

Especificidades organizacionais da pequena empresa: um estudo no setor industrial metal-mecânico de São José do Rio Preto

Ana Laura Wiethaus Bigaton (EESC/USP) alwb@hotmail.com – Bolsista FAPESP
Edmundo Escrivão Filho (EESC/USP) edesfi@prod.eesc.usp.br

Resumo: *Essa pesquisa deriva de um conjunto de diversos estudos relacionados às pequenas empresas, que visam compreender e contribuir na gestão das pequenas empresas; além do que, estes estudos são extremamente relevantes, dada a uma grande lacuna existente na literatura administrativa no que se refere às pequenas empresas. A revisão bibliográfica mostrou que apesar da pequena empresa ser vista por muitos como uma grande empresa que ainda não cresceu, ela apresenta especificidades estruturais, comportamentais, estratégicas e tecnológicas que as diferem e muito das grandes empresas. A metodologia utilizada no trabalho de campo permitiu a comparação entre quatro empresas, o que enriqueceu o aprendizado e a pesquisa. A pesquisa empírica apresentada objetivou destacar que as pequenas empresas apresentam especificidades organizacionais próprias que influenciam diretamente na forma como são geridas, e que entendê-las auxilia na sobrevivência do seu dia-a-dia e no aumento da sua competitividade a longo prazo. Os resultados mostraram, entre outros aspectos, que a informalidade das pequenas empresas é um dos diferenciais chaves para o bom desempenho das mesmas.*

Palavras-chave: *Pequena empresa; Especificidades organizacionais; Setor metal-mecânico.*

1. Introdução

Em grande parte do século XX, as grandes empresas eram fortemente favorecidas e dominavam a economia mundial, mas já a partir do seu final, começou-se a reconhecer formalmente, inclusive na literatura, o importante papel que as pequenas empresas vêm apresentando em todas as economias, tanto que inúmeras políticas de apoio a ela vêm sendo implantadas.

As pequenas empresas são muito importantes para a economia de um país, uma vez que representam uma significativa contribuição na geração do produto nacional; são flexíveis em termos locais (o que gera melhor distribuição espacial da renda); são geradoras de tecnologia (contribuindo para o aumento do estoque de conhecimento nacional); introduzem inovações; estimulam a competição; não formam cartéis o que possibilita que os produtos cheguem ao consumidor com níveis de preços menos elevados dos que os das grandes empresas; produzem bens e serviços com eficiência; são em geral controladas por empresários nacionais e assim possuem representam uma fonte geradora permanente de uma classe empresarial; e devido ao modelo de gestão das grandes empresas, desempenham também atividades de auxílio a essas (BORTOLI NETO, 1980; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; CHER, 1991; LONGENECKER et al. 1998).

Apesar da sua importância sócio-econômica, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento, as pequenas empresas ainda necessitam de abordagens gerenciais mais eficazes para tornarem-se mais competitivas. A literatura nos mostra que as dificuldades são comuns a todas as empresas, independentemente de seu porte, mas são, nas pequenas, que se apresentam de forma mais intensa.

E sendo assim, o meio acadêmico não podia deixar de realizar estudos, tanto teóricos quanto práticos (em empresas), abordando as especificidades de gestão das pequenas empresas, a fim de conhecer mais esse universo e assim contribuir para a melhoria

competitiva destas empresas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico e social do país.

2. Especificidades da pequena empresa

Por muito tempo a pequena empresa foi vista como uma grande empresa que ainda não teria crescido e por isso muito autores pregavam que “a pequena empresa deveria utilizar os mesmos princípios administrativos que as grandes empresas, só que em menor escala” (WELSH e WHITE, 1981, p.18). Mas com os diversos estudos que estão sendo feitos, está se verificando que há a necessidade de encarar de modo diferenciado a gestão das pequenas empresas por elas terem algumas características próprias que as distinguem das empresas de grande porte.

Leone (1999) diz que existem algumas características comuns a essas empresas, que garantem um tipo de gestão específica, como por exemplo, a importância do papel do empreendedor e, portanto, de suas aspirações, de suas motivações e de seus objetivos pessoais e o papel do ambiente, que impõe a estas empresas a necessidade de adaptação.

Assim, considerada a necessidade de uma abordagem diferenciada, adequada e realmente útil, é necessário compreender a gestão das pequenas empresas a partir de suas características específicas.

Na literatura podem ser encontradas várias formas de classificar as especificidades da pequena empresa, mas nessa pesquisa a classificação será feita em termos de especificidades ambientais e especificidades organizacionais (estruturais, comportamentais, estratégicas e tecnológicas), conforme o modelo adaptado de Nadler e Tushman (1994) e que pode ser visto na **Figura 1**. Entretanto, este artigo tratará apenas das especificidades organizacionais das pequenas empresas estudadas.

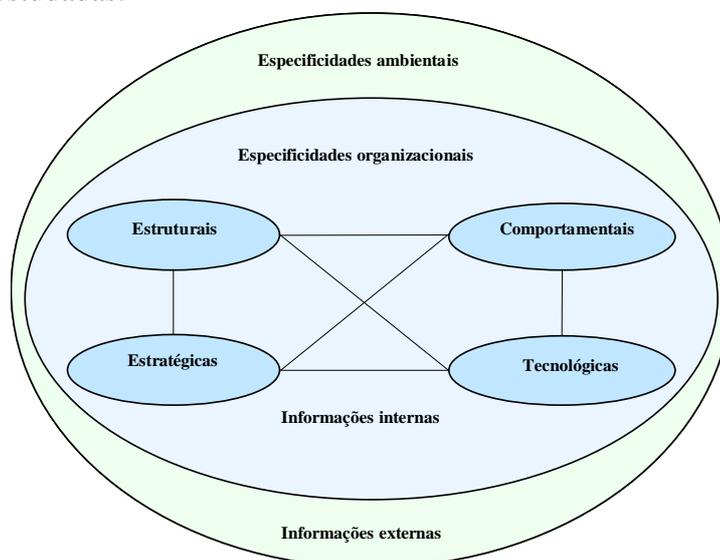


FIGURA 1 - Modelo de representação organizacional
Fonte: adaptado de Nadler e Tushman (1994).

3. Especificidades organizacionais

As especificidades organizacionais são aquelas relacionadas aos aspectos internos da empresa, ou seja, à estrutura, ao comportamento dos dirigentes e dos colaboradores, à estratégia, e à tecnologia.

3.1 Especificidades estruturais

Como diz Drucker (1981, p. 225) cada porte de empresa não só exige uma estrutura administrativa específica, como também apresenta seus problemas distintos e suas deficiências típicas.

As especificidades da pequena empresa relacionadas à estrutura são referentes ao modo como as atividades na pequena empresa são divididas, organizadas e coordenadas (TERENCE, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

As principais especificidades estruturais citadas na literatura são (BORTOLI NETO, 1980; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; CHER, 1991; KRUGLIANSKAS, 1996; PINHEIRO, 1996; LONGENECKER et al., 1998; LEONE, 1999; TERENCE, 2002):

- Estrutura simples, enxuta e menos formalizada;
- Flexibilidade organizacional, ou seja, pode operar mudanças com mais rapidez do que em uma grande organização;
- Grande capacidade de executar trabalhos mais “artesanal” e de atendimento personalizado para os clientes;
- Gestão informal, com a ausência de regras e normas escritas em termos de métodos e processos de trabalho;
- Maior flexibilidade quanto à diversidade de mão-de-obra, ou seja, possui empregados com e sem qualificação técnica formalizada;
- Falta de mão-de-obra e pessoal administrativo qualificado e motivado;
- Os sistemas de comunicação são mais ágeis e eficazes graças à proximidade entre os integrantes das mesmas.

3.2 Especificidades comportamentais

As especificidades da pequena empresa relacionadas ao comportamento visam explicitar o comportamento dos dirigentes e dos colaboradores, em termos de valores, atitudes, desejos, motivações, competências, experiências, estilo de liderança etc, tanto nas decisões tomadas como na execução das atividades (TERENCE, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

As principais especificidades comportamentais citadas na literatura são (DRUCKER, 1981; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; BATALHA e DEMORI, 1990; CHER, 1991; KRUGLIANSKAS, 1996; PINHEIRO, 1996; CANEDO, 1998; LONGENECKER et al., 1998; LEONE, 1999):

- Despreparo técnico formalizado dos recursos humanos, já que muitas vezes não há nem treinamento, porém em termos práticos existe uma elevada capacitação dos mesmos;
- Estilo de gerenciamento flexível, porque é dada a cada funcionário a possibilidade de usar processos e métodos que esses acreditem ser os ideais;
- Tomada de decisões ágil, apesar de ser intuitiva;
- Administração não profissional, já que muitas vezes o empresário da pequena empresa não possui conhecimento de técnicas administrativas, chegando inclusive ao fato de que não pode ser encarado como um gerente profissional, e conseqüentemente o mesmo não conseguiria reconhecer o valor das práticas do bom gerenciamento;
- Falta de experiência gerencial do dirigente, o que leva a erros gerenciais no desenvolvimento do negócio;
- Problemas da vida familiar misturam-se com os da empresa, já que muitas vezes os funcionários dessas empresas fazem parte da família;
- Influência pessoal do proprietário-dirigente;
- Centralização de diversos cargos e atividades nas mãos do dirigente.

Silva (2004, p. 25) salienta que como a gestão de pequenos negócios pode ser muito influenciada pelo perfil pessoal e capacidade administrativa de seus proprietários-gerentes, é importante o desenvolvimento das habilidades e competências pessoais nos empreendedores, para que possam ter uma eficiente administração e garantir resultados positivos em programas de apoio às MPEs. O Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE) reconhece a necessidade do desenvolvimento de habilidades do empresário, mas acredita que só isso é insuficiente para alterar a taxa de mortalidade das pequenas empresas.

3.3 Especificidades estratégicas

As especificidades da pequena empresa relacionadas à estratégia referem-se à visão interna e externa à empresa, a forma como se desenvolve o processo de elaboração de estratégias (decidir antecipadamente quais ações serão desenvolvidas no futuro, como elas serão executadas, o momento adequado de execução e quem será o executor; definir o horizonte de tempo para o qual será válido, podendo ser de longo, médio ou curto prazo; e definir o grau com que serão detalhados, escritos e explícitos a toda organização), a utilização da técnica de planejamento estratégico e a disponibilidade de informações (TERENCE, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

As principais especificidades estratégicas citadas na literatura são (BORTOLI NETO, 1980; DRUCKER, 1981; MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; BATALHA e DEMORI, 1990; OLIVEIRA, 1993; KRUGLIANSKAS, 1996; CANEDO, 1998; LEONE, 1999):

- Estratégia intuitiva e pouco formalizada;
- Ausência de uma programação eficiente de produtos;
- Inexistência de serviços de assistência técnica e de pós-venda estruturado;
- Enfoque no produto e não no cliente, e ainda esse enfoque muitas vezes tem um posicionamento errado quanto à imagem, propaganda, promoção, canais de distribuição e preço;
- Localização inadequada da empresa;
- Incapacidade básica para reconhecer a origem de seus próprios problemas, voltando sua atenção para reclamações imediatas e visíveis;
- Grande preocupação com o curto prazo, o que gera uma “miopia” diante da perda da competitividade, frente aos concorrentes e às tecnologias;
- Ausência de atividade de planejamento formal, sendo quase tudo na base da improvisação;
- Incapacidade de gerar capital excedente, para a realização de investimentos que permitam melhorias quantitativas e qualitativas na produção, e assim ter um crescimento sadio e planejado;
- Falta constante de capital de giro, provocada muitas vezes pelo desequilíbrio quantitativo e/ou qualitativo dos estoques de matérias-primas, produtos em elaboração e produtos acabados;
- Não possuem condições de realizar grandes dispêndios com promoções e propaganda;
- Carência de dados quantitativos e informações gerenciais confiáveis sobre a evolução do mercado e dos seus produtos, sendo que uma das causas pode ser o alto custo de obtenção das mesmas;
- Não beneficiamento das oportunidades e avanços da pesquisa em ciência e tecnologia por causa da inferioridade das pequenas empresas no que tange à obtenção de informações de natureza científica e técnica.

3.4 Especificidades tecnológicas

“Tecnologia é o conjunto de conhecimentos necessários para se conceber, produzir e distribuir bens e serviços de forma competitiva” (KRUGLIANSKAS, 1996, p. 13). As especificidades tecnológicas da pequena empresa estão relacionadas, principalmente, às características das tecnologias de processamento, das inovações tecnológicas e da tecnologia da informação (ALBUQUERQUE, 2004).

As principais especificidades tecnológicas citadas na literatura são (MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; BATALHA e DEMORI, 1990; KRUGLIANSKAS, 1996; PINHEIRO, 1996; LONGENECKER et al., 1998; LEONE, 1999):

- Facilidade em alterar e adaptar os equipamentos, pois são menos especializados, e dessa forma conseguem uma produção eficiente em uma escala menor;
- Maquinário, instalações e ferramentas em mau estado de conservação em virtude da falta de manutenção;
- Tendem a evitar nichos que exigem recursos consideráveis para a área de Planejamento e Desenvolvimento;
- Não realiza inovação de processos e produtos;
- Um número reduzido de pessoas envolve-se com o desenvolvimento de novos produtos e processos;
- Sistemas de informação simples, principalmente no que tange ao controle de itens de estoque.
- Não utiliza os benefícios da Tecnologia da Informação.

4. Trabalho de campo

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, já que permite que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento. Com isso busca-se alcançar objetivos prioritários de política pública, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras (SEBRAE, 2004).

Quando da definição dos critérios para definir o enquadramento das empresas, decidiu-se utilizar o critério proposto pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que usa como referência o número de pessoas ocupadas (**Tabela 1**). Apesar de que esse critério possa vir a receber críticas por ser quantitativo e desprezar a “qualidade” da natureza dos tipos particulares componentes da classificação, tem a vantagem da facilidade de manuseio e de uso mais universal nas pesquisas acadêmicas e de estatísticas públicas.

TABELA 1 – Classificação de micro e pequena empresa de acordo com o número de pessoas ocupadas

PORTE	SETOR	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 09	Até 19
Pequena empresa	10 a 49	20 a 99
Médio Porte	Acima de 49	Acima de 99

Fonte: SEBRAE (2004).

Para a realização dessa pesquisa foram escolhidas quatro pequenas empresas do ramo industrial metal-mecânico, por esse ramo apresentar maior representatividade em termos de número de empresas e número de funcionários por empresa; além do fato que nessas quatro pequenas empresas foi sentido um real interesse por parte dos dirigentes delas em participar da pesquisa. Essas empresas foram denominadas Empresa A, Empresa B, Empresa H e Empresa Z por serem essas as iniciais das mesmas.

A caracterização dessa pesquisa, conforme Marconi e Lakatos (2002); Silva e Menezes (2001), foi com relação aos fins da pesquisa descritiva - pois esse tipo de estudo tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno; com relação aos meios de investigação estudo comparativo de caso - pois a pesquisa se propôs analisar mais de uma empresa com o intuito de compará-las e assim enriquecer o aprendizado e a pesquisa; com relação ao seu objeto pesquisa de campo.

Os dados foram obtidos por comunicação, através de cinco entrevistas pessoais, semi-estruturadas e baseadas em um roteiro pré-definido, a partir da revisão bibliográfica, além de serem também obtidos por observação. E foram tratados e analisados de forma qualitativa, já que a interpretação dos dados na forma qualitativa visa à formação de categorias de dados que permitam a compreensão de partes do fenômeno estudado na pesquisa (TRIVINÓS, 1992).

A seguir encontra-se um quadro (**Quadro 1**) cujo objetivo é descrever brevemente as quatro pequenas empresas participantes desta pesquisa, que foram identificadas como empresas A, B, H e Z, por serem essas as iniciais das empresas. As mesmas serão apresentadas pela ordem crescente em relação ao número total de funcionários.

QUADRO 1 - Descrição das quatro pequenas empresas pesquisadas

	Empresa Z	Empresa A	Empresa B	Empresa H
Fundação	1999	1984	1988	1976
Proprietários	duas, irmãs	dois, cônjuges	dois, cônjuges	três, irmãos
Dirigente	esposo de uma das proprietárias	esposo	um dos filhos	filho de um dos proprietários
Segmento	- luminárias - parafusos - peças de carrocerias de caminhão	- caixa d'água - caçamba - corte e dobra de chapas de ferro	bombas submersas	- conexões e mangueiras hidráulicas - metálicos não-ferrosos
Funcionários	21 (1 administrativo e 20 operacionais)	24 (7 administrativos e 17 operacionais)	34 (7 administrativos e 27 operacionais)	95 (10 administrativos e 85 operacionais)

5. Análise dos dados coletados no trabalho de campo

A seguir estão algumas reflexões baseadas nas especificidades organizacionais das pequenas empresas encontradas na literatura e em outras percebidas diretamente no trabalho de campo realizado.

As especificidades organizacionais, que estão diretamente relacionadas aos aspectos internos das empresas, foram subdivididas em especificidades estruturais, comportamentais, estratégicas e tecnológicas.

Segundo a literatura administrativa, a **especificidade estrutural** se refere, principalmente, à maneira como ocorre a distribuição da autoridade e responsabilidade, como a empresa é dividida e coordenada e como é comunicação pela empresa.

Quanto à afirmação citada na revisão bibliográfica que diz existir uma centralização de diversos cargos e atividades nas mãos do dirigente, essa foi confirmada nas quatro empresas,

mas principalmente na Empresa H, uma vez que esse ocupa, além da posição de direção geral, as gerências de vendas e de custos, compras e estoques.

Essa percepção de que na empresa maior as atividades e cargos estão mais centralizados nas mãos do dirigente, do que nas empresas menores, pode ser em função de que na maior essa formalização está mais explícita do que naquelas menores, sem hierarquização e distribuições formais, inclusive porque nessas menores, o dirigente centraliza grande parte das decisões.

A gestão pode ser considerada informal, por causa da ausência de regras e normas escritas em relação a processos e métodos de trabalho, entretanto foi percebida no nível tático e administrativo, nas quatro empresas, uma distribuição de autoridade e responsabilidade clara em termos de definição de cargos e tarefas dos empregados, havendo um equilíbrio na distribuição de funções; porém no nível operacional a formalização de cargos e conseqüente distribuição de autoridade foram mais expressivas nas Empresas A e H, o que mostrou que mesmo a Empresa A sendo um exemplo claro de pequena empresa, há uma clara definição dos papéis das pessoas e dos níveis de responsabilidade, característica essa, vista como contrária na literatura sobre pequenas empresas.

Pelos organogramas informais e pelas observações em campo pôde-se perceber que a estrutura organizacional das três empresas que estão mais próximas do limite inferior de pequena empresa realmente pode ser considerada simples, enxuta e menos formalizada. Porém percebeu-se que a estrutura da empresa que está no limite de classificação pequena/média empresa já é mais formalizada que as demais, apresenta mais níveis hierárquicos e a administração é realizada por pessoas com maior formação formal e experiência administrativa.

Percebeu-se que existe nas empresas, com exceção da Empresa Z, uma relação inversamente proporcional entre o número total de funcionários da empresa e o número de funcionários em funções administrativas, ou seja, quanto maior o número de funcionários total, menor a proporção do número de funcionários em funções administrativas. Essa comparação pode ser vista no **Quadro 2**.

QUADRO 2 - Número total de funcionários x número de funcionários administrativos

	Nº. total de funcionários (NTF)	Nº. funcionários operacionais	Nº. funcionários administrativos (NFA)	% do Nº. funcionários administrativos
Empresa Z	21	20	1	4,76
Empresa A	24	17	7	29,17
Empresa B	34	27	7	20,59
Empresa H	95	85	10	10,53

Poderia se dizer que a exceção da Empresa Z é devida ao fato do dirigente e de uma das proprietárias responderem pela maioria das áreas administrativas (direção, comercial e finanças); ou que a informação prestada à pesquisadora não foi correta.

Esta relação inversamente proporcional também foi percebida em outras pesquisas realizadas pelo GEOPE (Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa EESC-USP) e sendo assim, poderia se dizer que essa relação é uma tendência nas pequenas empresas. Esta tendência está demonstrada no **Gráfico 1**.

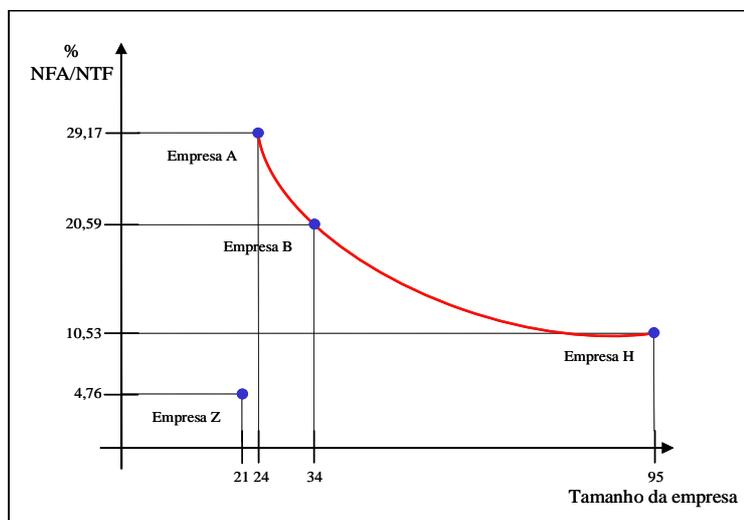


GRÁFICO 1 - Relação da proporção NFA/NTF x Tamanho da empresa

Percebeu-se também nas Empresas Z, A e B, que a flexibilidade organizacional dessas pequenas empresas gera uma grande capacidade de executar trabalhos mais “artesanal” e de atendimento personalizado para os clientes.

A comunicação nas quatro empresas é ágil e ocorre de forma informal, por causa da proximidade entre os integrantes da empresa. A diferença está no meio que é utilizado, pois no nível administrativo e tático há a preferência pelo meio oral, a não ser quando se trata de algum pedido, onde se utiliza o meio escrito, com exceção da Empresa H que utiliza meio eletrônico. No nível operacional costuma-se utilizar o meio escrito, principalmente, para comunicações gerais, quando inclusive usam-se murais.

Pela literatura administrativa, a **especificidade comportamental** trata, mais enfaticamente, da postura do dirigente e dos colaboradores em termos de comportamento durante a execução das suas atividades, dos conhecimentos e habilidades, além da cultura da empresa.

Todos os dirigentes dedicam diariamente uma boa parte do seu tempo às atividades da empresa, e mesmo havendo distribuição de papéis e responsabilidades nas quatro empresas, percebeu-se que os quatro dirigentes auxiliam fortemente em outras áreas da empresa. Na empresa com maior porte (Empresa H), onde há a maior formalização e distribuição de autoridade, o dirigente ocupa formalmente, outros cargos além da direção geral, mostrando dessa forma, certa insegurança do dirigente em delegar autoridade sobre algumas áreas da empresa, o que acaba sobrecarregando-o e fazendo com que dedique menos tempo às decisões estratégicas. Mas mesmo que haja interferência e influência pessoal do dirigente em diversas áreas, pode-se afirmar que nas quatro empresas o estilo de gerenciamento é flexível, porque é dada a cada funcionário a possibilidade de usar processos e métodos que esses acreditem ser os ideais.

Nas quatro empresas o processo de tomada de decisão é ágil, apesar de que nas Empresas Z e A foi verificado que esse é totalmente intuitivo e pouco formalizado, sendo quase tudo na base da improvisação. Essa improvisação pode ser em função da postura reativa do dirigente, que não se dá conta de que suas decisões acabam sendo de alto risco, uma vez

que não procura saber o porquê das decisões tomadas pelos concorrentes, preocupando-se apenas em fazer algo rapidamente.

Quanto aos conhecimentos e habilidades essenciais que um dirigente de pequena empresa precisa ter, os entrevistados acreditam que esses devem se referir ao negócio da empresa, vendas e negociação, e inclusive como manusear um computador e a Internet. Um fator que faz com que a falta de experiência gerencial dos dirigentes não seja algo tão preocupante é que nas quatro empresas os dirigentes tiveram uma boa experiência no ramo antes de se tornarem dirigentes, o que possibilitou entendimento das características fundamentais dos negócios no ramo industrial de atuação, a compreensão das possíveis sazonalidades, e a identificação de concorrentes e de suas estratégias.

Pode-se dizer que todos os dirigentes estão “caminhando” em direção à administração profissional no que se refere ao uso de técnicas administrativas, pois todos os dirigentes afirmam conhecer algumas, mas não as utilizam, pelo menos não por enquanto. Essa falta do uso de técnicas administrativas não pode ser condenada, pois é conhecido que estas técnicas e instrumentos administrativos são projetados para as grandes empresas, que possuem características muito diferentes das pequenas empresas.

Foi constatado que os dirigentes possuem pelo menos três parentes dentro da empresa para auxiliá-los, no nível administrativo ou no tático, e percebeu-se que isso foi devido à necessidade do dirigente de estar cercado por pessoas de sua confiança. Muitas vezes, por causa do grau desse parentesco, há uma mistura dos problemas da vida familiar com os da empresa; porém não foi possível perceber se a afirmação da literatura de que há uma identidade entre pessoa física e pessoa jurídica é válida para as empresas, mas é importante ressaltar que pode existir.

Quanto à contratação de mão-de-obra e do pessoal administrativo, verifica-se que é válida para as quatro empresas a afirmação encontrada na literatura de que nas pequenas empresas há um despreparo técnico formalizado dos recursos humanos. Em termos operacional existe uma elevada capacitação dos mesmos, uma vez que o ponto crucial para a contratação é a experiência na função ou máquina em que a pessoa vai trabalhar. Mas mesmo os dirigentes procurando contratar pessoas por qualificação comprovada, foi percebido que em algumas vezes é deixado de se contratar alguém com mais qualificação para contratar algum parente que está precisando de um emprego.

Conforme a literatura administrativa, a **especificidade estratégica** está relacionada à visão interna e externa à empresa, a forma como são tomadas as decisões dentro da empresa e a utilização de planejamento.

Nas quatro empresas o processo de formulação de estratégias é totalmente intuitivo e pouco formalizado, sendo influenciado pela improvisação. Nessas mesmas duas empresas, percebeu-se também que há grande preocupação somente com o curtíssimo prazo, o que pode gerar uma “miopia” diante da perda da competitividade, frente aos concorrentes e às tecnologias. Quem desenvolve esse processo é somente o dirigente, mas às vezes esse procura a ajuda de algum funcionário; e que as decisões não são comunicadas aos demais funcionários.

Já nas Empresas B e H existe planejamento estratégico, só que são informais, e para períodos entre seis e doze meses. Na elaboração dele são utilizadas informações externas coletadas com vendedores e informações internas coletadas nos Departamentos de Vendas e Produção e que quem participa do planejamento são os gerentes, o dirigente e os três proprietários.

Essa diferença entre as empresas, quanto à existência de planejamento estratégico, reforça as observações da pesquisadora, podendo-se inclusive, dizer que há uma tendência nas pequenas empresas de realizar o fenômeno da “Financeirização”, que é preocupação extrema com o curto prazo e com aspectos financeiros.

Na medida em que a empresa vai aumentando de tamanho, a preocupação, praticamente exclusiva, com a variável financeira passa a dar lugar para as outras variáveis internas; há uma modificação na percepção sobre o objetivo principal da empresa, que passa de gerar lucro para atender bem aos clientes, pois agora o lucro é visto como consequência. Pode-se dizer que há um aumento na percepção dos dirigentes quanto à importância de se pensar no futuro e no que está ocorrendo ao seu redor. Uma ilustração dessa tendência observada pode ser vista na **Figura 2**.

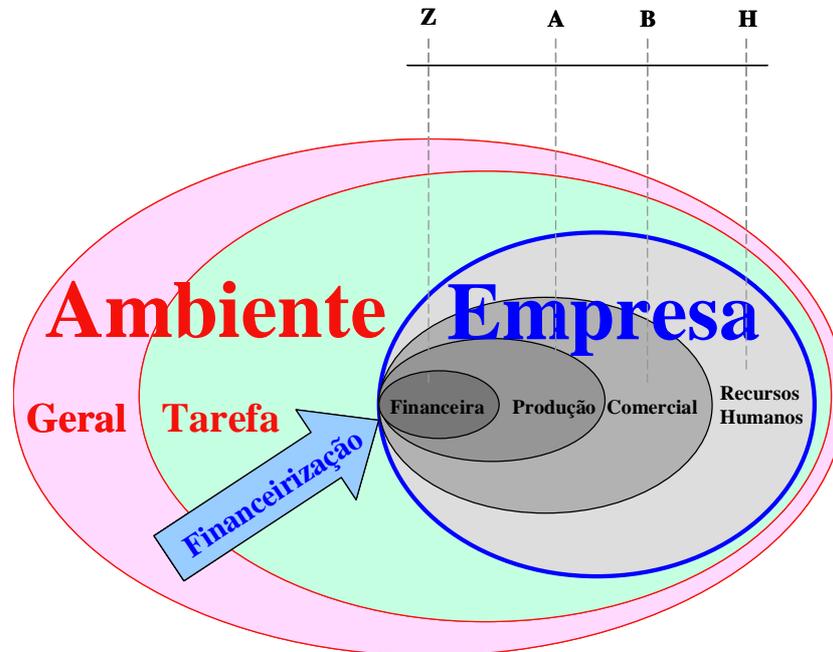


FIGURA 2 - Foco nas variáveis internas conforme o tamanho

Mas não se deve condenar as empresas menores, como a Empresa Z, pela sua enorme preocupação com a variável financeira e com os resultados a curto prazo, já que na visão do dirigente, a empresa depende desses resultados para “abrir as portas” no dia seguinte. E não é apenas a visão particular desse dirigente, mas a realidade geral das micro e pequenas empresas.

Percebeu-se também que são válidas para as Empresas Z e A as especificidades a seguir, que são citadas na literatura: não existe uma programação eficiente de produtos, porque muitas vezes os pedidos aceitos logo são enviados para a produção, sem a preocupação de programar a execução deles em termos de máquinas e equipamentos ou de prioridade de entrega; há uma incapacidade de gerar capital excedente, pois conforme o dirigente da Empresa A “a empresa continuará trabalhando para pagar as contas e que sobrar pouco para reinvestir nela”; e não possuem condições de realizar grandes dispêndios com promoções e propaganda, tanto que a divulgação dos seus produtos é feita por propaganda “boca-a-boca” e por lista telefônica.

Seguindo a literatura administrativa, a **especificidade tecnológica** procura salientar aspectos relativos aos equipamentos, máquinas e instalações produtivas, às inovações e a utilização de tecnologias da informação.

Em termos de especialização das máquinas e equipamentos, constatou-se que eles são menos especializados e permitem que sejam realizadas facilmente alterações e adaptações, o que permite a geração de uma produção eficiente em uma escala menor; mas esse baixo grau de especialização não é válido para a Empresa H, com maior estrutura, porque a maioria das suas máquinas e equipamentos é específica.

Percebeu-se que não há uma grande preocupação com manutenção nas Empresas Z e A, com menor estrutura, pois elas realizam somente a do tipo corretiva; mas ocorre o contrário nas outras duas empresas, onde se percebeu que há uma grande preocupação com manutenção, sendo que essas realizam a do tipo preventiva.

Verificou-se também que nas Empresas Z e A há espaço físico insuficiente e a utilização de arranjos físicos inadequados, e que há obsolescência de máquinas e ferramentas, ainda que tenha pelo menos uma máquina ou equipamento avançado tecnologicamente e que seus concorrentes não possuem.

Por fim foi percebido que quanto maior o tamanho da empresa, maior é a utilização de computadores para auxiliar nas atividades do dia, e a busca pela formalização dos sistemas de informação.

6. Considerações finais

Ficou evidente que as pequenas empresas não são empresas grandes que ainda não cresceram, pois possuem especificidades, decorrentes de diversos aspectos organizacionais, que influenciam diretamente na sua gestão e atuação no mercado, e a compreensão delas é o primeiro passo para que este segmento seja ajudado em relação à sua gestão.

Um dos pontos que ficou mais claro com relação às especificidades organizacionais foi a questão da informalidade, pois apesar de haver uma maior formalização da estrutura organizacional conforme tamanho da empresa aumente, esta é ainda menor do que nas médias e grandes empresas, e que é esse fato que facilita o dia-a-dia das pequenas empresas e é um dos diferenciais chaves para o bom desempenho das mesmas; apesar de que um maior conhecimento formal e a utilização de técnicas e instrumentos administrativos seriam interessantes, claro que se adaptado as suas especificidades.

Além disso, também ficou ressaltado que os dirigentes devem ser conscientizados sobre a importância de se ter um horizonte de visão de longo prazo, ou no mínimo de médio prazo; e que ele procurasse, mesmo de forma simples, pensar sobre estratégias e ações para o futuro, tanto em termos das variáveis externas como internas, inclusive porque é no longo prazo que está a real rentabilidade da grande maioria das pequenas empresas.

Por fim, é interessante ressaltar que as pequenas empresas não necessitam de técnicas complexas de gestão, mas sim de formas adequadas às suas especificidades, e que permitam uma alocação mais eficaz dos seus escassos recursos.

7. Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP.** 209p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2004.

BATALHA, Mário Otávio; DEMORI, Flávio. **A pequena e média indústria em Santa Catarina.** Florianópolis: UFSC, 1990.

BORTOLI NETO, Adelino de. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas.** Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Carlos. 1980.

CANEDO, Mônica Tella Poupariña. **Condicionantes de desempenho em pequenas e médias empresas: um estudo empírico no setor de supermercados.** 132p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1998.

CHER, Rogério. **Gerência das pequenas e médias empresas.** São Paulo, Maltese, 1991.

DRUCKER, Peter. F.. **Práticas de administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1981.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR**. 169p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo. 1988

KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a pequena e a média empresa competitiva**. São Paulo: IEGE, 1996

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, 1999. v. 34, n. 2, p. 91-94, abr/jun.

LOGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W. & PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. A pequena empresa e suas especificidades: uma proposta de classificação fundamentada em um modelo de concepção organizacional. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP. 1 CD-ROM.

MINOZZI, William Sergio. **Pequena e média empresa e o seu empresário**. 93p. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo. 1987.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L.. Projetos de organização com boa adequação: uma moldura para compreender as novas organizações. In: **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, Marcos Antonio Lins de. **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

PINHEIRO, Mauricio. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 269p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1996.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Legislação básica da micro e pequena empresa**. 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>> Acesso em: 18 de junho de 2004.

SILVA, Carlos Alberto Vicente da. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho - SP**. 199p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. 118p. (Apostila) - Laboratório de Ensino a Distância, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 211p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2002.

WELSH, J.A.; WHITE, J.F.. A small business is not a little big business. *Havard Business Review*. 1981, jul/ago. v. 59, n 4, p18-32.