizar o produto em locais onde o público-alvo está presente.

2.3. Desenvolvimento de canais online: Investir em uma presença online eficiente, como o lançamento de uma loja virtual, a utilização de plataformas de comércio eletrônico ou o estabelecimento de parcerias com marketplaces relevantes. Isso pode ampliar o acesso ao produto, atingindo um público mais amplo.

2.4. Treinamento e capacitação: Fornecer treinamento e capacitação para os parceiros de distribuição, visando garantir que eles tenham o conhecimento necessário sobre o produto e suas características. Isso inclui fornecer materiais promocionais, oferecer suporte técnico e fornecer informações detalhadas sobre o produto.

2.5. Monitoramento e otimização contínuos: Estabelecer métricas e indicadores-chave de desempenho (KPIs) para monitorar a eficiência dos canais de distribuição. Isso pode incluir acompanhamento do volume de vendas, análise de custos logísticos, tempo de entrega, satisfação dos parceiros de distribuição e feedback dos clientes.

Aqui estão cinco ações que podem predominantemente demonstrar a implementação bem-sucedida da estratégia "Desenvolvimento de programas de fidelização" em conformidade com Dziawgo (2023):

3.1. Programa de recompensas: Implementar um programa de recompensas para clientes fiéis, oferecendo benefícios exclusivos, descontos, pontos acumulados ou vantagens especiais. Isso estimula a fidelidade do cliente e incentiva compras repetidas.

3.2. Comunicação personalizada: Estabelecer um sistema de comunicação personalizada com os clientes, como a segmentação de clientes por preferências e comportamentos de compra. Isso permite enviar mensagens direcionadas com ofertas exclusivas e informações relevantes, aumentando o engajamento e a fidelização.

3.3. Programa de indicações: Implementar um programa de indicações, no qual os clientes são recompensados por indicar novos clientes para a empresa. Isso aproveita o poder do marketing boca a boca e amplia a base de clientes por meio de referências.

3.4. Atendimento ao cliente excepcional: Investir em um atendimento ao cliente excepcional, garantindo que todas as interações com os clientes sejam positivas e resolvam suas necessidades. Isso inclui treinamento para a equipe, respostas rápidas aos problemas dos clientes e um canal de atendimento eficiente.

3.5. Ofertas exclusivas e personalizadas: Oferecer ofertas exclusivas e personalizadas para os membros do programa de fidelidade. Isso pode ser feito por meio de comunicações direcionadas, descontos exclusivos em produtos ou serviços selecionados, pré-vendas ou acesso antecipado a lançamentos.

De acordo com Gustiawan et al. (2023) para evidenciar com sucesso a estratégia de diversificação de produtos ou serviços, uma microempresa pode implementar as seguintes cinco ações:

4.1. Análise de Mercado: Realizar uma análise de mercado abrangente para identificar lacunas e oportunidades em termos de produtos ou serviços que atendam às necessidades não atendidas ou emergentes dos consumidores.

4.2. Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços: Investir em pesquisa e desenvolvimento para criar novos produtos ou serviços que se alinhem com as tendências do mercado identificadas durante a análise. Isso pode incluir variações de produtos existentes ou a introdução de categorias completamente novas.

4.3. Testes de Mercado: Antes do lançamento completo, realizar testes de mercado para avaliar a aceitação e viabilidade dos novos produtos ou serviços. Esses testes podem incluir amostras, pré-vendas ou lançamentos piloto em áreas específicas.

4.4. Campanhas de Marketing Específicas: Desenvolver campanhas de marketing direcionadas para promover os novos produtos ou serviços,

destacando seus benefícios exclusivos e diferenciais em comparação com a oferta existente.

4.5. **Treinamento da Equipe:** Garantir que a equipe esteja devidamente treinada e informada sobre os novos produtos ou serviços. Isso inclui conhecimento detalhado sobre recursos, benefícios, processos de venda e capacidade de responder a perguntas dos clientes.

Cinco ações que uma microempresa poderia predominantemente implementar para demonstrar o sucesso na expansão do mix de produtos ou serviços consoante Barringer (2008):

5.1. **Pesquisa de Mercado:** Realizar análises de mercado para identificar lacunas e demandas não atendidas, fornecendo insights sobre os novos produtos ou serviços a serem introduzidos.

5.2. **Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços:** Criar e lançar produtos ou serviços inovadores que atendam às necessidades dos clientes ou ofereçam algo único em relação à concorrência.

5.3. **Treinamento da Equipe:** Assegurar que a equipe esteja bem-informada sobre os novos produtos ou serviços, garantindo que possam fornecer informações precisas e eficazes aos clientes.

5.4 **Campanhas de Marketing Específicas:** Desenvolver campanhas de marketing direcionadas aos novos produtos ou serviços, destacando seus benefícios e diferenciais para atrair a atenção do público-alvo.

5.5. **Feedback do Cliente:** Estabelecer canais para obter feedback dos clientes sobre os novos produtos ou serviços, permitindo ajustes contínuos com base nas preferências e nas necessidades do mercado.

Cinco ações que uma microempresa poderia implementar para demonstrar o sucesso na expansão geográfica para novos mercados no dizer de Barringer e Greening (1998):

6.1. **Pesquisa de Mercado Regional:** Realizar uma análise detalhada do novo mercado, compreendendo as características demográficas, comportamentais e econômicas da população local.

6.2. Parcerias Locais: Estabelecer parcerias estratégicas com empresas locais para facilitar a entrada no novo mercado, aproveitando o conhecimento e a rede de contatos desses parceiros.

6.3. Customização de Produtos ou Serviços: Adaptar produtos ou serviços para atender às necessidades específicas do novo mercado, considerando fatores culturais e preferências locais.

6.4. Campanhas de Marketing Localizadas: Desenvolver campanhas de marketing que sejam culturalmente sensíveis e relevantes para o novo mercado, utilizando canais de comunicação preferenciais nessa região.

6.5 Estabelecimento de Presença Física ou Digital: Abrir filiais, escritórios ou lojas online no novo mercado, garantindo uma presença física ou digital que facilite o acesso dos clientes locais aos produtos ou serviços.

Segundo Gibcus e Kemp (2003), cinco ações que uma microempresa poderia implementar para demonstrar o sucesso na estratégia de foco na qualidade e diferenciação do produto:

7.1. Melhoria Contínua dos Processos de Produção: Implementar práticas de gestão da qualidade para aprimorar constantemente os processos de produção, garantindo eficiência e qualidade consistente.

7.2. Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento: Alocar recursos para pesquisa e desenvolvimento, visando à inovação constante e ao lançamento de produtos diferenciados no mercado.

7.3. Certificações de Qualidade: Obter certificações reconhecidas que atestem a qualidade dos produtos, o que pode incluir normas de qualidade internacional ou certificações específicas da indústria.

7.4. Design e Embalagem Atraentes: Investir em design de produto e embalagens atraentes, que se destaquem visualmente e comuniquem os atributos de qualidade e diferenciação.

7.5. Programas de Treinamento para Funcionários: Capacitar a equipe para manter altos padrões de qualidade, assegurando que todos compreendam a

importância da diferenciação e estejam comprometidos com a entrega de produtos excepcionais.

Para demonstrar o sucesso na estratégia de fortalecimento da marca e imagem corporativa, aqui estão cinco ações que poderiam ter sido implementadas por uma microempresa em consonância com Juntunen et al. (2010):

8.1. Desenvolvimento de Identidade Visual Coesa: Criar e implementar uma identidade visual consistente, incluindo logotipo, paleta de cores e tipografia, para garantir uma aparência unificada em todos os materiais e pontos de contato.

8.2. Estratégia de Marketing Integrada: Desenvolver e executar uma estratégia de marketing abrangente que inclua publicidade online e offline, mídias sociais, marketing de conteúdo e outras táticas para promover a marca de maneira consistente.

8.3. Engajamento em Mídias Sociais: Estabelecer uma presença ativa e engajada nas plataformas de mídias sociais relevantes, compartilhando conteúdo relevante, interagindo com seguidores e construindo uma comunidade em torno da marca.

8.4. Patrocínios e Parcerias Estratégicas: Buscar oportunidades de patrocínio de eventos locais, participação em feiras do setor ou estabelecimento de parcerias estratégicas que reforcem a presença da marca na comunidade e no mercado.

8.5. Coleta de Feedback e Melhoria Contínua: Implementar sistemas para coletar feedback dos clientes, analisar esses dados e realizar melhorias contínuas com base nas percepções do cliente, garantindo que a marca ressoe positivamente com o público-alvo.

Para demonstrar o sucesso na estratégia de investimento em marketing e promoção, aqui estão cinco ações que poderiam ter sido implementadas por uma microempresa de acordo com Simpson e Taylor (2002):

- 9.1. Campanhas Publicitárias Direcionadas: Desenvolver campanhas publicitárias específicas, utilizando diferentes canais, como mídia online, offline, redes sociais e e-mail marketing, com mensagens direcionadas ao público-alvo.
- 9.2. Programas de Descontos e Promoções: Criar programas de descontos, ofertas especiais e promoções sazonais para atrair novos clientes, reter os existentes e incentivar a compra recorrente.
- 9.3. Participação em Eventos Locais: Investir em eventos locais, feiras e exposições relacionadas ao setor de atuação da empresa, proporcionando visibilidade e oportunidades de networking.
- 9.4. Marketing de Conteúdo: Desenvolver uma estratégia de marketing de conteúdo, criando e compartilhando regularmente conteúdo relevante, informativo e envolvente para atrair e educar o público-alvo.
- 9.5. Parcerias Estratégicas de Marketing: Estabelecer parcerias com outras empresas locais para co-promoções, compartilhamento de públicos e ampliação do alcance através de estratégias colaborativas de marketing.

Para demonstrar o sucesso na estratégia de investimento em treinamento e capacitação da equipe, aqui estão cinco ações que poderiam ter sido implementadas por uma microempresa conforme Loan-Clarke et al.(1999):

- 10.1. Programas de Treinamento Interno: Desenvolver programas de treinamento internos para a equipe, abordando habilidades técnicas e comportamentais específicas relacionadas às funções de cada colaborador.
- 10.2. Participação em Workshops e Seminários Externos: Incentivar a participação da equipe em workshops, seminários e eventos externos relacionados ao setor de atuação da empresa para adquirir conhecimentos atualizados e práticas recomendadas.
- 10.3. Mentoria e Coaching: Implementar programas de mentoria e coaching, onde membros da equipe mais experientes podem orientar e compartilhar conhecimentos com os membros mais novos, promovendo o desenvolvimento contínuo.

10.4. Avaliações de Desempenho e Feedback Contínuo: Estabelecer processos formais de avaliação de desempenho, oferecendo feedback contínuo aos colaboradores e identificando áreas de melhoria que possam ser abordadas por meio de treinamento adicional.

10.5. Certificações e Reconhecimento: Incentivar a busca por certificações relevantes para a indústria, reconhecendo e recompensando os membros da equipe que buscam o aprimoramento profissional por meio de programas de incentivo.

Para evidenciar o sucesso na estratégia de melhoria do atendimento ao cliente, aqui estão cinco ações que poderiam ter sido implementadas por uma microempresa segundo Bowen, Morara e Mureithi (2009):

11.1. Implementação de Treinamentos Específicos: Desenvolver programas de treinamento para a equipe de atendimento ao cliente, focando em habilidades de comunicação, empatia e resolução de problemas, para garantir um serviço de alta qualidade.

11.2. Feedback do Cliente e Pesquisas de Satisfação: Estabelecer sistemas para coletar feedback dos clientes, por meio de pesquisas de satisfação e análise de comentários, para identificar áreas de melhoria e medir a eficácia das mudanças implementadas.

11.3. Padronização de Processos de Atendimento: Criar procedimentos padronizados para lidar com consultas e reclamações, assegurando consistência no serviço prestado e reduzindo erros de comunicação.

11.4. Uso de Tecnologia para Atendimento: Implementar soluções tecnológicas, como chatbots ou sistemas de CRM, para otimizar e agilizar o atendimento ao cliente, garantindo respostas rápidas e eficazes.

11.5. Reconhecimento e Recompensas para a Equipe: Estabelecer programas de reconhecimento e recompensas para a equipe de atendimento ao cliente com base no desempenho excepcional, incentivando um serviço proativo e de qualidade.

De acordo com Todeva e Knoke (2005) para evidenciar o sucesso na estratégia de estabelecer parcerias estratégicas com outras empresas, aqui estão cinco ações que poderiam ter sido implementadas por uma microempresa:

12.1. Identificação de Parceiros Potenciais: Realizar uma análise de mercado para identificar empresas que complementem seus produtos ou serviços, visando estabelecer parcerias que agreguem valor aos clientes de ambas as partes.

12.2. Negociação de Acordos Beneficiais: Realizar negociações para garantir que os acordos de parceria sejam mutuamente benéficos, considerando termos financeiros, distribuição de responsabilidades e metas compartilhadas.

12.3. Desenvolvimento de Estratégias de Marketing Conjuntas: Criar campanhas de marketing colaborativas para promover os produtos ou serviços de ambas as empresas, aproveitando os públicos-alvo existentes de cada parceiro.

12.4. Integração de Sistemas e Processos: Garantir uma integração eficaz de sistemas e processos entre as empresas parceiras, facilitando a colaboração e otimizando a eficiência operacional.

12.5. Monitoramento Contínuo e Avaliação de Desempenho: Estabelecer métricas claras para avaliar o desempenho da parceria ao longo do tempo, realizando revisões periódicas para garantir que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Para evidenciar com sucesso a estratégia de personalização e customização de produtos ou serviços, aqui estão cinco ações que poderiam ter sido implementadas por uma microempresa em acordo com os dizeres de Malhotra e Temponi (2010):

13.1. Entendimento das Necessidades do Cliente: Realizar pesquisas e interações para compreender as necessidades específicas e preferências dos clientes, identificando elementos que podem ser personalizados.

13.2. Implementação de Opções de Personalização: Desenvolver um sistema que permita aos clientes escolherem entre diversas opções de personalização, como cores, tamanhos, recursos adicionais ou embalagens especiais.

13.3. Comunicação Clara e Informativa: Garantir que as opções de personalização estejam claramente comunicadas aos clientes, seja por meio de material de marketing, site ou interações diretas, destacando os benefícios e possibilidades.

13.4. Processos Flexíveis de Produção: Adaptar os processos de produção para acomodar a customização, garantindo eficiência e mantendo a capacidade de atender a demanda mesmo com produtos ou serviços personalizados.

13.5. Feedback e Melhoria Contínua: Estabelecer canais de feedback para os clientes expressarem suas experiências com os produtos ou serviços personalizados, utilizando essas informações para ajustes contínuos e melhorias.

Para evidenciar com sucesso a estratégia de redução de custos e otimização de processos, aqui estão cinco ações que poderiam ter sido implementadas por uma microempresa segundo Bos-Brouwers (2010):

14.1. Análise de Processos: Realizar uma análise detalhada de todos os processos internos para identificar atividades redundantes, ineficiências e oportunidades de melhoria.

14.2. Automação de Tarefas: Implementar sistemas ou ferramentas de automação para realizar tarefas repetitivas de forma mais eficiente, reduzindo a necessidade de mão de obra e minimizando erros.

14.3. Negociação com Fornecedores: Renegociar contratos com fornecedores para obter melhores condições, descontos ou prazos de pagamento mais favoráveis, contribuindo para a redução de custos de insumos.

14.4. Treinamento de Equipe: Investir em capacitação e treinamento da equipe para garantir que todos compreendam e implementem as mudanças nos processos de forma eficiente.

14.5. Monitoramento de Desempenho: Estabelecer métricas de desempenho e implementar sistemas de monitoramento para avaliar continuamente a eficácia das mudanças realizadas, permitindo ajustes conforme necessário.

Para evidenciar com sucesso a estratégia de segmentação de mercado, uma microempresa poderia implementar as seguintes ações em conformidade com Qureshil, Kamal e Wolcott (2009):

15.1. Pesquisa de Mercado: Realizar uma pesquisa abrangente para identificar segmentos de mercado potenciais, compreendendo as necessidades específicas, comportamentos de compra e preferências dos consumidores em cada segmento.

15.2. Desenvolvimento de Perfis de Cliente: Criar perfis detalhados de clientes para cada segmento identificado, incluindo características demográficas, comportamentais, psicográficas e geográficas.

15.3. Customização de Ofertas: Adaptar produtos, serviços e mensagens de marketing para atender às necessidades exclusivas de cada segmento de mercado identificado, garantindo uma abordagem mais personalizada.

15.4. Estratégias de Comunicação Específicas: Desenvolver estratégias de comunicação direcionadas a cada segmento, utilizando canais e mensagens que ressoem melhor com as características e preferências de cada grupo.

15.5. Monitoramento Contínuo: Implementar sistemas de monitoramento para avaliar a eficácia da estratégia de segmentação ao longo do tempo, ajustando abordagens conforme necessário com base no feedback do mercado.

As cinco ações estratégicas mencionadas anteriormente são, de fato, predominantemente realizadas por microempresas, evidenciando a flexibilidade e adaptabilidade desses empreendimentos.

Embora essas ações se destaquem como iniciativas comuns, é importante notar que a diversidade é uma característica intrínseca ao mundo dos negócios. Microempresas, muitas vezes, demonstram uma capacidade notável de inovação e resposta rápida às demandas do mercado, o que se reflete na implementação efetiva de estratégias como análise de mercado,

desenvolvimento de novos produtos, testes, campanhas de marketing específicas e treinamento da equipe.

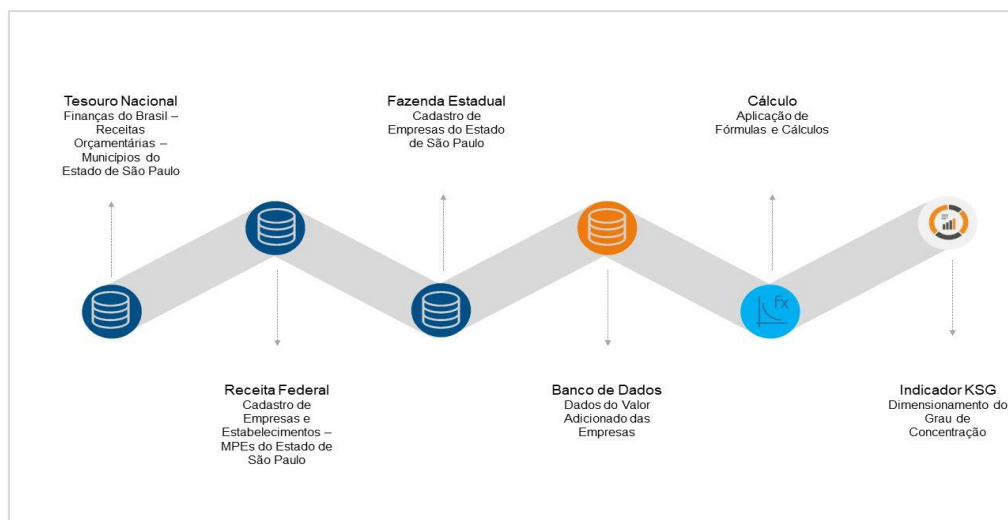
É crucial reconhecer que as estratégias podem variar significativamente com base no setor, na localização geográfica e nas características específicas de cada microempresa. Algumas organizações podem optar por estratégias mais focadas em tecnologia, enquanto outras podem destacar a personalização de serviços.

Portanto, embora essas cinco ações sejam frequentemente observadas, não devemos considerá-las como uma lista exaustiva, mas sim como exemplos representativos das diversas abordagens que as microempresas podem adotar para garantir sua relevância e sucesso no mercado.

3.8. Tratamento e análise dos dados

O *dashboard* de análise de dados teve suas análises após a consolidação das informações originárias da Secretaria do Tesouro Nacional, da Receita Federal, da Fazenda Estadual e das Prefeituras Municipais, conforme figura 3.8.1 (TESOURO, Portal Tesouro Transparente, 2023).

Figura 3.11: Dashboard de análise de dados



Fonte: o autor (2023)

Para efeitos de cálculo do Indicador KSG, os resultados são apresentados por município, exercício e porte da empresa, possibilitando assim, a escolha do tamanho da amostra.

Dessa forma, podem-se escolher as variáveis e o tamanho da amostra na qual será empregado o cálculo, podendo ser utilizado para tal, informações oriundas de todas as empresas, ou apenas das empresas com maior produtividade no exercício fiscal do ano de referência. Como consequência as amostras podem ser de tamanho 9, 21 ou 33, conforme Figura 3.8.2:

Figura 3.12: Proposta de filtro de dados para cálculo do Simulador KSG

A imagem mostra a interface do simulador KSG com o seguinte layout:

- Título:** SIMULADOR KSG
- Município:** Dropdown menu com o valor "ksg_001" selecionado.
- Exercício:** Dropdown menu com o valor "2021" selecionado.
- Porte:** Grupo de opções com caixas de seleção:
 - Selecionar tudo
 - Demais
 - Empresa de Pequeno Porte
 - Micro Empresa
 - Não Informado
- TopN:** Grupo de opções com botões de rádio:
 - n (selecionado)
 - 9
 - 21
 - 33

Fonte: o autor (2023)

Para a pesquisa proposta, inicialmente, o cálculo do KSG foi realizado utilizando-se o tamanho de amostra = 21, pois observa-se que é possível encontrar um maior número de variação de concentração econômica nesse tamanho de amostra, conforme cenários que serão apresentados a seguir no teste de hipótese.

Para o tratamento dos dados referentes aos questionários, eles serão categorizados e analisados conforme a hipótese a ser testada.

3.9. Confiabilidade e validade dos dados

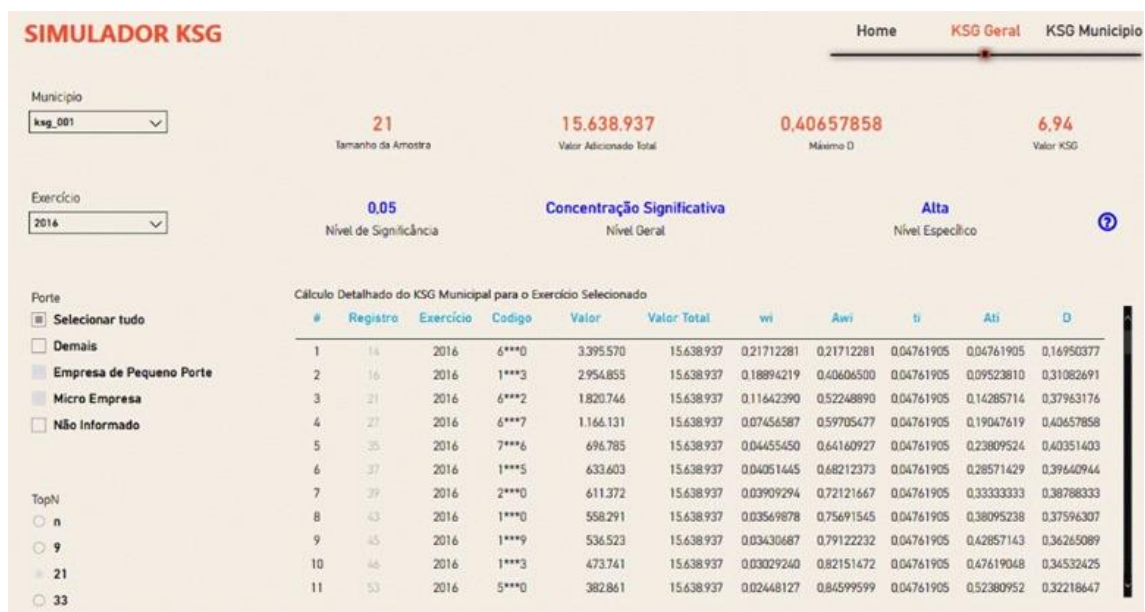
A confiabilidade diz respeito às descobertas da pesquisa, significa obter os mesmos resultados caso a pesquisa venha a ser realizada por outro pesquisador (COLLINS; HUSSEY, 2005).

Já a validade refere-se à até que ponto os achados de pesquisa representam de modo fiel o objeto ou a situação que está sendo estudada (COLLINS; HUSSEY, 2005).

A fim de garantir a confiabilidade e a validade da pesquisa em questão, os dados obtidos são de órgãos públicos do Governo Federal, Estadual e Municipal. Além disso, os dados serão analisados por meio da utilização de indicador estatístico KSG, cuja metodologia foi retirada de artigos científicos como o de Meireles (2018).

A Figura 3.9.1 mostra um exemplo de cálculo de concentração econômica utilizando o indicador KSG para o município ksg_001, no ano de 2016, no qual o tamanho da amostra corresponde aos 21 maiores valores adicionados. O resultado encontrado demonstra que existe um nível de concentração significativa das MPEs e EPPs no município em questão.

Figura 3.13: Exemplo de cálculo de concentração utilizando o indicador KSG



Fonte: o autor (2023)

O KSG observado foi de 6,94 e de acordo com a tabela apresentada no capítulo 2.7.2, de Meireles (2018), o resultado pode ser classificado da seguinte forma:

- Período: 2016
- Amostra: n = 21
- Porte: Empresa de Pequeno Porte e Microempresa
- KSG Observado: 6,94
- Nível de Significância: 0,05
- Nível Geral: Significante Concentração
- Nível Específico: Alto

3.10. Teste da Hipótese

O teste de hipótese foi realizado utilizando-se o software proposto no artefato, o Microsoft Power BI e os resultados serão apresentados de forma visual por meio de cores que tem por objetivo caracterizar a concentração.

Além da classificação das estratégias segundo sua competitividade é necessário dispor de outros valores como a participação das MPE no Valor Adicionado do Município que já foi calculado conforme mostra a tabela 3.10.1:

Tabela 3.4: Participação Médias das MPEs no Valor Adicionado dos Municípios

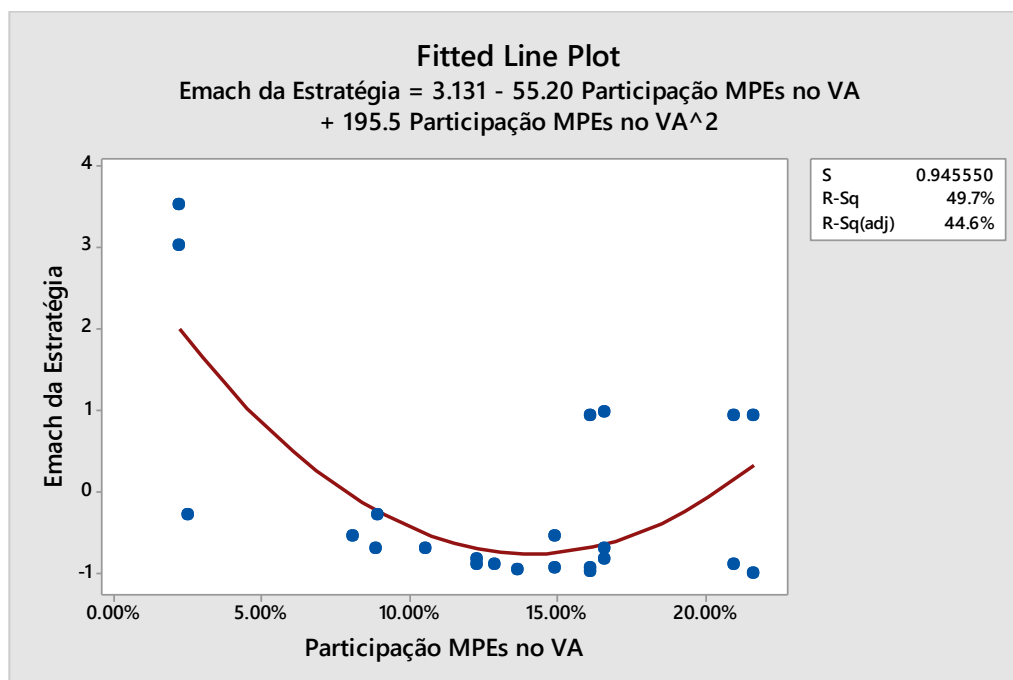
#	Município	Índice Médio das MPEs no Valor Adicionado
1	Ksg_011	2,22%
2	Ksg_009	2,57%
3	ksg_013	8,08%
4	Ksg_010	8,86%
5	Kdg_004	8,96%
6	Ksg_001	10,57%

7	Ksg_014	12,30%
8	Ksg_008	12,86%
9	Ksg_006	13,68%
10	Ksg_007	14,93%
11	Ksg_005	16,13%
12	Ksg_003	16,58%
13	Ksg_012	20,98%
14	Ksg_002	21,59%

Fonte: o autor (2023)

O Teste da Hipótese 1 basicamente vai correlacionar a competitividade das Estratégias (y) com a participação das MPEs no Valor Adicionado dos municípios. O resultado esperado, com valores fictícios, está ilustrado na Figura 3.10.1.

Figura 3.14: Exemplo de resultado esperado para o Teste da Hipótese 1 (valores fictícios)



4 RESULTADOS DA PESQUISA

Pode-se confirmar a hipótese levantada nesta pesquisa, face às informações coletadas das receitas e das informações das cidades, em conjunto com a análise das respostas dos questionários respondidos pelos empresários dos municípios selecionados.

Nesse sentido esperamos que a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas, esteja significativamente associada às receitas que o município arrecada e com estratégias mais agressivas de competitividade por parte dos empresários.

Utilizando-se os softwares propostos no artefato, o Excel e o Power BI, os resultados serão apresentados de forma visual por meio de cores que tem por objetivo caracterizar a concentração.

Em análise preliminar, objetivamos analisar se a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas, está significativamente associada às receitas que o município arrecada

Dessa forma, foram utilizadas 14 amostras, abrangendo o período de 2013 a 2021. A análise realizada pelo indicador KSG deverá apresentar a concentração relativa, a qual foi dividida em três categorias sendo:

- Vermelho = concentração significativa
- Amarelo = concentração imperfeita
- Verde = livre concorrência

A figura 4.1 apresenta um exemplo de como o grau de concentração será apresentado ao final da avaliação do grau de concentração das receitas no artefato desenvolvido no projeto.

Figura 4.1: Resultado do grau de concentração dos municípios

KSG	2103	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ksg_001				●	●	●	●	●	●
Ksg_002	●	●	●	●	●	●	●		
Ksg_003					●	●	●	●	●
Ksg_004		●	●	●	●	●	●	●	●
Ksg_005	●	●	●	●	●	●	●	●	
Ksg_006					●	●	●	●	●
Ksg_007				●	●	●	●	●	●
Ksg_008	●	●	●	●	●	●		●	
Ksg_009				●	●	●	●	●	●
Ksg_010			●	●	●	●	●		
Ksg_011	●	●	●	●	●	●	●	●	
Ksg_012	●	●	●	●					
Ksg_013			●	●	●	●	●	●	●
Ksg_014	●	●	●						

Fonte: o autor (2023)

A fim de complementar a pesquisa, procuramos avaliar se com o passar dos anos, houve mudança significativa na concentração econômica observada e na arrecadação municipal observada.

A análise avalia a variação do total de receita de um ano contra o outro ano, com dados nominal, ou seja, não considerando o efeito da inflação. A figura 4.2 apresenta o resultado, cujas significância de cores são explicadas pelas cores abaixo:

- Vermelho = receita diminuiu
- Amarelo= ano inicial ou aumento até 2,5% = manteve
- Verde = aumento de receita até 5% = aumento
- Preto = aumento de receita superior a 5% = aumento significativo

Figura 4.2: Resultado da variação do total das receitas

Receita	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ksg_001				●	●	●	●	●	●
Ksg_002	●	●	●	●	●	●	●		
Ksg_003					●	●	●	●	●
Ksg_004		●	●	●	●	●	●	●	●
Ksg_005	●	●	●	●	●	●	●	●	
Ksg_006					●	●	●	●	●
Ksg_007				●	●	●	●	●	●
Ksg_008	●	●	●	●	●	●		●	
Ksg_009				●	●	●	●	●	●
Ksg_010			●	●	●	●		●	
Ksg_011	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ksg_012	●	●	●	●					
Ksg_013			●	●	●	●	●	●	●
Ksg_014	●	●	●						

Fonte: o autor (2023)

A Tabela 4.1 apresenta o resultado por município e por ano, onde são observados o ksg da amostra, bem como a interpretação do nível de concentração e a receita associada, dessa forma, é possível observar se a variação foi linear ou se havia alguma relação do nível de concentração com a variação de receita no ano seguinte.

Tabela 4.1: Retorno de análise da concentração econômica e receita por município e ano

Município	Exercício	KSG	Nível de Concentração	Receita (R\$ mi)	Variação	Receita
ksg_001	2016	6,94	Concentração Significativa	33,3	0,00%	Inicial ou Manteve
ksg_001	2017	4,78	Concentração Imperfeita	31,3	-6,01%	Diminuiu
ksg_001	2018	15,02	Concentração Significativa	36,9	17,89%	Aumentou Significativamente
ksg_001	2019	13,63	Concentração Significativa	41,6	12,74%	Aumentou Significativamente
ksg_001	2020	8,89	Concentração Significativa	43,7	5,05%	Aumentou Significativamente
ksg_001	2021	4,92	Concentração Imperfeita	50,9	16,48%	Aumentou Significativamente
ksg_002	2013	0,21	Concentração Imperfeita	49,6	0,00%	Inicial ou Manteve

ksg_002	2014	4,40	Concentração Imperfeita	52,1	5,04%	Aumentou Significativamente
ksg_002	2015	4,76	Concentração Imperfeita	53,9	3,45%	Aumentou
ksg_002	2016	4,20	Concentração Imperfeita	59,0	9,46%	Aumentou Significativamente
ksg_002	2017	4,99	Concentração Imperfeita	59,3	0,51%	Inicial ou Manteve
ksg_002	2018	3,30	Concentração Imperfeita	70,9	19,56%	Aumentou Significativamente
ksg_002	2019	3,94	Concentração Imperfeita	81,6	15,09%	Aumentou Significativamente
ksg_003	2017	5,14	Concentração Imperfeita	38,5	0,00%	Inicial ou Manteve
ksg_003	2018	5,53	Concentração Imperfeita	41,0	6,49%	Aumentou Significativamente
ksg_003	2019	6,33	Concentração Significativa	45,2	10,24%	Aumentou Significativamente
ksg_003	2020	3,84	Concentração Imperfeita	45,2	0,00%	Inicial ou Manteve
ksg_003	2021	3,23	Concentração Imperfeita	56,0	23,89%	Aumentou Significativamente
ksg_004	2014	2,02	Concentração Imperfeita	173,9	0,00%	Inicial ou Manteve
ksg_004	2015	1,89	Concentração Imperfeita	182,0	4,66%	Aumentou
ksg_004	2016	1,14	Concentração Imperfeita	185,6	1,98%	Inicial ou Manteve
ksg_004	2017	1,55	Concentração Imperfeita	189,5	2,10%	Inicial ou Manteve
ksg_004	2018	3,02	Concentração Imperfeita	214,6	13,25%	Aumentou Significativamente
ksg_004	2019	2,25	Concentração Imperfeita	233,1	8,62%	Aumentou Significativamente
ksg_004	2020	2,00	Concentração Imperfeita	248,3	6,52%	Aumentou Significativamente
ksg_004	2021	1,54	Concentração Imperfeita	322,9	30,04%	Aumentou Significativamente
ksg_005	2013	1,52	Concentração Imperfeita	362,2	0,00%	Inicial ou Manteve
ksg_005	2014	1,35	Concentração Imperfeita	401,8	10,93%	Aumentou Significativamente
ksg_005	2015	0,74	Concentração Imperfeita	400,2	-0,40%	Diminuiu
ksg_005	2016	1,13	Concentração Imperfeita	424,4	6,05%	Aumentou Significativamente
ksg_005	2017	1,66	Concentração Imperfeita	461,3	8,69%	Aumentou Significativamente
ksg_005	2018	0,72	Concentração Imperfeita	513,8	11,38%	Aumentou Significativamente
ksg_005	2019	1,17	Concentração Imperfeita	527,4	2,65%	Aumentou
ksg_005	2020	1,94	Concentração Imperfeita	574,0	8,84%	Aumentou Significativamente
ksg_006	2017	3,93	Concentração Imperfeita	40,7	0,00%	Inicial ou Manteve
ksg_006	2018	6,09	Concentração Significativa	40,8	0,25%	Inicial ou Manteve
ksg_006	2019	4,82	Concentração Imperfeita	45,9	12,50%	Aumentou Significativamente
ksg_006	2020	6,39	Concentração Significativa	48,6	5,88%	Aumentou Significativamente
ksg_006	2021	9,77	Concentração Significativa	57,8	18,93%	Aumentou Significativamente
ksg_007	2016	2,35	Concentração Imperfeita	47,9	0,00%	Inicial ou Manteve

ksg_007	2017	1,14	Concentração Imperfeita	50,1	4,59%	Aumentou
ksg_007	2018	1,23	Concentração Imperfeita	53,7	7,13%	Aumentou Significativamente
ksg_007	2019	2,73	Concentração Imperfeita	57,7	7,51%	Aumentou Significativamente
ksg_007	2020	5,33	Concentração Imperfeita	58,7	1,73%	Inicial ou Manteve
ksg_007	2021	5,53	Concentração Imperfeita	73,0	24,36%	Aumentou Significativamente
ksg_008	2013	5,89	Concentração Imperfeita	52,4	0,00%	Inicial ou Manteve
ksg_008	2014	2,52	Concentração Imperfeita	58,2	11,07%	Aumentou Significativamente
ksg_008	2015	3,30	Concentração Imperfeita	65,6	12,71%	Aumentou Significativamente
ksg_008	2016	5,84	Concentração Imperfeita	75,4	14,94%	Aumentou Significativamente
ksg_008	2017	7,58	Concentração Significativa	69,7	-7,56%	Diminuiu
ksg_008	2018	6,16	Concentração Significativa	73,7	5,74%	Aumentou Significativamente
ksg_008	2020	6,50	Concentração Significativa	85,4	15,88%	Aumentou Significativamente
ksg_009	2016	2,25	Concentração Imperfeita	331,1	0,00%	Inicial ou Manteve
ksg_009	2017	2,36	Concentração Imperfeita	380,6	14,95%	Aumentou Significativamente
ksg_009	2018	1,81	Concentração Imperfeita	411,9	8,22%	Aumentou Significativamente
ksg_009	2019	3,29	Concentração Imperfeita	455,9	10,68%	Aumentou Significativamente
ksg_009	2020	3,72	Concentração Imperfeita	482,0	5,72%	Aumentou Significativamente
ksg_009	2021	2,22	Concentração Imperfeita	604,9	25,50%	Aumentou Significativamente
ksg_010	2015	6,37	Concentração Significativa	100,4	0,00%	Inicial ou Manteve
ksg_010	2016	4,04	Concentração Imperfeita	109,6	9,16%	Aumentou Significativamente
ksg_010	2017	5,98	Concentração Imperfeita	111,6	1,82%	Inicial ou Manteve
ksg_010	2018	3,48	Concentração Imperfeita	123,9	11,02%	Aumentou Significativamente
ksg_010	2020	1,98	Concentração Imperfeita	148,8	20,10%	Aumentou Significativamente
ksg_011	2013	1,78	Concentração Imperfeita	406,4	0,00%	Inicial ou Manteve
ksg_011	2014	2,87	Concentração Imperfeita	477,5	17,50%	Aumentou Significativamente
ksg_011	2015	2,07	Concentração Imperfeita	483,5	1,26%	Inicial ou Manteve
ksg_011	2016	2,76	Concentração Imperfeita	470,5	-2,69%	Diminuiu
ksg_011	2017	3,47	Concentração Imperfeita	476,6	1,30%	Inicial ou Manteve
ksg_011	2018	2,25	Concentração Imperfeita	497,6	4,41%	Aumentou
ksg_011	2019	2,71	Concentração Imperfeita	512,2	2,93%	Aumentou
ksg_011	2020	1,97	Concentração Imperfeita	492,7	-3,81%	Diminuiu
ksg_012	2013	3,82	Concentração Imperfeita	21,1	0,00%	Inicial ou Manteve
ksg_012	2014	3,34	Concentração Imperfeita	24,0	13,74%	Aumentou Significativamente

ksg_012	2015	3,58	Concentração Imperfeita	24,5	2,08%	Inicial ou Manteve
ksg_012	2016	4,35	Concentração Imperfeita	26,8	9,39%	Aumentou Significativamente
ksg_013	2015	22,90	Concentração Significativa	42,7	0,00%	Inicial ou Manteve
ksg_013	2016	18,24	Concentração Significativa	42,8	0,23%	Inicial ou Manteve
ksg_013	2017	13,30	Concentração Significativa	44,6	4,21%	Aumentou
ksg_013	2018	2,60	Concentração Imperfeita	46,7	4,71%	Aumentou
ksg_013	2019	2,18	Concentração Imperfeita	51,7	10,71%	Aumentou Significativamente
ksg_013	2020	3,39	Concentração Imperfeita	54,8	6,00%	Aumentou Significativamente
ksg_013	2021	2,42	Concentração Imperfeita	60,9	11,13%	Aumentou Significativamente
ksg_014	2013	1,37	Concentração Imperfeita	118,0	0,00%	Inicial ou Manteve
ksg_014	2014	1,22	Concentração Imperfeita	130,0	10,17%	Aumentou Significativamente
ksg_014	2015	1,31	Concentração Imperfeita	141,0	8,46%	Aumentou Significativamente

Fonte: o autor (2023)

4.1. Painel Gerencial Analítico (dashboard)

Os resultados obtidos nesta pesquisa, estão traduzidos no dashboard desenvolvido no Power BI e foi dividido em 5 (cinco) painéis:

- Pesquisa;
- Conceito
- Amostra
- KSG
- Estratégia

A Figura 4.1.1. mostra a tela inicial do dashboard, onde cada um dos ícones leva ao assunto desejado. Esse tipo de ferramenta, apresenta de forma muito intuitiva o resultado da pesquisa, sendo um instrumento eficaz para apresentar indicadores e métricas.

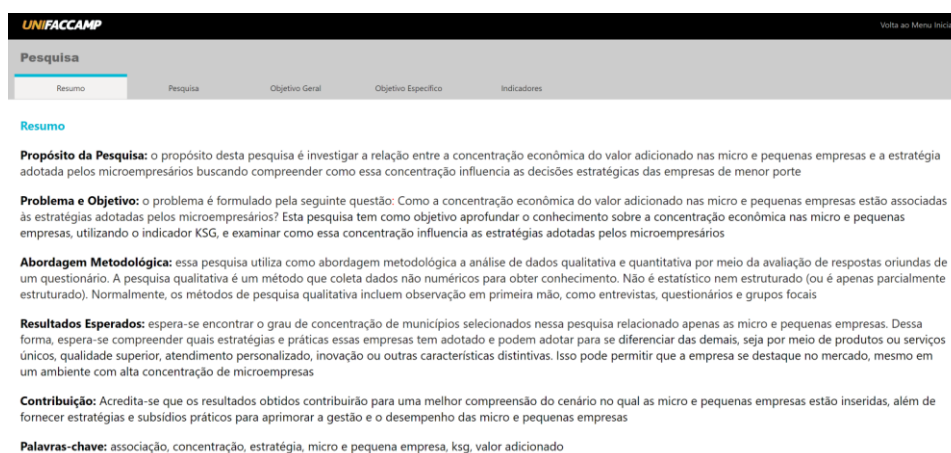
Figura 4.3: Tela inicial do dashboard



Fonte: o autor (2023)

O painel “Pesquisa” traz a teoria da dissertação dividido em cinco telas conforme nos mostra a Figura 4.1.2, sendo elas: resumo, pesquisa, objetivo geral, objetivo específico e indicadores.

Figura 4.4: Tela inicial do painel Pesquisa



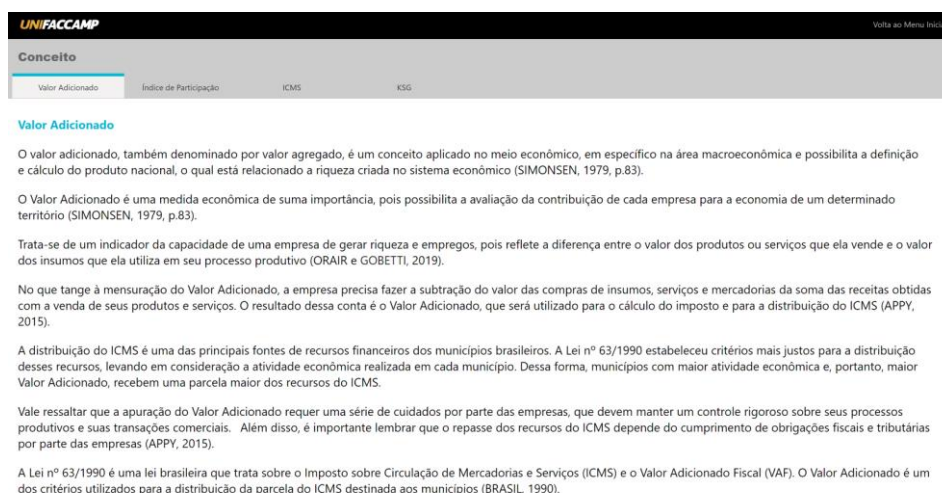
Fonte: o autor (2023)

No Resumo temos o propósito da pesquisa que é a investigação e relação entre a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas e a estratégia adotada. No problema é dito como a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas estão associadas às suas estratégias adotadas, com isso na metodologia é feita a análise de dados qualitativa e quantitativa através de questionário. Para alcançar o resultado esperado é necessário mitigar o problema (objetivo específico).

Esperando o resultado do grau de concentração dos municípios selecionados, compreendendo quais estratégias e práticas esses pequenos e microempreendedores tem adotado e o que podem realizar para mudar a realidade do cenário. O painel “Conceito” apresenta o conteúdo teórico apresentando o significado do valor adicionado, a forma de cálculo do índice de participação dos municípios, da quota-parte do ICMS e a proposta para medir a concentração econômica do mercado.

A Figura 4.1.3, apresenta a tela inicial do painel Conceito, dividido em quatro telas: valor adicionado, índice de participação, ICMS e KSG.

Figura 4.5: Tela inicial do painel Conceito



Fonte: o autor (2023)

A Figura 4.1.4, demonstra a tela inicial do painel Amostra, dividido em quatro telas: perfil municípios, receitas, MPEs e resultado municipal.

Figura 4.6: Tela inicial do painel Amostra

Município	Mesorregião	Microrregião	Porte	Principal Atividade
ksg_001	Bauru	Botucatu	Pequeno	Demais serviços
ksg_002	Marília	Tupã	Médio	Pecuária, inclusive apoio à pecuária
ksg_003	Bauru	Botucatu	Pequeno	Demais serviços
ksg_004	Macro Metropolitana Paulista	Jundiaí	Médio	Demais serviços
ksg_005	São José do Rio Preto	Catanduva	Médio	Demais serviços
ksg_006	Campinas	Mogi Mirim	Pequeno	Demais serviços
ksg_007	Itapetininga	Capão Bonito	Pequeno	Agricultura, inclusive apoio à agricultura e a pós colheita
ksg_008	Bauru	Avaré	Médio	Demais serviços
ksg_009	Campinas	Campinas	Médio	Demais serviços
ksg_010	Macro Metropolitana Paulista	Bragança Paulista	Médio	Demais serviços
ksg_011	Macro Metropolitana Paulista	Jundiaí	Médio	Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas
ksg_012	Itapetininga	Tatui	Pequeno	Pecuária, inclusive apoio à pecuária
ksg_013	Presidente Prudente	Presidente Prudente	Pequeno	Demais serviços
ksg_014	Piracicaba	Piracicaba	Médio	Demais serviços

Fonte: o autor (2023)

O painel “Amostra” em sua tela inicial nos mostra o perfil dos quatorze municípios utilizados na pesquisa com os dados da divisão territorial ao qual pertence, o seu porte e sua principal atividade.

A tela de Receitas foi subdividida em três, onde a primeira mostra o resultado geral das receitas orçamentárias dos municípios paulistas; a segunda apresenta um resultado estratificado dos municípios paulistas pesquisadas e; a terceira, exhibe o resultado geral do desempenho do ICMS frente as receitas orçamentárias.

Na tela MPEs, subdividida em duas, temos o resultado estratificado do valor adicionado dos municípios paulistas e o quadro geral da representatividade

do valor adicionado para micro e pequenas empresas em relação ao total do município.

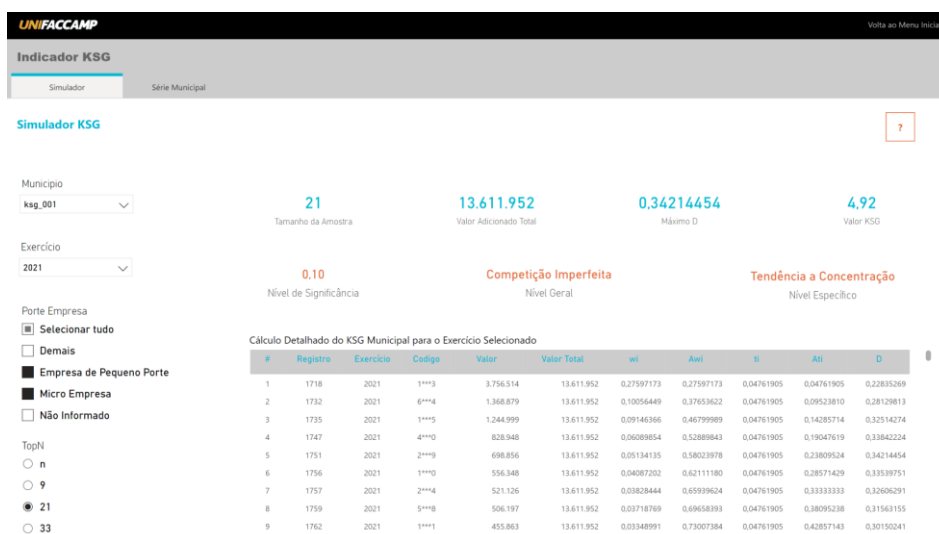
A última tela deste painel demonstra o resultado municipal, onde após a seleção do município pesquisado, são apresentados os resultados resumidos quanto a evolução da receita orçamentária, origem das receitas, composição das receitas transferidas, composição das principais receitas e a participação das micro e pequenas empresas no valor adicionado.

O painel “KSG” apresenta o simulador KSG que serve para o cálculo do indicador de acordo com o exercício, porte da empresa e quantidade de empresas.

A Figura 4.1.5 é o resultado de uma simulação realizada com a seguinte seleção:

- Município: ksg_001
- Exercício: 2021
- Porte da Empresa: Empresa de Pequeno Porte e Micro Empresa
- Tamanho da Amostra: n=21

Figura 4.7: Tela do simulador KSG

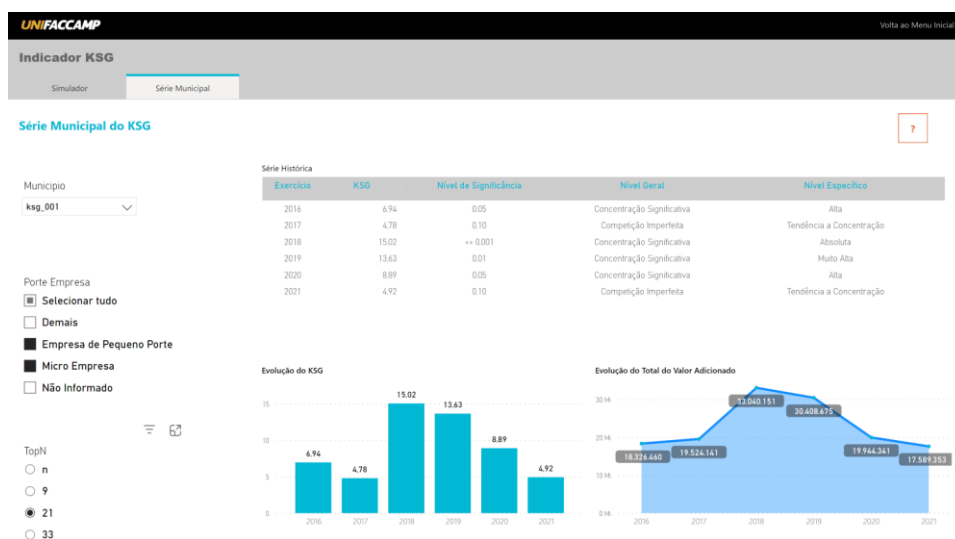


Fonte: o autor (2023)

Outra tela do painel mostra a série histórica do município com os níveis do KSG, a evolução dos valores encontrados e do total do valor adicionado. A Figura 4.1.6 mostra o resultado com dados para o filtro:

- Município: ksg_001
- Porte da Empresa: Empresa de Pequeno Porte e Micro Empresa
- Tamanho da Amostra: n=21

Figura 4.8: Tela com série histórica municipal



Fonte: o autor (2023)

O painel “Estratégias” demonstra o resultado dos questionários aplicados junto aos empresários, durante as entrevistas, dividido em três telas: resultado geral, quadro e município.

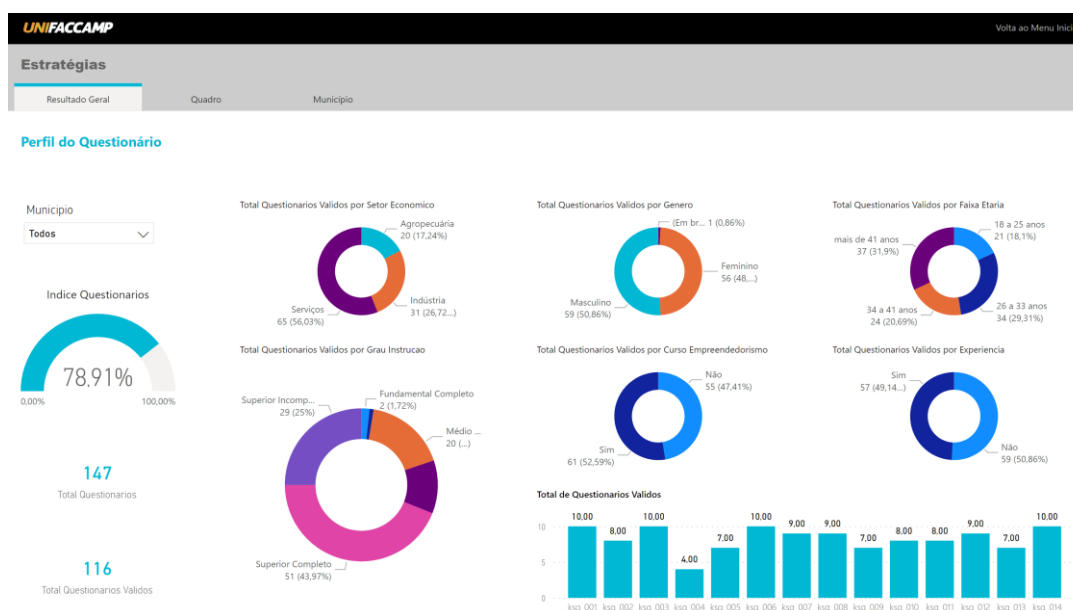
A tela resultado geral apresenta o perfil geral apresentado no questionário com o total de questionários aplicados, total de questionários válidos, os valores por setor econômico, gênero, faixa etária, grau de instrução, a realização de curso de empreendedorismo e a experiência empreendedora.

Para que o questionário fosse utilizado para efeitos de cálculo era preciso a correlação entre a estratégia escolhida e suas ações. Nesse caso, seria

necessário que, minimamente, quatro ações tivessem o resultado “concordo” ou “concordo totalmente”.

Em nosso *dashboard*, os resultados podem ser representados por um município escolhido ou selecionando todos, conforme representado na Figura 4.1.7

Figura 4.9: Tela com perfil do questionário aplicado



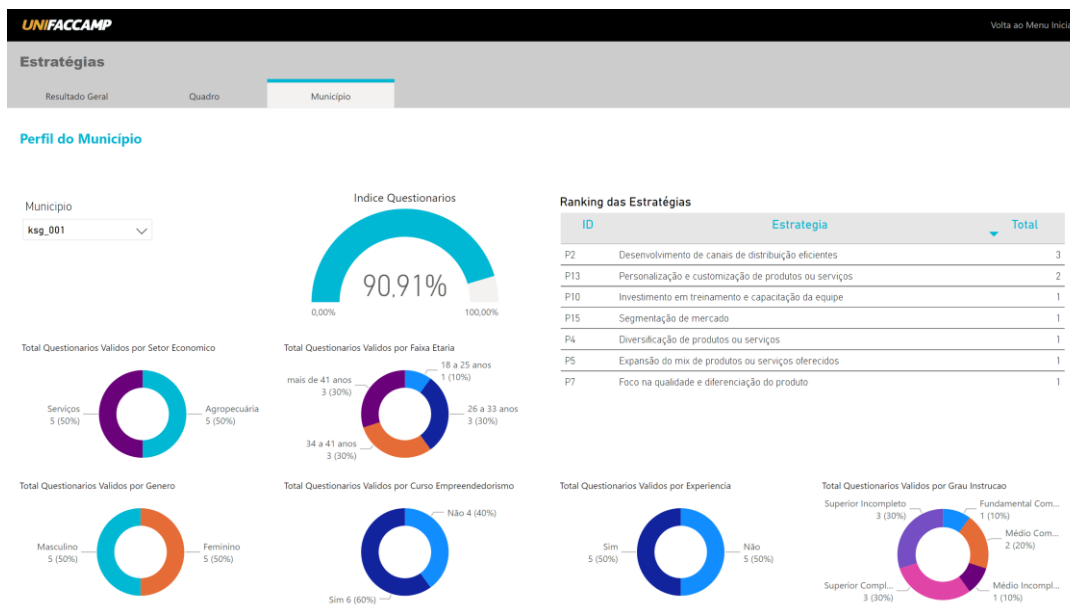
Fonte: o autor (2023)

A segunda tela exibe o quadro geral dos municípios para o índice de aproveitamento dos questionários, bem como o ranking total das estratégias escolhidas pelos empresários.

A terceira tela traz os resultados estratificados, para o município selecionado, com dados do índice de aproveitamento dos questionários, os valores por setor econômico, faixa etária, gênero, curso de empreendedorismo, experiência empreendedora, grau de instrução e o ranking das estratégias.

A Figura 4.1.8, mostra o perfil do município selecionado (ksg_001).

Figura 4.10: Tela com resultado do questionário aplicado por município



Fonte: o autor (2023)

4.2 Indicador KSG

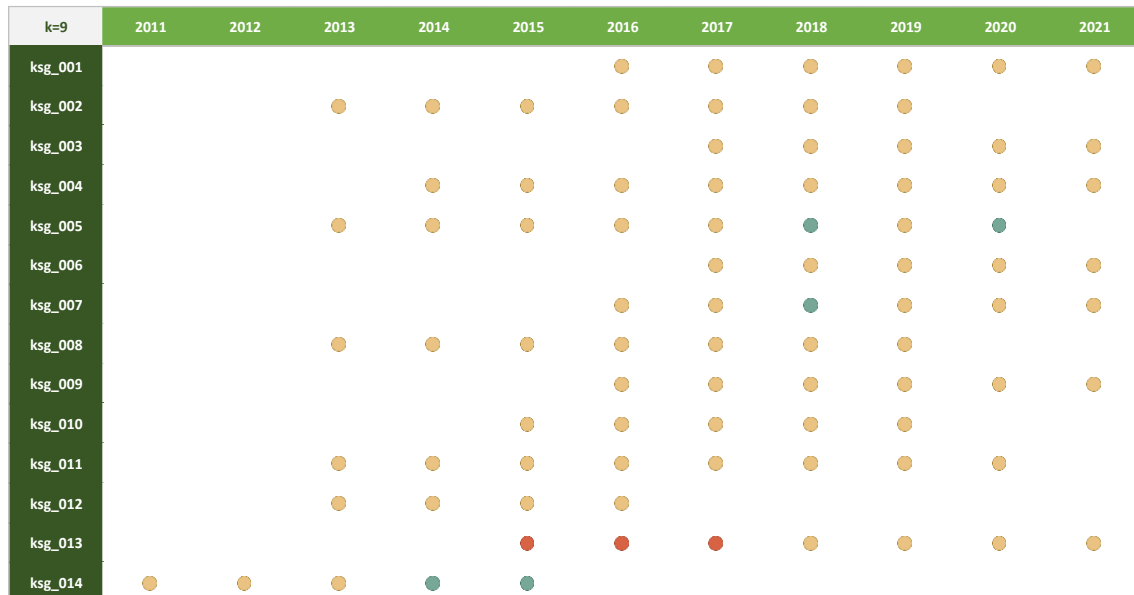
O indicador KSG teve seus dados processados considerando um $k=21$, isto é, utilizando para cada município, as vinte e uma maiores empresas no ranking de valor adicionado para o exercício.

Para que fosse escolhido esse tamanho da amostra foi realizada simulação com $k=9$, $k=21$, $k=33$ e k com a totalidade das empresas. É importante ressaltar que devido o foco da pesquisa ser as micro e pequenas empresas, restringimos os cálculos a esse porte de empresas.

Pode se observar que quanto maior o tamanho da amostra, maior o nível de concentração econômica. Em nosso entendimento uma amostra com $k=9$ não teria uma grande representatividade em nosso estudo, pois estaria limitando demasiadamente a quantidade de empresas que seriam avaliadas.

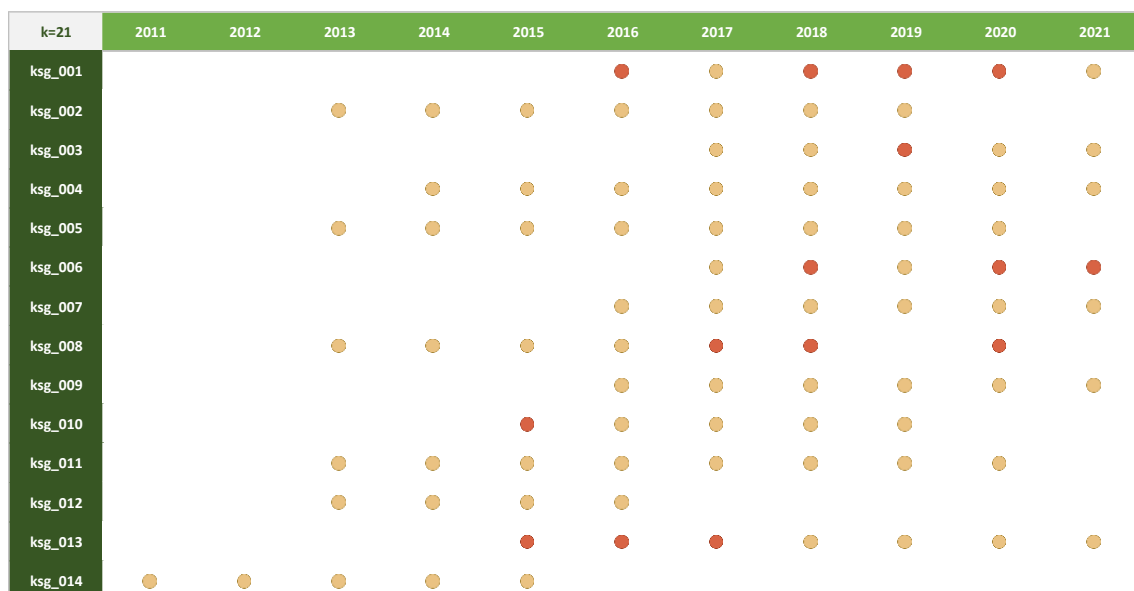
A seguir iremos demonstrar os resultados obtido para cada tamanho da amostra, onde se verifica que o $k=21$ se mostrou mais eficaz, tendo em vista uma maior variabilidade dos resultados do KSG.

Figura 4.11: Resultado do grau de concentração dos municípios para $k=9$



Fonte: o autor (2023)

Figura 4.12: Resultado do grau de concentração dos municípios para $k=21$



Fonte: o autor (2023)

Figura 4.13: Resultado do grau de concentração dos municípios para k=33



Fonte: o autor (2023)

Figura 4.14: Resultado do grau de concentração dos municípios para k=n



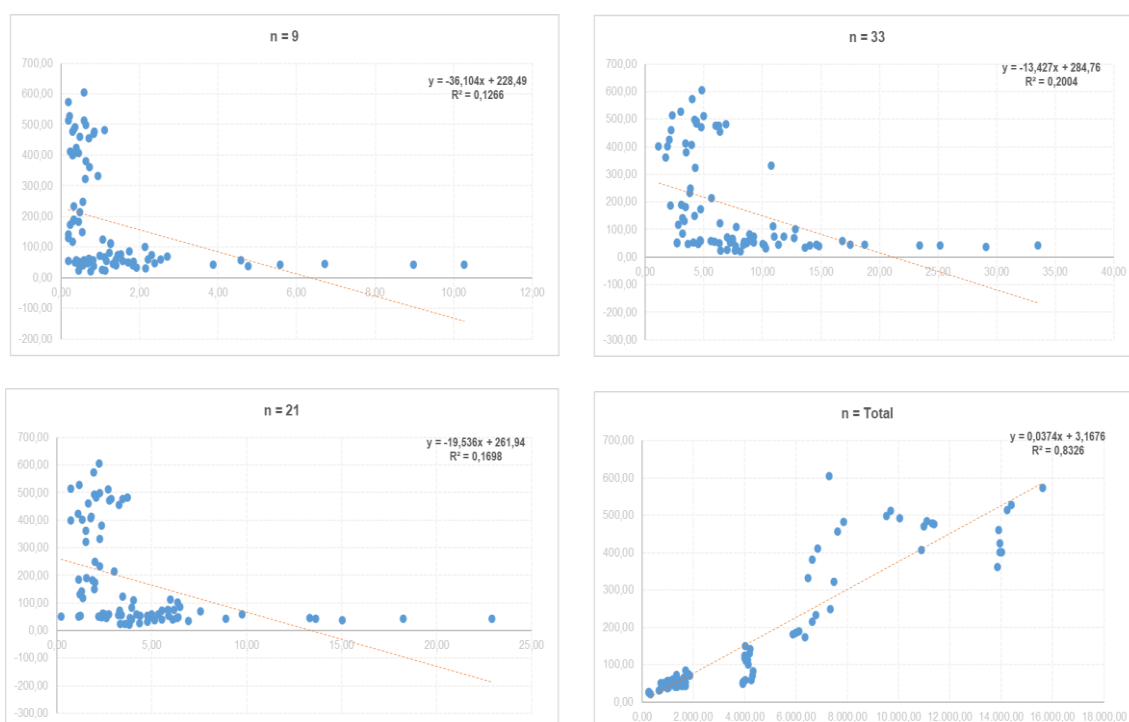
Fonte: o autor (2023)

Após a análise do resultado do grau de concentração econômica do município, buscou-se verificar a relação entre o ksg e a receita municipal, a fim de medir se as duas variáveis estão relacionadas de maneira linear.

Para avaliar os cenários encontrados, decidiu-se por aplicar a Correlação de Pearson, também conhecido como coeficiente de correlação do momento produto, o qual é um método que mensura a relação estatística entre duas variáveis contínuas.

Se o resultado obtido entre os elementos não foi linear, o coeficiente não será apresentado adequadamente. O intervalo de correção de Pearson pode variar de +1 a -1. (HALDAR, A. e MAHADEVAN, 2000; LIRA e CHAVES NETO, 2006). O coeficiente de correlação de Pearson nos mostra que somente existe correlação forte para amostra com $k=n$.

Figura 4.15: Resultado da correlação de Perason para ksg e receitas municipais



Fonte: o autor (2023)

Isso nos mostra que o ksg, para o tamanho da amostra escolhida ($k=21$) possui pouca relação com a receita dos municípios. Isso nos fez descartar esse estudo, cabendo apenas a análise do indicador de concentração econômica e as estratégias utilizadas pelos empresários.

4.3. Estratégias

Após a aplicação do questionário junto aos empresários dos municípios pesquisados, a fim de confrontar as principais estratégias adotadas, obteve-se um índice de aproveitamento de 78,91%.

Tabela 4.2: Índice de aproveitamento dos questionários

Município	Questionário	Válidos	Índice
Ksg_001	11	10	90,91%
Ksg_002	11	8	72,73%
Ksg_003	11	10	90,91%
Ksg_004	5	4	80,00%
Ksg_005	11	7	63,64%
Ksg_006	11	10	90,91%
Ksg_007	11	9	81,82%
Ksg_008	11	9	81,82%
Ksg_009	11	7	63,64%
Ksg_010	11	8	72,73%
Ksg_011	11	8	72,73%
Ksg_012	11	9	81,82%
Ksg_013	11	7	63,64%
Ksg_014	10	10	100,00%

Fonte: o autor (2023)

O resultado significativo nos mostra que existe uma grande ligação entre as ações escolhidas e as estratégias adotadas, tendo em vista que o menor valor foi de 63,64%, praticamente dois terços de aproveitamento.

Quanto ao perfil dos micros e pequenos empresários pode-se concluir que o resultado nos mostra que a maior parte é do setor de serviços, com curso superior (completo ou incompleto) e que já fizeram curso sobre empreendedorismo. Observa-se um grande equilíbrio no que diz respeito a gênero, faixa etária e experiências empreendedora entre os entrevistados.

Dentre as estratégias escolhidas aquela que teve o maior resultado apresentado foi a P5. Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos, enquanto a de menor resultado foi a P8. Fortalecimento da marca e imagem corporativa. A Tabela 4.3.2, mostra o resultado de todas as estratégias apresentadas.

Tabela 4.3: Resultado geral das estratégias apresentadas

#	Estratégia	Total
P5	Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos	12
P12	Parcerias estratégicas com outras empresas	10
P2	Desenvolvimento de canais de distribuição eficientes	10
P7	Foco na qualidade e diferenciação do produto	10
P10	Investimento em treinamento e capacitação da equipe	9
P9	Investimento e marketing e promoção	9
P13	Personalização e customização de produtos ou serviços	8
P3	Desenvolvimento de programas de fidelização	8
P4	Diversificação de produtos ou serviços	7
P11	Melhoria do atendimento ao cliente	6
P15	Segmentação do mercado	6

P6	Expansão geográfica para novos mercados	6
P1	Adoção de tecnologia e inovação	5
P14	Redução de custos e otimização de processos	5
P8	Fortalecimento da marca e imagem corporativa	3

Fonte: o autor (2023)

O resultado estratificado nos mostra que apenas quatro município apresentaram uma estratégia única escolhida pelos empresários. A Tabela 4.3.3 mostra os resultados mais escolhidos em cada um dos municípios pesquisados.

Tabela 4.4: Resultado da estratégia por município

Município	Estratégia	Total
Ksg_001	Desenvolvimento de canais de distribuição eficientes	3
Ksg_002	Desenvolvimento de canais de distribuição eficientes Adoção de tecnologia e inovação	2
Ksg_003	Investimento em treinamento e capacitação da equipe	3
Ksg_004	Investimento em treinamento e capacitação da equipe Melhoria no atendimento ao cliente Parcerias estratégicas com outras empresas Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos	1
Ksg_005	Parcerias estratégicas com outras empresas Expansão geográfica para novos mercados	2
Ksg_006	Desenvolvimento de programas de fidelização Diversificação de produtos ou serviços Foco na qualidade e diversificação do produto	2
Ksg_007	Desenvolvimento de programas de fidelização Investimento em marketing e promoção	2

Ksg_008	Investimento em treinamento e capacitação da equipe Personalização e customização de produtos e serviços	2
Ksg_009	Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos Investimento em marketing e promoção	2
Ksg_010	Melhoria do atendimento ao cliente Investimento em marketing e promoção	2
Ksg_011	Adoção de tecnologia e inovação Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos	2
Ksg_012	Adoção de tecnologia e inovação Melhoria no atendimento ao cliente Personalização e customização de produtos ou serviços Redução de custos e otimização de processos Segmentação do mercado Desenvolvimento de canais de distribuição eficientes Desenvolvimento de programas de fidelização Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos Fortalecimento da marca e imagem corporativa	1
Ksg_013	Diversificação de produtos ou serviços	2
Ksg_014	Redução de custos e otimização de processos	2

Fonte: o autor (2023)

4.4. Respostas às Perguntas da Pesquisa

A presente pesquisa realizou seu objetivo principal, ao investigar a relação entre a concentração econômica do valor adicionado nas micro e pequenas empresas e as estratégias adotadas pelos empresários em busca de alcançar uma fatia maior do mercado.

Entretanto, devido às limitações práticas enfrentadas, a análise dos fatores que influenciam as decisões estratégicas e as recomendações práticas

aos empresários para decisões mais eficazes, se apresentam como lacuna identificada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os dados da concentração econômica do valor adicionado dos municípios pesquisados, observa-se como resultado a grande quantidade do nível do grau de concentração imperfeita ao longo dos anos.

O grau de concentração significativa ocorreu em apenas quatro dos municípios pesquisados (ksg_001, ksg_006, ksg_008 e ksg_013), onde apenas o município ksg_013 apresentou a diminuição da concentração do valor adicionado ao longo dos anos.

O grande volume de dados apresentados para cálculo do indicador de concentração econômica KSG, trouxe grande robustez as informações obtidas, entretanto apresentou um grande abismo entre os maiores e menores valores adicionados das empresas.

Apesar da escolha da amostra ($k=21$) se mostrar mais eficaz, observa-se que um ambiente com menos empresas poderia trazer maior variabilidade nos níveis de concentração. Por outro lado, uma amostra tão limitada ($k=9$), nos restringe a uma análise mais profunda, como o assunto merece.

O resultado desta pouca oscilação no grau de concentração econômica, no que diz respeito ao valor adicionado das micro e pequenas empresas, nos leva a necessidade de estudo mais amplo, tendo em vista que os municípios pesquisados apontam claramente a dependência da sua produção a poucas empresas.

Isso denota uma grande concentração econômica a uma pequena quantidade de empresas, mostrando o alto grau de dependência dos cofres públicos municipais a esta parcela produtiva.

Quanto as entrevistas com os empresários, notadamente em alguns municípios não foi possível chegar a uma conclusão clara de qual estratégia é a mais apropriada para se adotar.

Essa dificuldade na identificação de padrão, mesmo em ambiente diminuto, ou seja, um único município, nos permite afirmar que qualquer conclusão pode não ser a realidade dos fatos.

Isso se confirma ao verificar que apenas quatro municípios apresentaram uma única estratégia como a mais escolhida entre os entrevistados:

- ksg_001: desenvolvimento de canais de distribuição eficientes
- ksg_003: investimento em treinamento e capacitação da equipe
- ksg_013: diversificação de produtos ou serviços
- ksg_014: redução de custos e otimização de processos

Chama a atenção que nenhuma das estratégias, acima listada, foi aquela com maior citação pelos empresários dos municípios pesquisados, cabendo a estratégia “expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos” como a mais adotada.

Apesar do alto índice de aproveitamento dos questionários (cerca de 80%), que representa um grande comprometimento dos empresários em relação a pesquisa, não foi possível obter um resultado mais conclusivo.

Desta maneira, não foi possível realizar análise e interpretação mais ricas, sugerindo-se assim que futuramente sejam desenvolvidas pesquisas com uma maior amostragem.

Inegável que esta pesquisa traz grande contribuição no mundo acadêmico, reforçando que ainda existe pouca literatura que apresente estudo de concentração econômica que faça a relação entre o setor público e a iniciativa privada, mais especificamente a micro e pequenos empresários.

Além disso, de forma prática, o artefato, preenche uma lacuna para demonstração dos dados na forma de *dashboard* para cálculo do indicador KSG, bem como os diversos níveis de concentração.

Uma limitação identifica possíveis pontos fracos da pesquisa (COLLINS; HUSSEY, 2005; CRESWELL, 2007). Pode-se considerar como delimitações e limitações do presente estudo:

- A pesquisa limita-se aos 14 municípios obtidos, o valor adicionado das MPE pertencentes a estes e Receita total arrecadada pelos municípios da respectiva amostra.

Com limitação, devido ao sigilo das informações, não foi possível obter junto a Secretaria da Fazenda Estadual os dados de todos os municípios paulistas, dessa forma, a pesquisa ficou restrita aos 14 municípios.

Uma das limitações da pesquisa foi o tamanho da amostra, pois durante a execução da pesquisa, observou-se que o estudo de apenas 14 municípios dentre os 645 municípios paulistas não é capaz de refletir a realidade do valor adicionado das micro e pequenas empresas.

Outra limitação encontrada diz respeito a quantidade de entrevistados por município (no máximo 11), pois para o tamanho dos municípios a amostra pode resultar em uma representatividade parcial ou não suficiente para o fornecimento de conclusões válidas sobre as estratégias adotadas pelos empresários.

5.1. Relevância prática

O propósito fundamental desta pesquisa foi o da exploração da correlação entre a concentração econômica do valor adicionado em micro e pequenas empresas e as estratégias adotadas pelos seus proprietários. Ao investigar essa conexão, o estudo tentou compreender de que maneira essa concentração econômica afeta as escolhas estratégicas das empresas de menor porte.

A compreensão do impacto da concentração econômica sobre as estratégias adotadas por microempresários é de extrema relevância, pois acredita-se que essa pesquisa pode oferecer discernimentos cruciais sobre a

capacidade das empresas em reagir e se ajustar a esse ambiente. A concentração econômica pode acarretar implicações substanciais para micro e pequenas empresas, influenciando suas oportunidades de crescimento, acesso a recursos, competitividade e até mesmo sua permanência no mercado.

Por fim, este estudo foi realizado devido à falta de artigos e livros que explorem a conexão entre a concentração econômica das micro e pequenas empresas e sua relação com a receita gerada pelos municípios. Utilizando indicadores mais precisos de concentração econômica, foi possível compreender o comportamento dessas empresas e os impactos positivos que elas trazem para o município ou região em que operam.

5.2. Sugestões para futuras pesquisas

Na presente pesquisa observou-se que a amostra dos municípios poderia não ser suficiente para avaliar o valor adicionado de forma precisa nos municípios. Adicionalmente, percebe-se que poderiam ser aplicados novos questionamentos e formas de avaliação, com o objetivo de ter mais claro as melhores estratégias que devem ser adotadas pelos empresários em face a influência da concentração econômica de um município.

Dessa forma, sugere-se que novas pesquisas utilizem uma amostra maior de entrevistados, para garantir uma maior abrangência das informações coletadas.

A avaliação quantitativa das estratégias para decisões mais eficazes demanda um estudo mais amplo, levando em consideração as particularidades e arranjos produtivos locais.

Nesse sentido, outra sugestão é a da realização de novas pesquisas aplicadas em um único município e, com uma quantidade mais ampla de entrevistas, o que pode se mostrar mais apropriado a apresentação de recomendações práticas e apoio a tomada de decisões estratégicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, H. A. *Análise da Eficiência da Tributação em Relação ao Retorno do Bemestar à Sociedade*. 2014. 53 p. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, RS.

Akpan, I. J., Udoh, E. A. P., & Adebisi, B. (2022). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(2), 123-140.

de Aquino Andrade, N. (2002). *Contabilidade pública na gestão municipal*. Atlas.

Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic management journal*, 12(6), 449-461.

Appy, B (2015). *Porque o sistema tributário brasileiro precisa ser reformado*. Interesse Nacional, v. 8, n. 31, p. 65-81.

Bapuji, H., Ertug, G., & Shaw, J. D. (2020). Organizations and societal economic inequality: A review and way forward. *Academy of Management Annals*, 14(1), 60-91.

Barringer, M. L. (2008). *An analysis of the need for product development training in cultural craft micro-enterprise projects* (Doctoral dissertation, Washington State University).

Barringer, B. R., & Greening, D. W. (1998). Small business growth through geographic expansion: A comparative case study. *Journal of business venturing*, 13(6), 467-492.

Blesch, K., Hauser, O. P., & Jachimowicz, J. M. (2022). Measuring inequality beyond the Gini coefficient may clarify conflicting findings. *Nature Human Behaviour*, 6(11), 1525-1536.

Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. *Business strategy and the environment*, 19(7), 417-435.

Bowen, M., Morara, M., & Mureithi, M. (2009). Management of business challenges among small and micro enterprises in Nairobi-Kenya. *KCA journal of business management*, 2(1).

Campomar, M.C; Cezarino, L. O.(2006). Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. *Revista Fafibe On-line*, v. 2, n. 2, 2006. Tradução.Disponível em: <<http://www.fafibe.br/revistaonline/sumario.php?anopub=5>>. Acesso em: 14 mar. 2023.

Carter, N. M., Stearns, T. M., Reynolds, P. D., & Miller, B. A. (1994). *New venture strategies: Theory development with an empirical base*. *Strategic Management Journal*, 15(1), 21-41.

Collins, J., Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Coutinho, L. G., Ferraz, J. C. (2002). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 4ª Ed. São Paulo: Papirus.

Cotta, C. P. *Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas (MPEs): Estudo de Caso numa Empresa do Comércio Varejista de Itanhaém e Região*. 2018.

Creswell, J. W., &Tashakkori, A. (2007). Differing perspectives on mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(4), 303-308.

Da Silva, D. N., Dos Santos, F. M. L., Galvão, J. M. S., Menezes, J. V., De Faria, L. P., Lim, M. E., & Duarte, E. M. (2021). *Mei, Micro E Pequenas Empresas: Desafios Que O Micro Empreendedor Brasileiro Enfrenta No Início De Sua Empresa*. *Revista Projetos Extensionistas*, 1(1), 182-194.

Dahl, R., Lindblom, C. (1992). *Politics, Economics and Welfare* (2nd ed.). London: Transaction Publishers.

Da Mata D. et al. (2012). As micro e pequenas empresas e a responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada. *IX SEGeT: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, Brasil.

Da Silva, A. C. (2019). *O cenário das micro e pequenas empresas e dos microempreendedores individuais na economia brasileira e seu regime de tributação* (Doctor al dissertation, Universidade Fernando Pessoa (Portugal)).

De Sordi, J.O.;Meireles, M.;Sanches, C. (2011). Design Science aplicada às pesquisas em administração: Reflexões a partir do recente histórico de publicações internacionais. *Revista de Administração e Inovação*, 2011. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79201>>. Acesso em 08 mar. de 2023.

De Sordi, J. O. (2017). *Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa*. 1ª edição ed. São Paulo: Saraiva. p.184.

- De Sordi, J.O (2008). *Gestão de processos: uma abordagem da moderna administração*. 2008. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Dziawgo, D. (2023). Evolution of loyalty programs offered to customers and investors. *Financial Internet Quarterly*, 19(1), 35-47.
- Fabretti, L. C. (2002) *Direito Tributário para os Cursos de Administração e Ciências Contábeis*. São Paulo, Atlas.
- Fellows, R. F., & Liu, A. M. (2021). *Research methods for construction*. John Wiley & Sons.
- Fontelles, M. J. (2012). *Bioestatística: Aplicada à Pesquisa Experimental: Vol. 2*. São Paulo: Editora Livraria da Física. 2 v.
- Forgioni, P.A (2014). *Os Fundamentos do Antitruste*. 7^o.ed. São Paulo: Editora Revista dos tribunais.
- Fróes, E. B. (2008). *Estratégia em micro e pequenas empresas: um estudo das empresas finalistas do prêmio realce empresarial*.
- Ghemawat, P. (2000). Criando vantagem competitiva. In: *Ghemawat, P. A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, p. 59-82.
- Loan-Clarke, J., Boocock, G., Smith, A., & Whittaker, J. (1999). Investment in management training and development by small businesses. *Employee relations*, 21(3), 296-311.
- Gibcus, P., & Kemp, R. G. M. (2003). Strategy and small firm performance (pp. 1-75). *EIM Business & Policy Research*.
- Gimezes, F.; Pelisson, C.; Krüger, E. G. S.; Hayashi JR, Paulo. (1999). *Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do Modelo de Miles e Snow*. RAC, v. 3, n. 2, Mai./Ago.53-74.
- GodkeVeiga, M., & McCahery, J. A. (2019). The financing of small and medium-sized enterprises: an analysis of the financing gap in Brazil. *European Business Organization Law Review*, 20, 633-664.
- Goodman, L.A., (1964). Simultaneous confidence intervals for contrasts among multinomial populations. *Annals of Mathematical Statistics*. v. 35, p. 716-725, 1964.
- Gomes, M. V. P., Alves, M. A., & Fernandes, R. J. R. (2013). *Políticas públicas de fomento ao empreendedorismo e às micro e pequenas empresas*.

Gustiawan, W., Yoyet, E., Chandra, A. R., Afifah, A., & Nur, I. M. (2023). Brand strengthening and product diversification: A development strategy assistance for micro enterprises. *Indonesian Journal of Community Services Cel*, 2(2), 40-47.

Haldar, A.; Mahadevan, S. (2000). *Probability, reliability and statistical methods in engineering design*. New York: J. Willey & Sons.

Harada, K. (2012). *IPTU: doutrina e prática*. São Paulo: Atlas.

Harbison, J. R.; Pekar, JR. P. (1999) *Alianças Estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso*. Trad. Maria Lúcia Leite Rosa. São Paulo: Futura.

Ibge. Produto Interno Bruto – PIB (2023). Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>>. Acesso: 02 de fev. 2023.

Koche, J. C. (1997). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 23ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

Kuglianskas, I. *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

Jacinto, R. *Contabilidade Pública*. São Paulo: Ática, 1989

Juntunen, M., Saraniemi, S., Halttu, M., & Tähtinen, J. (2010). Corporate brand building in different stages of small business growth. *Journal of Brand Management*, 18, 115-133.

Leone, N. M. P.G. As Especificidades das Pequenas e Médias Empresas. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 34, n.º 2, abril/junho 1999, p. 91-94.

Leotti, V. B; Birck, A. R.; Riboldi, J. Comparação dos Testes de Aderência à Normalidade Kolmogorov-smirnov, Anderson-Darling, Cramer-Von Mises e Shapiro-Wilk por Simulação. 11º Simpósio de Estatística Aplicada à Experimentação Agrônômica (SEAGRO). *Anais*. Londrina, PR, 2005.

Lira, S. A., & Chaves Neto, A. (2006). Coeficientes de correlação para variáveis ordinais e dicotômicas derivados do coeficiente linear de Pearson. *Ciência & Engenharia*, 15(1/2), 45-53.

Liu, Y., & Gastwirth, J. L. (2020). On the capacity of the Gini index to represent income distributions. *Metron*, 78(1), 61-69.

Lodder, A. R., & Murray, A. D. (2017). The European Union and e-commerce. EU Regulation of E-Commerce. A Commentary Elgar Commentaries series, 1-14.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.

Malhotra, Naresh (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman.

Malhotra, R., & Temponi, C. (2010). Critical decisions for ERP integration: Small business issues. *International Journal of Information Management*, 30(1), 28-37.

Martino, L. M. S. (2018). *Métodos de pesquisa em comunicação: projetos, ideias, práticas*. Editora Vozes Limitada.

Mcguigan, J. R.; Moyer, C. R.; Harris, F. (2010). *Economia de empresas: aplicações, estratégias e táticas*. 9.ed. São Paulo.

Meireles, M. (2018). KSG: Indicator of Economic Concentration. *Financial Statistical Journal*, v. 1, n. 4.

Nusdeo, A. M. O (2002). *Defesa da Concorrência e Globalização Econômica – o controle dos atos de concentração de empresas*, São Paulo: Malheiros, 2002, p. 21-22.

Orair, R. O.; Gobetti, S. W. (2019). *Reforma Tributária e Federalismo fiscal: uma análise das propostas de criação de um novo imposto sobre o valor adicionado para o Brasil*. Texto para Discussão.

Pereira, A. S. et. al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*.

Piscitelli, R. B., Timbó, M. Z. F., & Rosa, M. B. (2010). Uma abordagem da administração financeira pública.

Porter, Michael E. (1999). *On competition: estratégias competitivas essenciais*. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

Prahalad, C. K; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May/June.

Qureshil, S., Kamal, M., & Wolcott, P. (2009). Information technology interventions for growth and competitiveness in micro-enterprises. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 5(2), 71-95.

Rezende, F. (2001). *Finanças Públicas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Richers, Raimar; Pimenta, Maria Cecília. (1991). *Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro*. São Paulo: Nobel.

Sabbag, E. (2009). *Manual de Direito Tributário*. 1. ed. São Paulo: Saraiva. 1090 p.

Salomão Filho, C. (2002). *Direito Concorrencial – as estruturas*, 3ª ed., São Paulo: Malheiros, p. 268. O autor aponta esta como a definição de concentração adotada na exposição de motivos do Regulamento do Conselho CEE nº 4.064 de 1989, do direito comunitário.

Schroder, B. (2012). Práticas restritivas, barreiras à entrada e concorrência no mercado brasileiro de exibição cinematográfica. *Revista Brasileira de Economia*, 66(1), 49-77. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71402012000100003>

Sebrae. (2016). *Anuário do Trabalho dos Pequenos Negócios*. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20VF.pdf>> Acesso em: 14 de mar. 2023.

Sebrae. (2018). *Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil*. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 02 de jan.2023.

Sebrae. (2021). *MPEs geram cerca de oito a cada dez novos empregos criados em 2021*. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/mpes-geram-cerca-de-oito-a-cada-dez-novos-empregos-criados-em-2021,1e1fc0f4415ce710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 14 de fev. de 2023.

Semler, R. (2000). How we went digital without a strategy. *Harvard Business Review*, p. 51-58, Sept./Oct.

Sicsu, J. Castelar, A. (2009). *Sociedade e Economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento*. Sociedade e Economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento. instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA.

Sicsú, J.; Miranda, P. (ORG.) (2009). *Crescimento Econômico: Estratégias e Instituições*. BRASÍLIA: IPEA.

Simonsen, M. H. (1979). *Macroeconomia*. 7.ed. Rio de Janeiro: Apec.

Simpson, M., & Taylor, N. (2002). The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model. *Journal of small business and enterprise development*, 9(4), 370-382.

- Slomski, V. (2003). Manual de contabilidade pública: um enfoque na contabilidade municipal: de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal.
- Sousa, H. A. D.; Klein, I.; Voese, S. B. (2022). O impacto das pressões institucionais na adoção e manutenção do e-commerce em micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 2022. 24, 366-382.
- Tesouro (2023). *Portal da Transparência*. <Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/temas/estados-e-municipios/transferencias-a-estados-e-municipios>>. Acesso em: 12 de jan. 2023.
- Tibúrcio, I. P. (2018). Entre a técnica e a política: o arranjo institucional e as capacidades estatais nos convênios dos pequenos municípios da área de atuação do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais.
- Tiffany, P.; Peterson, S. D. (1998). *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro, Campus.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management decision*, 43(1), 123-148.
- Unger, R. M. (2018). *A economia do conhecimento*. Editora Autonomia Literária LTDA-ME.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora.
- Wallerstein, I. (2023). The rise and future demise of the world capitalist system: Concepts for comparative analysis. *In Imperialism* (pp. 141-169). Routledge.
- Zaccarelli, Sérgio B. (2003). *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA AOS EMPRESÁRIOS

Nome (opcional)		
	Município	
	Setor econômico: [1] Agropecuária; [2] Indústria; [3] Serviços	
	Gênero do empreendedor: [1] Masculino; [2] Feminino	
	Faixa etária: [1] 18 a 25 anos; [2] 26 a 33 anos; [3] 34 a 41 anos; [4] mais de 41 anos	
	Grau de Instrução: [1] Fundamental Incompleto; [2] Fundamental Completo; [3] Médio Incompleto; [4] Médio Completo; [5] Superior Incompleto; [6] Superior Completo	
	Fez curso específico para empreender? [1] Sim; [2] Não	
	Tinha experiência anterior como empreendedor? [1] Sim; [2] Não	

Estratégias		
P1	·	Adoção de tecnologia e inovação.
P2	·	Desenvolvimento de canais de distribuição eficientes.
P3	·	Desenvolvimento de programas de fidelização.
P4	·	Diversificação de produtos ou serviços.
P5	·	Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos.
P6	·	Expansão geográfica para novos mercados.
P7	·	Foco na qualidade e diferenciação do produto.

P8	· Fortalecimento da marca e imagem corporativa.	
P9	· Investimento em marketing e promoção.	
P10	· Investimento em treinamento e capacitação da equipe.	
P11	· Melhoria do atendimento ao cliente.	
P12	· Parcerias estratégicas com outras empresas.	
P13	· Personalização e customização de produtos ou serviços.	
P14	· Redução de custos e otimização de processos.	
P15	· Segmentação de mercado	

Ações		DT	D	I	C	CT
P1.1	1. Implementação de Software de Gestão Integrada: Adotar um sistema que integre diversas áreas, como finanças, vendas e estoque, para melhorar a eficiência operacional.					
P1.2	2. Presença Online Aprimorada: Desenvolver um website responsivo e utilizar plataformas de mídia social para expandir a presença digital, alcançando novos clientes e mercados.					
P1.3	3. Automação de Processos: Implementar ferramentas de automação para simplificar tarefas repetitivas, reduzindo erros e liberando tempo para atividades mais estratégicas.					
P1.4	4. Utilização de Big Data e Analytics: Coletar e analisar dados relevantes do negócio para tomar decisões mais embasadas, compreender o comportamento do cliente e identificar oportunidades de crescimento.					
P1.5	5. Participação em Eventos e Programas de Inovação: Envolvimento em workshops, conferências e programas de inovação para se manter atualizado sobre as últimas tendências e estabelecer parcerias estratégicas.					
P2.1	1. Análise de mercado: Realizar pesquisas de mercado para identificar os canais de distribuição mais adequados para atingir o público-alvo. Isso pode envolver a análise de concorrentes, identificação de tendências de consumo e avaliação da demanda em diferentes regiões.					

P2.2	2. Parcerias estratégicas: Estabelecer parcerias com distribuidores, revendedores ou intermediários que possuam experiência e alcance no mercado-alvo. Isso permite expandir o alcance da empresa e disponibilizar o produto em locais onde o público-alvo está presente.						
P2.3	3. Desenvolvimento de canais online: Investir em uma presença online eficiente, como o lançamento de uma loja virtual, a utilização de plataformas de comércio eletrônico ou o estabelecimento de parcerias com marketplaces relevantes. Isso pode ampliar o acesso ao produto, atingindo um público mais amplo.						
P2.4	4. Treinamento e capacitação: Fornecer treinamento e capacitação para os parceiros de distribuição, visando garantir que eles tenham o conhecimento necessário sobre o produto e suas características. Isso inclui fornecer materiais promocionais, oferecer suporte técnico e fornecer informações detalhadas sobre o produto.						
P2.5	5. Monitoramento e otimização contínuos: Estabelecer métricas e indicadores-chave de desempenho (KPIs) para monitorar a eficiência dos canais de distribuição. Isso pode incluir acompanhamento do volume de vendas, análise de custos logísticos, tempo de entrega, satisfação dos parceiros de distribuição e feedback dos clientes.						
P3.1	1. Programa de recompensas: Implementar um programa de recompensas para clientes fiéis, oferecendo benefícios exclusivos, descontos, pontos acumulados ou vantagens especiais. Isso estimula a fidelidade do cliente e incentiva compras repetidas.						
P3.2	2. Comunicação personalizada: Estabelecer um sistema de comunicação personalizada com os clientes, como a segmentação de clientes por preferências e comportamentos de compra. Isso permite enviar mensagens direcionadas com ofertas exclusivas e informações relevantes, aumentando o engajamento e a fidelização.						
P3.3	3. Programa de indicações: Implementar um programa de indicações, no qual os clientes são recompensados por indicar novos clientes para a empresa. Isso aproveita o poder do marketing boca a boca e amplia a base de clientes por meio de referências.						
P3.4	4. Atendimento ao cliente excepcional: Investir em um atendimento ao cliente excepcional, garantindo que todas as interações com os clientes sejam positivas e resolvam suas necessidades. Isso inclui treinamento para a equipe, respostas rápidas aos problemas dos clientes e um canal de atendimento eficiente.						
P3.5	5. Ofertas exclusivas e personalizadas: Oferecer ofertas exclusivas e personalizadas para os membros do programa de fidelidade. Isso pode ser feito por meio de comunicações direcionadas, descontos exclusivos em produtos ou serviços selecionados, pré-vendas ou acesso antecipado a lançamentos.						
P4.1	1. Programa de recompensas: Implementar um programa de recompensas para clientes fiéis, oferecendo benefícios exclusivos, descontos, pontos acumulados ou vantagens especiais. Isso estimula a fidelidade do cliente e incentiva compras repetidas.						
P4.2	2. Comunicação personalizada: Estabelecer um sistema de comunicação personalizada com os clientes, como a segmentação de clientes por preferências e comportamentos de compra. Isso permite enviar mensagens direcionadas com ofertas exclusivas e informações relevantes, aumentando o engajamento e a fidelização.						
P4.3	3. Programa de indicações: Implementar um programa de indicações, no qual os clientes são recompensados por indicar novos clientes para a empresa. Isso aproveita o poder do marketing boca a boca e amplia a base de clientes por meio de referências.						
P4.4	4. Atendimento ao cliente excepcional: Investir em um atendimento ao cliente excepcional, garantindo que todas as interações com os clientes sejam positivas e resolvam suas necessidades. Isso inclui treinamento para a equipe, respostas rápidas aos problemas dos clientes e um canal de atendimento eficiente.						

P4.5	5. Ofertas exclusivas e personalizadas: Oferecer ofertas exclusivas e personalizadas para os membros do programa de fidelidade. Isso pode ser feito por meio de comunicações direcionadas, descontos exclusivos em produtos ou serviços selecionados, pré-vendas ou acesso antecipado a lançamentos.					
P5.1	1. Pesquisa de Mercado: Realizar análises de mercado para identificar lacunas e demandas não atendidas, fornecendo insights sobre os novos produtos ou serviços a serem introduzidos.					
P5.2	2. Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços: Criar e lançar produtos ou serviços inovadores que atendam às necessidades dos clientes ou ofereçam algo único em relação à concorrência.					
P5.3	3. Treinamento da Equipe: Assegurar que a equipe esteja bem informada sobre os novos produtos ou serviços, garantindo que possam fornecer informações precisas e eficazes aos clientes.					
P5.4	4. Campanhas de Marketing Específicas: Desenvolver campanhas de marketing direcionadas aos novos produtos ou serviços, destacando seus benefícios e diferenciais para atrair a atenção do público-alvo.					
P5.5	5. Feedback do Cliente: Estabelecer canais para obter feedback dos clientes sobre os novos produtos ou serviços, permitindo ajustes contínuos com base nas preferências e nas necessidades do mercado.					
P6.1	1. Pesquisa de Mercado Regional: Realizar uma análise detalhada do novo mercado, compreendendo as características demográficas, comportamentais e econômicas da população local.					
P6.2	2. Parcerias Locais: Estabelecer parcerias estratégicas com empresas locais para facilitar a entrada no novo mercado, aproveitando o conhecimento e a rede de contatos desses parceiros.					
P6.3	3. Customização de Produtos ou Serviços: Adaptar produtos ou serviços para atender às necessidades específicas do novo mercado, considerando fatores culturais e preferências locais.					
P6.4	4. Campanhas de Marketing Localizadas: Desenvolver campanhas de marketing que sejam culturalmente sensíveis e relevantes para o novo mercado, utilizando canais de comunicação preferenciais nessa região.					
P6.5	5. Estabelecimento de Presença Física ou Digital: Abrir filiais, escritórios ou lojas online no novo mercado, garantindo uma presença física ou digital que facilite o acesso dos clientes locais aos produtos ou serviços.					
P7.1	1. Melhoria Contínua dos Processos de Produção: Implementar práticas de gestão da qualidade para aprimorar constantemente os processos de produção, garantindo eficiência e qualidade consistente.					
P7.2	2. Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento: Alocar recursos para pesquisa e desenvolvimento, visando à inovação constante e ao lançamento de produtos diferenciados no mercado.					

P7.3	3. Certificações de Qualidade: Obter certificações reconhecidas que atestem a qualidade dos produtos, o que pode incluir normas de qualidade internacional ou certificações específicas da indústria.					
P7.4	4. Design e Embalagem Atraentes: Investir em design de produto e embalagens atraentes, que se destaquem visualmente e comuniquem os atributos de qualidade e diferenciação.					
P7.5	5. Programas de Treinamento para Funcionários: Capacitar a equipe para manter altos padrões de qualidade, assegurando que todos compreendam a importância da diferenciação e estejam comprometidos com a entrega de produtos excepcionais					
P8.1	1. Desenvolvimento de Identidade Visual Coesa: Criar e implementar uma identidade visual consistente, incluindo logotipo, paleta de cores e tipografia, para garantir uma aparência unificada em todos os materiais e pontos de contato.					
P8.2	2. Estratégia de Marketing Integrada: Desenvolver e executar uma estratégia de marketing abrangente que inclua publicidade online e offline, mídias sociais, marketing de conteúdo e outras táticas para promover a marca de maneira consistente.					
P8.3	3. Engajamento em Mídias Sociais: Estabelecer uma presença ativa e engajada nas plataformas de mídias sociais relevantes, compartilhando conteúdo relevante, interagindo com seguidores e construindo uma comunidade em torno da marca.					
P8.4	4. Patrocínios e Parcerias Estratégicas: Buscar oportunidades de patrocínio de eventos locais, participação em feiras do setor ou estabelecimento de parcerias estratégicas que reforcem a presença da marca na comunidade e no mercado.					
P8.5	5. Coleta de Feedback e Melhoria Contínua: Implementar sistemas para coletar feedback dos clientes, analisar esses dados e realizar melhorias contínuas com base nas percepções do cliente, garantindo que a marca ressoe positivamente com o público-alvo.					
P9.1	1. Campanhas Publicitárias Direcionadas: Desenvolver campanhas publicitárias específicas, utilizando diferentes canais, como mídia online, offline, redes sociais e e-mail marketing, com mensagens direcionadas ao público-alvo.					
P9.2	2. Programas de Descontos e Promoções: Criar programas de descontos, ofertas especiais e promoções sazonais para atrair novos clientes, reter os existentes e incentivar a compra recorrente.					
P9.3	3. Participação em Eventos Locais: Investir em eventos locais, feiras e exposições relacionadas ao setor de atuação da empresa, proporcionando visibilidade e oportunidades de networking.					
P9.4	4. Marketing de Conteúdo: Desenvolver uma estratégia de marketing de conteúdo, criando e compartilhando regularmente conteúdo relevante, informativo e envolvente para atrair e educar o público-alvo.					
P9.5	5. Parcerias Estratégicas de Marketing: Estabelecer parcerias com outras empresas locais para co-promoções, compartilhamento de públicos e ampliação do alcance através de estratégias colaborativas de marketing.					

P10.1	1. Programas de Treinamento Interno: Desenvolver programas de treinamento internos para a equipe, abordando habilidades técnicas e comportamentais específicas relacionadas às funções de cada colaborador.					
P10.2	2. Participação em Workshops e Seminários Externos: Incentivar a participação da equipe em workshops, seminários e eventos externos relacionados ao setor de atuação da empresa para adquirir conhecimentos atualizados e práticas recomendadas.					
P10.3	3. Mentoria e Coaching: Implementar programas de mentoria e coaching, onde membros da equipe mais experientes podem orientar e compartilhar conhecimentos com os membros mais novos, promovendo o desenvolvimento contínuo.					
P10.4	4. Avaliações de Desempenho e Feedback Contínuo: Estabelecer processos formais de avaliação de desempenho, oferecendo feedback contínuo aos colaboradores e identificando áreas de melhoria que possam ser abordadas por meio de treinamento adicional.					
P10.5	5. Certificações e Reconhecimento: Incentivar a busca por certificações relevantes para a indústria, reconhecendo e recompensando os membros da equipe que buscam o aprimoramento profissional por meio de programas de incentivo.					
P11.1	1. Implementação de Treinamentos Específicos: Desenvolver programas de treinamento para a equipe de atendimento ao cliente, focando em habilidades de comunicação, empatia e resolução de problemas, para garantir um serviço de alta qualidade.					
P11.2	2. Feedback do Cliente e Pesquisas de Satisfação: Estabelecer sistemas para coletar feedback dos clientes, por meio de pesquisas de satisfação e análise de comentários, para identificar áreas de melhoria e medir a eficácia das mudanças implementadas.					
P11.3	3. Padronização de Processos de Atendimento: Criar procedimentos padronizados para lidar com consultas e reclamações, assegurando consistência no serviço prestado e reduzindo erros de comunicação.					
P11.4	4. Uso de Tecnologia para Atendimento: Implementar soluções tecnológicas, como chatbots ou sistemas de CRM, para otimizar e agilizar o atendimento ao cliente, garantindo respostas rápidas e eficazes.					
P11.5	5. Reconhecimento e Recompensas para a Equipe: Estabelecer programas de reconhecimento e recompensas para a equipe de atendimento ao cliente com base no desempenho excepcional, incentivando um serviço proativo e de qualidade.					
P12.1	1. Identificação de Parceiros Potenciais: Realizar uma análise de mercado para identificar empresas que complementem seus produtos ou serviços, visando estabelecer parcerias que agreguem valor aos clientes de ambas as partes.					
P12.2	2. Negociação de Acordos Beneficiais: Realizar negociações para garantir que os acordos de parceria sejam mutuamente benéficos, considerando termos financeiros, distribuição de responsabilidades e metas compartilhadas.					
P12.3	3. Desenvolvimento de Estratégias de Marketing Conjuntas: Criar campanhas de marketing colaborativas para promover os produtos ou serviços de ambas as empresas, aproveitando os públicos-alvo existentes de cada parceiro.					

P12.4	4. Integração de Sistemas e Processos: Garantir uma integração eficaz de sistemas e processos entre as empresas parceiras, facilitando a colaboração e otimizando a eficiência operacional.					
P12.5	5. Monitoramento Contínuo e Avaliação de Desempenho: Estabelecer métricas claras para avaliar o desempenho da parceria ao longo do tempo, realizando revisões periódicas para garantir que os objetivos estratégicos sejam alcançados.					
P13.1	1. Entendimento das Necessidades do Cliente: Realizar pesquisas e interações para compreender as necessidades específicas e preferências dos clientes, identificando elementos que podem ser personalizados.					
P13.2	2. Implementação de Opções de Personalização: Desenvolver um sistema que permita aos clientes escolherem entre diversas opções de personalização, como cores, tamanhos, recursos adicionais ou embalagens especiais.					
P13.3	3. Comunicação Clara e Informativa: Garantir que as opções de personalização estejam claramente comunicadas aos clientes, seja por meio de material de marketing, site ou interações diretas, destacando os benefícios e possibilidades.					
P13.4	4. Processos Flexíveis de Produção: Adaptar os processos de produção para acomodar a customização, garantindo eficiência e mantendo a capacidade de atender a demanda mesmo com produtos ou serviços personalizados.					
P13.5	5. Feedback e Melhoria Contínua: Estabelecer canais de feedback para os clientes expressarem suas experiências com os produtos ou serviços personalizados, utilizando essas informações para ajustes contínuos e melhorias.					
P14.1	1. Análise de Processos: Realizar uma análise detalhada de todos os processos internos para identificar atividades redundantes, ineficiências e oportunidades de melhoria.					
P14.2	2. Automação de Tarefas: Implementar sistemas ou ferramentas de automação para realizar tarefas repetitivas de forma mais eficiente, reduzindo a necessidade de mão de obra e minimizando erros.					
P14.3	3. Negociação com Fornecedores: Renegociar contratos com fornecedores para obter melhores condições, descontos ou prazos de pagamento mais favoráveis, contribuindo para a redução de custos de insumos.					
P14.4	4. Treinamento de Equipe: Investir em capacitação e treinamento da equipe para garantir que todos compreendam e implementem as mudanças nos processos de forma eficiente.					
P14.5	5. Monitoramento de Desempenho: Estabelecer métricas de desempenho e implementar sistemas de monitoramento para avaliar continuamente a eficácia das mudanças realizadas, permitindo ajustes conforme necessário.					
P15.1	1. Pesquisa de Mercado: Realizar uma pesquisa abrangente para identificar segmentos de mercado potenciais, compreendendo as necessidades específicas, comportamentos de compra e preferências dos consumidores em cada segmento.					

P15.2	2. Desenvolvimento de Perfis de Cliente: Criar perfis detalhados de clientes para cada segmento identificado, incluindo características demográficas, comportamentais, psicográficas e geográficas.					
P15.3	3. Customização de Ofertas: Adaptar produtos, serviços e mensagens de marketing para atender às necessidades exclusivas de cada segmento de mercado identificado, garantindo uma abordagem mais personalizada.					
P15.4	4. Estratégias de Comunicação Específicas: Desenvolver estratégias de comunicação direcionadas a cada segmento, utilizando canais e mensagens que ressoem melhor com as características e preferências de cada grupo.					
P15.5	5. Monitoramento Contínuo: Implementar sistemas de monitoramento para avaliar a eficácia da estratégia de segmentação ao longo do tempo, ajustando abordagens conforme necessário com base no feedback do mercado.					

APÊNDICE B – QUADRO RESUMO DOS RESULTADOS

Município	Mesorregião	Microrregião	Porte	Principal Atividade	MPEs no Valor Adicionado	Questionários Válidos	Estratégia
ksg_001	Bauru	Botucatu	Pequeno	Demais serviços ¹	10,57%	90,91%	Desenvolvimento de canais de distribuição eficientes
ksg_002	Marília	Tupã	Médio	Pecuária, inclusive apoio à pecuária	21,59%	72,73%	Desenvolvimento de canais de distribuição eficientes Adoção de tecnologia e inovação
ksg_003	Bauru	Botucatu	Pequeno	Demais serviços	16,58%	90,91%	Investimento em treinamento e capacitação da equipe
ksg_004	Macro Metropolitana Paulista	Jundiaí	Médio	Demais serviços	8,96%	80,00%	Investimento em treinamento e capacitação da equipe Melhoria no atendimento ao cliente Parcerias estratégicas com outras empresas Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos
ksg_005	São José do Rio Preto	Catanduva	Médio	Demais serviços	16,13%	63,64%	Parcerias estratégicas com outras empresas Expansão geográfica para novos mercados
ksg_006	Campinas	Mogi Mirim	Pequeno	Demais serviços	13,68%	90,91%	Desenvolvimento de programas de fidelização Diversificação de produtos ou serviços Foco na qualidade e diversificação do produto
ksg_007	Itapetininga	Capão Bonito	Pequeno	Agricultura inclusive apoio à agricultura	14,93%	81,82%	Desenvolvimento de programas de fidelização Investimento em marketing e promoção
ksg_008	Bauru	Avaré	Médio	Demais serviços	12,86%	81,82%	Investimento em treinamento e capacitação da equipe Personalização e customização de produtos e serviços
ksg_009	Campinas	Campinas	Médio	Demais serviços	2,57%	63,64%	Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos Investimento em marketing e promoção
ksg_010	Macro Metropolitana Paulista	Bragança Paulista	Médio	Demais serviços	8,86%	72,73%	Melhoria do atendimento ao cliente Investimento em marketing e promoção

ksg_011	Macro Metropolitana Paulista	Jundiaí	Médio	Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas	2,22%	72,73%	Adoção de tecnologia e inovação Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos
ksg_012	Itapetininga	Tatuí	Pequeno	Pecuária, inclusive apoio à pecuária	20,98%	81,82%	Adoção de tecnologia e inovação Melhoria no atendimento ao cliente Personalização e customização de produtos ou serviços Redução de custos e otimização de processos Segmentação do mercado Desenvolvimento de canais de distribuição eficientes Desenvolvimento de programas de fidelização Expansão do mix de produtos ou serviços oferecidos Fortalecimento da marca e imagem corporativa
ksg_013	Presidente Prudente	Presidente Prudente	Pequeno	Demais serviços	8,08%	63,64%	Diversificação de produtos ou serviços
ksg_014	Piracicaba	Piracicaba	Médio	Demais serviços	12,30%	100,00%	Redução de custos e otimização de processos

APÊNDICE C – PAINEL GERENCIAL ANALÍTICO

Link Completo:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiNzU5ZDk0MTMtYjJkOC00ZDVhLWJkYjktMWE1MzU3NDVIMmQyYliwidCI6Ijk1MzNkODg3LTAyNjQtNDYyZS05MjFiLTE0ZDk1ODgyZjQ0ZCJ9>

Link Reduzido:

<https://bit.ly/48fi7IK>

