

Especificidades ambientais 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: *Este artigo tem como objetivo destacar que as pequenas empresas apresentam especificidades próprias que influenciam diretamente na forma como são geridas. A revisão da literatura serviu como uma base para o que seria observado e questionado no trabalho de campo. O trabalho de campo foi baseado em uma metodologia descritiva realizada por meio de estudo de caso comparativo com quatro pequenas empresas do setor industrial metal-mecânico de São José do Rio Preto. No trabalho de campo pôde-se confirmar que a pequena empresa não é, conforme muitas pessoas e autores pensam, uma empresa grande que só ainda não cresceu.*

Palavras-chave: *Especificidades; Ambiente; Pequenas empresas.*

1. Introdução

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).

Gonçalves e Koprowski (1995) também destacam a importância da diversidade de produtos e processos; a adaptabilidade às mudanças; a flexibilidade em preços e salários; a prática de relações informais, sem a burocracia e o distanciamento das grandes empresas; e o fato de disporem de uma capacidade de inovação de processos de produção e de produtos, em pequenas séries, respondendo às oportunidades com rapidez e atendendo a mercados pequenos e especializados.

Em termos sociais as pequenas empresas são as que mais absorvem mão-de-obra, pois pela própria falta de capital não dispõe de processos automatizados, e com essa parcela absorvida (principalmente a não tão qualificada) reduz a imigração inter-regional; possuem uma atuação catalisadora do processo de desenvolvimento das áreas de periferia; atendem às necessidades de consumo de grande parcela da população, notadamente aquela de baixa renda; e são as que mais ampliam a classe média, já que possibilitam ao assalariado ascender à posição de empresário de micro ou pequena empresa (MINOZZI, 1987; GIMENEZ, 1988; Solimeo apud PINHEIRO, 1996).

Além disso, quanto maior o número de pequenas empresas, menor será a concentração de mercado, o que induz à melhor distribuição de renda e favorece a estabilidade social e política, afinal, uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo e aumenta as chances de alocação de recursos mais condizente com a demanda (KRUGLIANSKAS, 1996).

2. Especificidades da pequena empresa

A classificação das especificidades da pequena empresa auxilia no entendimento de como é a sua gestão, ajudando os proprietários das mesmas a obterem um conhecimento mais detalhado de suas empresas e, principalmente, proporcionar a oportunidade de visualizarem e compreenderem de forma sistêmica o funcionamento de das mesmas. A classificação auxilia também os órgãos de apoio às pequenas empresas, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e órgãos governamentais em nível federal, estaduais e municipais, pois ao compreenderem que não é apenas o treinamento do empresário que melhorará o desempenho da pequena empresa, esses poderiam conseguir maior eficácia na proposição de suas políticas; além de contribuir para o ajuste de ferramentas administrativas direcionadas a empresas desse porte, uma vez que a literatura é tão carente (MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

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**. Este artigo trata apenas das especificidades ambientais.

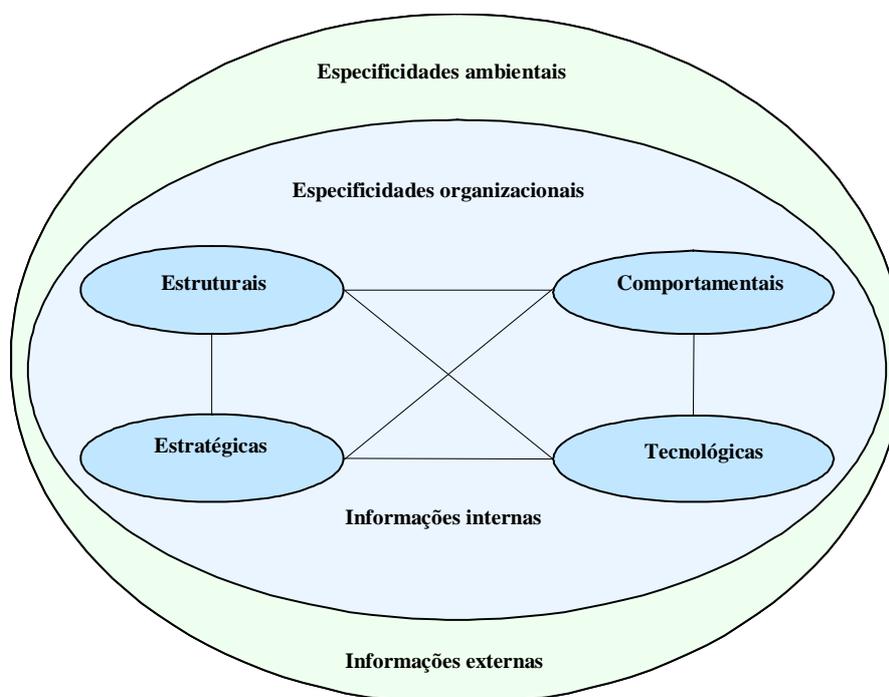


FIGURA 1 - Modelo de representação organizacional
Fonte: adaptado de Nadler e Tushman (1994).

3. Especificidades ambientais

As especificidades da pequena empresa relacionadas ao ambiente referem-se à forma com que as forças do ambiente geral e de ambiente tarefa influenciam a sua gestão, à estrutura de mercado na qual a empresa e seus concorrentes estão inseridos e às estruturas nas quais atuam seus fornecedores e compradores (TERENCE, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

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

- Muitas vezes o momento escolhido para iniciar um determinado tipo de empreendimento não é o mais indicado, mas ocorre por falta de informações sobre o mercado escolhido;
- Situação extra-organizacional incontrolável;
- Não conseguem operar o mercado de forma global, ou seja, sem fronteiras nacionais;
- Possuem menos credibilidade, reconhecimento e estabilidade do que as grandes empresas, o que faz com que muitos clientes optem pelas grandes empresas quando se trata da alocação de pedidos mais críticos e importantes;
- Atendimento ao cliente com produtos e serviços personalizados em substituição aos bens produzidos em massa;
- Conseguem atender a nichos de mercados segmentados, melhor que as grandes empresas, já que esses não requerem uma escala econômica elevada e possuem demanda por produtos diferenciados e especializada;
- Apesar da maior proximidade da pequena empresa de seus mercados, há um conhecimento inadequado dos mesmos, o que faz com que o empresário da pequena empresa não perceba muito cedo os sinais de mudança ambiental e do mercado, inclusive sobre a reação dos concorrentes, e dessa forma não consegue agir com rapidez e se adaptar as exigências do consumidor;
- Tratamento mais informal e menos burocratizado com os clientes, funcionários, fornecedores etc.
- Podem atender a pedidos menores por estarem mais próximos dos compradores;
- Pobreza de recursos por causa da dificuldade de obtenção de empréstimos bancários ou financiamentos, e caso venham a conseguir, esses serão a um custo bastante superior do que para as grandes empresas já que possuem pouco poder de barganha frente aos bancos, pois não podem oferecer tantas garantias quanto as grandes empresas.

4. Setor industrial metal-mecânico de São José do Rio Preto

A Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão Estratégica de São José do Rio Preto (SMPLAN) em 2004 divulgou um relatório em que diz que em razão de sua localização estratégica, a cidade pode oferecer aos empresários condições de acesso a mercados em expansão e centros fornecedores tradicionais e, além disso, em São José do Rio Preto encontra-se o espírito empreendedor de suas lideranças e que fazem desta uma das cidades mais desenvolvidas do Brasil e um grande espaço de oportunidade para excelentes negócios.

No setor industrial, é significativo o número de micro e pequenas empresas, as quais são estimuladas pelo Poder Público local através de um programa de desenvolvimento específico para este setor, contando atualmente com 12 minidistritos. Dentre as principais atividades das indústrias destaca-se a moveleira, a metal-mecânica, a alimentícia, a de jóias e folhados e a de produtos médicos (SMPLAN, 2004).

Na cidade de São José do Rio Preto a indústria, em geral, responde pela maior parte dos empregos gerados no setor formal da economia (60% do total), sendo seguida pelo setor de comércio (27%) e pelo de serviço (13%). Em relação à geração de empregos, as indústrias com maior destaque são as metalúrgicas de não-equipamentos (16%), madeira e mobiliário (13%), construção civil (8%), têxtil do vestuário e artefatos de tecido (7%) e produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico (4%) (SMPLAN, 2004).

Sendo assim, a escolha por estudar empresas que pertencem ao setor industrial metal-mecânico é devida à constatação de que nesse setor existe um maior número de pequenas empresas, além da importância econômica que a indústria representa para a região e

principalmente para a cidade de São José do Rio Preto/SP, onde a atividade industrial gera 48.577 empregos diretos, sendo que desses, 29.307 empregos são nas indústrias de transformação (SMPLAN, 2004).

5. 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).

Existem diversos critérios para definir o enquadramento das empresas. Nesse trabalho foi utilizado 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**). Embora esse critério possa receber críticas por ser quantitativa 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).

Escolheram-se quatro pequenas empresas, para a realização dessa pesquisa, 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.

Os dados coletados 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)

6. Análise dos dados coletados no trabalho de campo

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

As especificidades ambientais estão relacionadas à percepção que o dirigente possui do meio ambiente externo à sua empresa e como este ambiente pode influenciar no desempenho da empresa. Foram divididas em influências das variáveis do ambiente geral (econômica, ecológica, político-legal, sócio-cultural e demográfica e tecnológica) e do ambiente tarefa (concorrentes da empresa, cooperação entre empresas, clientes da empresa e fornecedores da empresa).

Em relação ao momento de iniciar o empreendimento, percebeu-se um fato muito comum para as pequenas empresas, que é a não realização de pesquisas de forma sistemática para saber se é o momento certo de abrir um negócio no ramo em que possuem interesse. Nessas quatro empresas, os dirigentes estavam vindo da dissolução de empresas do mesmo ramo e perceberam a oportunidade de negócios proporcionada pela conjuntura, achando que não era necessário este tipo de pesquisa. Os empresários confiaram em suas experiências e conhecimentos pessoais para empreender em um novo negócio, fatores relevantes, mas insuficientes para avaliar adequadamente a oportunidade.

Um outro fato muito comum percebido nessas quatro empresas é a utilização de recursos próprios para a abertura da empresa, ou seja, não recorrem a empréstimos bancários ou financiamentos, e inclusive quando há a necessidade de investir dinheiro em algo na empresa, os dirigentes preferem fazer uma reserva a pedir emprestado, por causa das dificuldades e altas taxas envolvidas para conseguirem esses recursos. Isto ocorre porque mesmo que as pequenas empresas venham a conseguir empréstimos ou financiamentos, serão esses a um custo bastante superior ao obtido pelas grandes empresas, já que possuem pouco poder de barganha frente aos bancos, pois não podem oferecer tantas garantias quanto as grandes empresas.

Percebeu-se também, nas quatro empresas, que há uma relação direta entre a atribuição do grau de importância e a percepção do dirigente sobre a influência das variáveis do ambiente geral e do ambiente tarefa no desempenho da empresa, e o monitoramento das mesmas, o que obscurece uma real influência desses elementos na dinâmica da empresa, pois um diagnóstico mais sistemático e impessoal não é realizado. No **Quadro 2** pode ser vista

uma síntese geral das quatro empresas em relação ao grau de importância atribuído às variáveis do ambiente geral e tarefa.

QUADRO 2 - Grau de importância atribuído às variáveis externas da empresa

Ambiente	Variáveis	Grau de importância
Geral	Ecológica	baixo
	Econômica	alto
	Político-legal	médio
	Sócio-cultural e Demográfica	baixo
	Tecnológica	alto
Tarefa	Cliente	alto
	Concorrente	alto
	Fornecedor	médio

Nas quatro empresas há nos dirigentes um sentimento de que sua empresa, mesmo com as deficiências que apresentam em relação aos concorrentes, por exemplo, em termos de tecnologia, consegue competir em certos pontos quase de maneira igual às empresas de maior porte, e isso é justificado pela percepção dos dirigentes de que conseguem, muitas vezes, se diferenciar em termos das matérias-primas e do preço; produzirem com alta qualidade e nos prazos de entrega. Uma outra especificidade salientada na revisão bibliográfica e que é considerada como vantajosa para as pequenas empresas e que pôde ser observada nas Empresas Z e A é que essas conseguem atender certos segmentos melhor que as grandes empresas, já que estes produtos não requerem uma escala econômica elevada e possuem demanda por diferenciação.

Um ponto citado na literatura e salientado pelos dirigentes é que suas empresas possuem menos credibilidade, reconhecimento e estabilidade do que as grandes empresas, o que leva muitos clientes a optarem pelas de maior porte quando se trata da alocação de pedidos mais críticos e importantes, mesmo que as suas empresas consigam produzir e entregar um produto tão bom quanto os produzidos nas grandes empresas.

Em termos de mercado global, nenhuma das quatro empresas consegue operar nele, seja por falta de conhecimento sobre as oportunidades, por falta de contatos, por receio de dar um passo considerado tão grande para uma pequena empresa, ou pelo ramo de negócio em que atua. E mesmo a empresa com maior estrutura, que já exportou, afirma que não consegue mais por causa das mudanças econômicas e concorrência desleal.

Os clientes das empresas estão espalhados por vários estados do país e variam de empresas de pequeno porte até grande porte. Essa questão do porte costuma influenciar na negociação, pois quando se trata com outras de pequeno há a possibilidade de negociar todos os detalhes do início ao fim, decidindo se é possível personalizar o produto ao cliente, negociando preços, datas de entregas, quantidades, medidas etc., e resolvendo problemas, enquanto que com as empresas de médio e grande porte esse contato direto é muito difícil. Apesar de que as pequenas empresas enfrentam uma grande dificuldade para conseguir empréstimos e financiamentos, o que acaba comprometendo a sua capacidade de comprar, principalmente, de outras pequenas empresas.

Muitas vezes, mesmo sendo bem menos burocratizadas do que as grandes empresas, as quatro pequenas empresas não conseguem tirar vantagem disso e da proximidade gerada pelo relacionamento informal da sua empresa com seus clientes, e por isso possuem um conhecimento inadequado dos mesmos, fazendo com que o dirigente não perceba cedo os sinais de mudança do mercado, e inclusive sobre a reação dos concorrentes, e dessa forma não consiga agir com rapidez e se adaptar às exigências do consumidor. Essa falta de

aproveitamento de suas especificidades poderia ser causada pela falta de um departamento de marketing ou mesmo de um comercial pró-ativo na empresa.

Nenhuma das quatro empresas acredita no sucesso de cooperações com outras empresas, na maioria das vezes por não saberem de alguma tentativa que deu certo, seja porque em algum caso a parceria não foi entendida corretamente e algum elo tentou “passar a perna”, ou porque conseguiram mais vantagens atuando sozinha do que se existisse “parceria” com outras empresas.

Os fornecedores das empresas são na maioria de grande porte. Essa questão do porte costuma influenciar na oferta de matérias-primas, pois mesmo sendo empresas maiores e dessa forma conseguirem oferecer maiores quantidades, apresentarem maior disponibilidade e variedade de produtos; elas também podem ser muito inflexíveis quanto ao preço e às condições de pagamento, e as pequenas empresas são “obrigadas” a aceitar; apesar de que conforme aumenta o tamanho da empresa compradora, o dirigente consegue aumentar o seu poder na negociação, já que por comprar mais e conseqüentemente gastar mais, passa a ser “respeitado” pelos fornecedores.

7. Considerações finais

Com relação às especificidades ambientais pode-se dizer que há uma forte relação entre a atribuição do grau de importância e a percepção do dirigente em relação à influência das variáveis externas no desempenho da empresa.

Pode-se dizer também que a percepção do dirigente sobre o grau de importância atribuído às variáveis do ambiente tarefa e a capacidade de influenciar alguma delas, varia conforme o tamanho da empresa, pois nas empresas menores os dirigentes afirmam não conseguir influenciá-las, enquanto que nas maiores os dirigentes acreditam conseguir, em termos de preço, qualidade dos produtos, etc.

Ficou claro também, que as empresas menores possuem conhecimentos reduzidos das oportunidades e ameaças do ambiente, principalmente por não se preocuparem com o que os concorrentes estão fazendo.

8. Referências

- ALBUQUERQUE, A.F.** *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.
- BORTOLI NETO, A.** *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas.* Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Carlos. 1980.
- CHER, R.** *Gerência das pequenas e médias empresas.* São Paulo, Maltese, 1991.
- GIMENEZ, F.A.P.** *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
- GONÇALVES, A. & KOPROWSKI, S.O.** *A pequena empresa no Brasil.* São Paulo: EDUSP, 1995.
- KRUGLIANSKAS, I.** *Tornando a pequena e a média empresa competitiva.* São Paulo: IEGE, 1996
- LEONE, N.M.C.P.G.** *As especificidades das pequenas e médias empresas.* Revista de Administração. São Paulo, 1999. v. 34, n. 2, p. 91-94, abr/jun.
- MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M.** *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, A.L.T. & ESCRIVÃO FILHO, E. *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, W.S. *Pequena e média empresa e o seu empresário.* 93p. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo. 1987.

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

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

SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO. *Conjuntura econômica: São José do Rio Preto.* 19.ed. São José do Rio Preto: Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão Estratégica, 2004.

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, E.L. & MENEZES, E.M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.* 3. ed. 118p. (Apostila) - Laboratório de Ensino a Distância, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

TERENCE, A.C.F. *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.