A VANTAGEM COMPETITIVA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM RELATO TECNOLÓGICO BASEADO NA CONFIGURAÇÃO DE VALOR

The Competitive Advantage in Micro and Small Enterprises: A Technological Report Based on Value Configuration

SUELLEN MIYAHARA MORAES GRUM
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

ADILSON CALDEIRA
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) -Modalidade 01.

A VANTAGEM COMPETITIVA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM RELATO TECNOLÓGICO BASEADO NA CONFIGURAÇÃO DE VALOR

Objetivo do estudo
Analisar como ajustes estratégicos em recursos e posicionamento competitivo, mediadores por um artefato de Inteligência Artificial, contribuem para o fortalecimento da competitividade em microempresas, utilizando os modelos VRIO e de Configuração de Valor como lentes analíticas fundamentais.

Relevância/originalidade
A originalidade reside na democratização da consultoria estratégica de alto nível para MEIs, utilizando modelos de linguagem de larga escala (LLM) via WhatsApp para traduzir teorias complexas de Porter e Barney em intervenções operacionais acessíveis e de baixo custo.

Metodologia/abordagem
Pesquisa aplicada qualitativa focada no desenvolvimento de artefato tecnológico. O percurso incluiu diagnóstico setorial via dados secundários, modelagem de negócio asset-light e validação de viabilidade financeira através de Simulação de Monte Carlo com 10.000 iterações.

Principais resultados
A intervenção demonstrou viabilidade técnica e financeira, com 85% de probabilidade de lucro no primeiro ano e payback em seis meses. A ferramenta automatiza diagnósticos SWOT/VRIO, permitindo ao empreendedor identificar trade-offs e estabelecer diferenciação competitiva sustentável.

Contribuições teóricas/metodológicas
Contribui ao aplicar a Visão Baseada em Recursos (RBV) no contexto da Inteligência Artificial Generativa para pequenos negócios. Metodologicamente, reforça o uso de simulações estatísticas para validar a eficácia e os riscos de artefatos em relatos técnicos.

Contribuições sociais/para a gestão
Oferece uma solução escalável para reduzir a mortalidade de MPEs, promovendo a profissionalização da gestão através da tecnologia. Facilita o acesso de microempreendedores a ferramentas estratégicas, reduzindo a lacuna entre o conhecimento acadêmico e a prática gerencial.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas, Configuração de Valor, Innovation, Business Strategy, Value Creation

The Competitive Advantage in Micro and Small Enterprises: A Technological Report Based on Value Configuration

Study purpose
To analyze how strategic adjustments in resources and competitive positioning, mediated by an AI artifact, contribute to strengthening competitiveness in micro-enterprises, using VRIO and Value Configuration models as fundamental analytical lenses.

Relevance / originality
The originality lies in democratizing high-level strategic consulting for micro-entrepreneurs, utilizing Large Language Models (LLM) via WhatsApp to translate complex theories from Porter and Barney into accessible, low-cost operational interventions.

Methodology / approach
Qualitative applied research focused on technological artifact development. The process included sector diagnosis via secondary data, asset-light business modeling, and financial viability validation through Monte Carlo Simulation with 10,000 iterations.

Main results
The intervention demonstrated technical and financial viability, with an 85% profit probability in the first year and a six-month payback. The tool automates SWOT/VRIO diagnostics, enabling entrepreneurs to identify trade-offs and establish sustainable competitive differentiation.

Theoretical / methodological contributions
It contributes by applying Resource-Based View (RBV) within the context of Generative AI for small businesses. Methodologically, it reinforces the use of statistical simulations to validate the effectiveness and risks of artifacts in technical reports.

Social / management contributions
It offers a scalable solution to reduce small business mortality, promoting professional management through technology. It facilitates micro-entrepreneurs' access to strategic tools, narrowing the gap between academic knowledge and managerial practice.

Keywords: Micro and Small Enterprises, Value Configuration, Inovação, Estratégia de Negócios, Criação de valor

A VANTAGEM COMPETITIVA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM RELATO TECNOLÓGICO BASEADO NA CONFIGURAÇÃO DE VALOR

1 Introdução

O cenário empresarial brasileiro é marcado pela elevada representatividade dos Microempreendedores Individuais (MEIs), que compõem a maior parte dos negócios no Brasil. Segundo dados do Sebrae/FGV (2026), o Brasil possui aproximadamente 20 milhões de empresas ativas, das quais cerca de 14,8 milhões são MEIs. Esse cenário reflete tanto a ampliação do empreendedorismo quanto a busca por alternativas de geração de renda, especialmente em contextos de instabilidade econômica. Apesar da relevância econômica desse segmento, observa-se que grande parte desses empreendimentos enfrenta dificuldades relacionadas à sua sustentabilidade e competitividade. De acordo com o Boletim de Sondagem Econômica SEBRAE/FGV (2026), fatores como demanda insuficiente (28%) e forte concorrência no setor (20,9%) estão entre os principais limitadores do crescimento dos pequenos negócios.

Esses dados indicam um ambiente competitivo saturado, no qual a presença de ofertas similares dificulta a diferenciação e compromete a geração de valor. Além disso, a gestão desses negócios ocorre, em muitos casos, de forma intuitiva, com baixa utilização de ferramentas estruturadas de análise e planejamento estratégico. Essa característica limita a capacidade dos empreendedores de compreender seu posicionamento no mercado, identificar oportunidades e organizar seus recursos de forma eficiente, impactando diretamente seu desempenho. Nesse sentido, a lacuna de gestão estratégica acessível para o microempreendedor, que se vê isolado entre consultorias de alto custo e a necessidade de profissionalização para sobreviver ao mercado.

No contexto de mercado, observa-se que o setor de consultoria empresarial tem se desenvolvido como resposta à crescente complexidade do ambiente competitivo. Pequenas e

médias empresas, em especial, apresentam demanda potencial por serviços de apoio estratégico, uma vez que enfrentam dificuldades na definição de posicionamento competitivo, na estruturação de seus processos e na consolidação de propostas de valor diferenciadas. Entretanto, o mercado de consultoria apresenta limitações: por um lado, consultorias de grande porte possuem custos proibitivos; por outro, soluções informais carecem de impacto consistente. Esse cenário evidencia uma oportunidade para o desenvolvimento de soluções que traduzam conceitos estratégicos em aplicações práticas e acessíveis.

Para enfrentar esse desafio, este trabalho apresenta uma proposta de intervenção denominada SG Grace Tech, uma consultoria estratégica baseada em Inteligência Artificial desenhada especificamente para democratizar o uso de ferramentas de gestão. Analisar como ajustes estratégicos em recursos, capacidades e posicionamento competitivo podem contribuir para o fortalecimento da competitividade de pequenas e médias empresas a partir da solução proposta. A fundamentação deste relato baseou-se em uma pesquisa aplicada com coleta de dados secundários e revisão bibliográfica estruturada, onde as informações foram interpretadas à luz dos modelos de Visão Baseada em Recursos (RBV) e Configuração de Valor, permitindo a construção de um artefato tecnológico funcional.

O relato está estruturado nas seguintes seções: referencial teórico; metodologia da construção do artefato; análise do diagnóstico setorial; detalhamento da solução proposta; análise de viabilidade financeira e riscos; e, por fim, as considerações finais.

2 Referencial Teórico

A compreensão da vantagem competitiva em micro e pequenas empresas exige, primordialmente, uma análise da Visão Baseada em Recursos (RBV). Conforme postulado por Barney (1991), a sustentabilidade de um negócio não é determinada apenas pela estrutura da indústria em que ele está inserido, mas pela heterogeneidade e imobilidade de seus recursos

internos. Para que um recurso seja fonte de vantagem competitiva sustentada, ele deve ser submetido ao framework VRIO. A primeira dimensão, o Valor, questiona se o recurso permite à empresa explorar oportunidades ou neutralizar ameaças ambientais. No caso das MPEs, o valor muitas vezes reside na agilidade de resposta e no atendimento personalizado. A Raridade, por sua vez, avalia se o recurso é controlado por um número limitado de competidores. A Inimitabilidade foca na dificuldade de replicação por concorrentes, muitas vezes protegida por condições históricas únicas ou complexidade social. Por fim, a Organização refere-se à capacidade da firma de explorar plenamente esses recursos através de seus processos e políticas.

Nesse sentido, a literatura aponta que a grande falha das pequenas empresas brasileiras não reside na falta de recursos valiosos ou raros, mas na ausência de Organização (o "O" do VRIO). Como Barney (1991) ressalta, recursos valiosos sem a devida estrutura organizacional tornam-se competências subutilizadas. É nesta lacuna que a intervenção tecnológica se justifica: a SG Grace Tech atua como o componente organizacional que faltava, transformando ativos latentes em capacidades dinâmicas. Ao sistematizar o uso da informação, a consultoria permite que o empreendedor saia de uma gestão meramente reativa para uma postura proativa, onde os recursos internos são alinhados às demandas do mercado de forma estratégica.

Aprofundando a discussão sob a ótica de Michael Porter (1996), é imperativo distinguir a eficácia operacional da estratégia propriamente dita. Porter argumenta que a eficácia operacional realizar atividades similares de forma melhor que os rivais é uma condição necessária, mas insuficiente, pois as melhores práticas são rapidamente difundidas e copiadas. O resultado dessa convergência competitiva é a guerra de preços, que consome as margens das MPEs citadas nos dados do Sebrae (2026). A verdadeira estratégia, portanto, reside na Diferenciação e na escolha de um posicionamento único. Isso implica na aceitação de *trade-offs*: decidir o que a empresa não vai fazer para que possa ser excelente naquilo que escolheu realizar.

Para o Microempreendedor Individual (MEI), a aplicação dos *trade-offs* de Porter (1996) é muitas vezes contraintuitiva, pois existe o medo de perder vendas ao nichar o mercado. Contudo, a teoria demonstra que tentar ser "tudo para todos" resulta em uma proposta de valor diluída e sem proteção competitiva. A configuração de valor proposta pela SG Grace Tech utiliza a Inteligência Artificial para identificar quais *trade-offs* são mais vantajosos para o pequeno negócio, permitindo que ele se proteja da concorrência predatória através de um posicionamento que seja, ao mesmo tempo, valioso para o cliente e difícil de imitar pelos grandes players.

Dando continuidade a essa lógica, Silva e Meirelles (2019) propõem que a vantagem competitiva deve ser analisada através da arquitetura do modelo de negócio, especificamente na tríade Criação, Configuração e Apropriação de Valor. A criação de valor ocorre na interface com o cliente, onde a necessidade encontra a solução. A configuração de valor, por sua vez, como os recursos e a tecnologia são arranjados para viabilizar a entrega. Por fim, a apropriação de valor é o mecanismo que garante que o lucro permaneça na empresa. No contexto deste relato, a inovação reside na reconfiguração do sistema de atividades através do artefato tecnológico. Ao integrar ferramentas analíticas de alto nível em uma interface simples, a SG Grace Tech permite que o MEI configure seus processos de forma a não apenas criar valor, mas efetivamente apropriar-se dele, garantindo a sustentabilidade financeira que os dados de mortalidade de empresas indicam ser o maior desafio do setor.

3 METODOLOGIA

Esta seção descreve os procedimentos metodológicos que nortearam a construção do artefato tecnológico proposto. Por se tratar de um relato tecnológico, a metodologia foca na transparência do processo de resolução de problemas e na produção de conhecimento prescritivo voltado à intervenção organizacional (Martens et al., 2022).

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, cuja finalidade é gerar conhecimentos para aplicação prática e solução de problemas específicos (Marcondes et al., 2017). A abordagem é qualitativa, de caráter exploratório, buscando aprofundar a compreensão sobre as lacunas de competitividade em Micro e Pequenas Empresas (MPEs). A estratégia de pesquisa adotada foi o desenvolvimento de um artefato tecnológico. De acordo com Marcondes et al. (2017), o artefato em Administração pode ser um modelo de gestão, um software, um processo ou um framework que visa melhorar o desempenho organizacional.

Para fundamentar o diagnóstico e o desenvolvimento da solução, o percurso metodológico foi dividido em cinco etapas estruturadas:

1- Levantamento de Dados Secundários: Foram analisados dados de fontes institucionais de alta credibilidade, especificamente o Boletim de Sondagem Econômica SEBRAE/FGV (2026). Essa etapa permitiu identificar as dores reais do mercado, como a demanda insuficiente e a saturação competitiva, conferindo validade externa ao problema tratado.

2- Revisão Bibliográfica Estratégica: A base teórica foi construída a partir da triangulação de autores clássicos e contemporâneos. Utilizou-se Porter (1996) para o posicionamento, Barney (1991) para a Visão Baseada em Recursos (RBV) e Silva e Meirelles (2019) para a perspectiva de Configuração de Valor.

3- Modelagem de Negócio: Com base nos dados e na teoria, procedeu-se à modelagem do negócio da SG Grace Tech, utilizando frameworks de arquitetura de valor para garantir que a solução fosse não apenas teoricamente correta, mas operacionalmente viável.

4- Desenvolvimento do Framework Estratégico: A fase de criação do artefato propriamente dito, onde a Inteligência Artificial foi integrada como recurso

tecnológico para automatizar e simplificar diagnósticos de SWOT e VRIO, tornando-os acessíveis ao microempreendedor.

5- Simulação de Aplicação e Viabilidade: Para conferir rigor à proposta, utilizou-se a técnica de projeção financeira de cenários e a Simulação de Monte Carlo. Este método estatístico permitiu avaliar o risco e a probabilidade de sucesso do modelo em diferentes contextos de mercado.

O produto resultante desta pesquisa é um Modelo Estruturado de Diagnóstico e Intervenção Estratégica. Ele se diferencia das consultorias tradicionais por sua configuração de valor mediada por tecnologia, que permite a apropriação de ferramentas de alto nível acadêmico por organizações de pequeno porte. Conforme sugerido por Martens et al. (2022), o artefato é apresentado de forma a permitir sua replicabilidade e utilidade social para o ecossistema de MPEs brasileiras.

4 Análise e discussão dos resultados

Nesta seção, os dados coletados são interpretados à luz do referencial teórico, permitindo a caracterização precisa do problema e a descrição detalhada da intervenção proposta através da SG Grace Tech.

O diagnóstico fundamentou-se nos indicadores do Boletim de Sondagem Econômica SEBRAE/FGV (2026), que aponta que as MPEs operam em um estado de "vulnerabilidade estratégica". A análise revela que a Demanda Insuficiente (28%) e a Forte Concorrência (20,9%) não são apenas fatores externos, mas sintomas de uma falha interna na Configuração de Valor (Silva & Meirelles, 2019).

Esses fatores, embora aparentem ser externos, refletem fragilidades internas na configuração de valor das empresas (Silva & Meirelles, 2019), evidenciando a incapacidade de diferenciação e de comunicação eficaz de valor ao mercado.

Sob a ótica de Porter (1996), o cenário indica ausência de posicionamento estratégico claro, levando à competição baseada em preço. Pela Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991), observa-se que os recursos existentes não são explorados de forma a gerar vantagem competitiva.



Figura 1 – Análise Swot das Pmes.
Fonte: Elaborado pelos autores.

A aplicação da matriz SWOT para a consultoria SG grace tech revela que a oportunidade reside exatamente na "dor" financeira relatada por 18,5% dos MEIs na pesquisa do SEBRAE/FGV. Esses problemas financeiros, frequentemente diagnosticados como falta de capital, são, na verdade, reflexos de falhas na arquitetura de valor.

Principal fonte de renda do MEI é da sua própria empresa, eles não têm facilidade a crédito, pois 26,5% das empresas apontaram para Custo Financeiro como fator limitativo em fevereiro de 2026, o fator mais assinalado no mês. Na comparação com fevereiro de 2025, o percentual de assinalações aumentou 0,8 p.p. O fator limitativo Competição no próprio setor é 2,9 p.p. superior em fevereiro de 2026 se comparado com o mesmo período do ano passado.

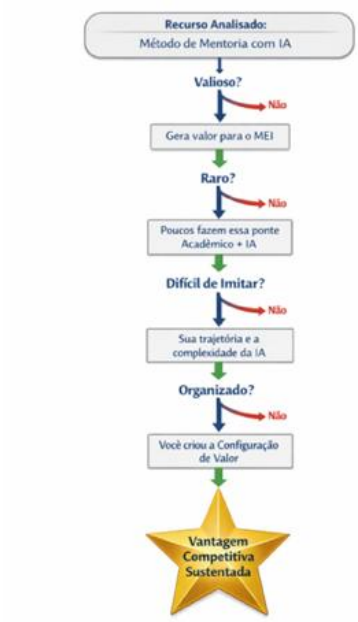


Figura 02 – Método de mentoria com IA
Fonte: Elaborado pelos autores.

Sob a ótica do Modelo VRIO (Barney, 1991), identificou-se que o microempreendedor possui recursos valiosos (conhecimento técnico e proximidade com o cliente), porém, o componente "O" (Organização) é inexistente. Sem processos formais, o valor criado não é apropriado pela empresa, perdendo-se em desperdícios operacionais e descontos excessivos para garantir vendas. Isso caracteriza o que Porter (1996) define como a "armadilha da eficácia operacional": a empresa tenta ser melhor que o vizinho em processos idênticos, o que inevitavelmente leva à erosão das margens de lucro.

A intervenção técnica consistiu na implementação de uma interface de consultoria via WhatsApp, utilizando modelos de linguagem de larga escala (LLM) configurados para a realidade do microempreendedor. A escolha do WhatsApp justifica-se pela baixa barreira tecnológica e alta penetração no cotidiano do MEI brasileiro.

O usuário envia áudios ou textos descrevendo seu dia a dia e dificuldades. A IA categoriza as informações em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A ferramenta

devolve, de forma simplificada, a Matriz SWOT e o diagnóstico VRIO, sugerindo o posicionamento de mercado mais adequado (Liderança em Custo ou Diferenciação).

Para avaliar a viabilidade da solução proposta, foi aplicada a Simulação de Monte Carlo com 10.000 iterações, considerando a variabilidade de variáveis críticas do modelo de negócio, como taxa de conversão de clientes e ticket médio dos serviços.

Os resultados indicaram que a probabilidade de geração de lucro no primeiro ano é de aproximadamente 85%. O modelo apresenta baixa exposição a prejuízos, mesmo sob cenários conservadores. A principal fonte de risco está associada à volatilidade na aquisição de clientes, e não à estrutura de custos, que se mantém enxuta (asset-light).

A distribuição dos resultados evidencia que, mesmo em cenários de baixa demanda coerentes com o contexto apontado pelo SEBRAE o modelo mantém viabilidade financeira, reforçando sua resiliência.

Esses achados confirmam que a proposta da SG Grace Tech atua diretamente sobre a raiz do problema identificado: a deficiência na configuração de valor das MPEs. Ao traduzir ferramentas estratégicas complexas em soluções acessíveis, o modelo contribui para melhorar o posicionamento competitivo e a capacidade de geração de valor dessas empresas.



Figura 03 – Previsão estratégica

Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio de inteligência artificial.

O investimento pré-operacional estimado é de R$ 15.000,00, destinados prioritariamente à formalização jurídica, com a aquisição de softwares de Inteligência Artificial, marketing digital inicial e capital de giro. Por ser um modelo de prestação de serviços asset-light (baixa intensidade de ativos fixos), a estrutura de custos é predominantemente variável. Estabeleceu-se uma meta de crescimento para 5 anos, prevendo a transição de consultorias individuais para produtos de prateleira (mentorias e cursos digitais) a partir do terceiro ano. No cenário provável, o Ponto de Equilíbrio (Break-even Point) é atingido com a conversão de dois projetos mensais de ticket médio moderado. Os indicadores de viabilidade demonstram um Valor Presente Líquido (VPL) positivo e uma Taxa Interna de Retorno (TIR) superior ao custo de oportunidade do mercado, com um Payback estimado em 6 meses. Essa robustez financeira justifica-se pela alta margem de contribuição dos serviços, conforme discutido por Ito et al. (2012) sobre a relação entre valor percebido e vantagem competitiva.

5 Conclusão

O desenvolvimento deste estudo permitiu concluir que a estruturação da consultoria SG Grace Tech atingiu os objetivos propostos inicialmente, demonstrando-se como uma solução tecnicamente viável e estrategicamente necessária para o ecossistema de micro e pequenas empresas. Os argumentos que sustentam o alcance desses objetivos residem na capacidade do artefato tecnológico em converter o conhecimento acadêmico complexo de Porter (1996) e Barney (1991) em uma interface operacional acessível, preenchendo a lacuna identificada entre a teoria e a prática gerencial no cotidiano do Microempreendedor Individual (MEI).

A inovação central deste relato reside na utilização de modelos de linguagem de larga escala (LLM) integrados ao WhatsApp, permitindo que a configuração de valor seja assistida por Inteligência Artificial de forma dialógica e simplificada. Por meio desta tecnologia, foi possível demonstrar que a fragilidade estratégica manifestada pela forte competição (20,9%) e demanda insuficiente (28,0%) relatadas pelo SEBRAE/FGV (2026) pode ser reduzida através de um posicionamento de diferenciação focada e de uma organização interna mais robusta.

As contribuições deste relato estendem-se para além do projeto específico, oferecendo propostas para empresas e consultores que enfrentam situações semelhantes. Recomenda-se que intervenções em pequenos negócios priorizem a simplificação da linguagem estratégica e a automação de diagnósticos via LLMs, permitindo que a consultoria atue como o componente organizacional (o 'O' do VRIO) que frequentemente falta a esses empreendimentos. A experiência relatada evidencia que o diferencial competitivo nas MPEs não advém de grandes investimentos em ativos fixos, mas da apropriação eficiente de recursos intelectuais e tecnológicos, transformando negócios intuitivos em gestores de valor real.

Não obstante o sucesso na modelagem, este trabalho apresenta limitações que devem ser consideradas. O estudo baseou-se predominantemente em dados secundários e projeções de cenários, o que, embora tenha sido reforçado pela Simulação de Monte Carlo com 85% de probabilidade de sucesso, ainda carece de uma validação empírica em larga escala e de longo prazo no mercado real. Além disso, a dependência inicial da figura da fundadora para a curadoria dos diagnósticos gerados pela IA impõe um desafio de escalabilidade que precisa ser monitorado.

Por fim, este relato abre espaço para novas ideias de trabalhos de natureza técnica e profissional. Sugere-se o desenvolvimento de estudos que acompanhem a implementação

prática da SG Grace Tech em diferentes nichos de mercado para medir o aumento real na taxa de sobrevivência dos MEIs após a intervenção estratégica. Outro campo promissor para futuros relatos técnicos seria a investigação de como a Inteligência Artificial pode auxiliar na criação de modelos de precificação dinâmica para pequenos prestadores de serviços, democratizando ainda mais o acesso a ferramentas de gestão de alto nível no Brasil.

6 Referências

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Meirelles, D. S. (2019). Business model and strategy: In search of dialog through value perspective. Revista de Administração Contemporânea, 23(6), 786-806.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61-78.

Sebrae; FGV. (2026). Boletim mensal: Sondagem econômica MEI - Fevereiro/2026. Brasília: Sebrae.

Sebrae. (s.d.). Consultoria: Custos e formação de preço. Recuperado em 4 de abril de 2026, de https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/programas/consultoria-custos-e-formacao-de-preco,c7625730ecbe4610VgnVCM1000004c00210aRCRD