



ALVARO AUGUSTO ARAÚJO MELLO

"A Importância da Análise Ambiental para  
as Pequenas e Médias Empresas :  
Um Enfoque em Planejamento Estratégico  
Empresarial"

TESE DE MESTRADO APRESENTADO  
A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS DE SÃO PAULO DA FUND.  
GETÚLIO VARGAS.

Prof. Orientador : LUÍS FELIPPE DO VALLE E SILVA

SÃO PAULO

1.980

ALVARO AUGUSTO ARAÚJO MELLO

"A Importância da Análise Ambiental para  
as Pequenas e Médias Empresas :  
Um Enfoque em Planejamento Estratégico  
Empresarial"

TESE DE MESTRADO APRESENTADO  
A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS DE SÃO PAULO DA FUND.  
GETÚLIO VARGAS.

Prof. Orientador : LUÍS FELIPPE DO VALLE E SILVA

SÃO PAULO

1.980

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO  
DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

"A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE AMBIENTAL PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:  
UM ENFOQUE EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL"



ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Teoria e Comportamento Organizacional

ALUNO : Alvaro Augusto Araujo Mello, nº 24607

PROFESSOR ORIENTADOR: Luis Felipe Do Valle e Silva

GRAU : Mestre

ANO : 1980

"PARA AQUELE QUE NÃO SABE PARA AONDE VAI, JAMAIS SOPRARÃO VENTOS  
FAVORÁVEIS."

(SÊNECA - Filósofo e Escritor  
Romano - IV a.C.)

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS

SUMÁRIO

SUMMARY

INTRODUÇÃO..... 10

CAPÍTULO 1. ASPECTOS CONCEITUAIS DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS..... 12

1.1. A problemática da definição..... 12

1.2. A participação das PMEs na economia brasileira..... 16

1.2.1. Significação quantitativa..... 16

1.2.2. Contribuição das PMEs nas regiões geoeconômicas..... 19

1.2.3. Contexto econômico e as PMEs..... 21

CAPÍTULO 2. A DINÂMICA ORGANIZACIONAL DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS..... 25

2.1. Vantagens competitivas..... 25

2.1.1. Condições favoráveis..... 25

2.1.2. Tipos de atividades adequadas as PMEs..... 27

2.1.3. As organizações empresariais nos setores da economia..... 29

2.2. As PMEs e a grandeza organizacional..... 32

2.2.1. Diferenças e semelhanças..... 32

2.2.2. Crescimento organizacional..... 34

CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS..... 39

3.1. Principais desvantagens e limitações..... 39

3.2. Análise administrativa das PMEs..... 41

3.2.1. Metodologia escolhida..... 41

3.2.2. Descrição das funções..... 42

CAPÍTULO 4. UMA VISÃO RETROSPECTIVA DA ANÁLISE AMBIENTAL NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES... 62

4.1. A realidade estratégica da análise ambiental..... 62

4.2. As variáveis ambientais nas organizações..... 64

4.3. Impactos do ambiente nas organizações.....	66
4.4. Impactos das organizações no ambiente.....	68

## CAPÍTULO 5. A OPERACIONALIZAÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS ... 73

5.1. O planejamento estratégico empresarial.....	73
5.2. Aplicações práticas e principais aspectos verificados nas PMEs analisadas.....	77
5.2.1. Caracterização do tema da monografia.....	77
5.2.2. Metodologia utilizada no processo de planejamento estratégico implantado.....	79
5.2.3. Visão panorâmica das empresas pesquisadas.....	82
5.3. Comportamento estratégico do pequeno e médio empresário.....	94
5.4. Principais limitações e dificuldades encontradas.....	97

## CAPÍTULO 6. RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES FINAIS..... 101

6.1. Orientações e sugestões para a aplicação do plano estratégico.....	101
6.2. Esclarecimentos finais.....	103

## BIBLIOGRAFIA

## APÊNDICES

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo apoio sobretudo espiritual.

Ao Professor Luis Felipe do Valle e Silva, que além de orientador, foi um incentivador e entusiasta que decisivamente auxiliou na realização desta monografia.

Ao CEBRAE - Centro Brasileiro de Apoio Gerencial à Pequena e Média Empresa, e especialmente ao CEAG - SP - Centro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa do Estado de São Paulo, pelo apoio e confiança irrestritos.

Aos dirigentes das três Empresas pesquisadas, pela ajuda e colaboração inestimáveis, sem as quais não haveria possibilidades de aplicar o método do Planejamento Estratégico proposto, e chegar às conclusões alcançadas, através das experimentações realizadas.

## SUMÁRIO

O tema "A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE AMBIENTAL PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ENFOQUE EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL", pretende propor através dos enfoques prático e teórico uma tecnologia administrativa a ser utilizada pelas organizações de dimensões pequenas e médias sob a perspectiva de sistemas abertos, e, por intermédio da análise do meio ambiente.

No capítulo 1, analisa-se os principais aspectos característicos, sobre as empresas objeto de estudo, mostrando-se o papel desempenhado por elas, na atual conjuntura econômica brasileira.

O capítulo 2, condensa as potencialidades e as vantagens mais significativas dessas organizações em foco, não só em contraposição as grandes organizações, como também, pela constatação de inúmeros fatores positivos que se apresentam no decorrer do seu crescimento organizacional.

No capítulo 3, analisa-se a realidade organizacional das PMEs, ao se discutir, tanto as variáveis favoráveis e desfavoráveis, como os méritos e as inconveniências que mais se sobressaem.

No capítulo 4, destinado ao enfoque teórico, procura-se desenvolver dentro do pensamento administrativo existente, o conhecimento já cristalizado sobre a análise ambiental, que parte da premissa de que o ambiente organizacional acha-se em constante mutação e turbulência.

O capítulo 5, exemplifica a operacionalização do processo de planejamento estratégico, por meio da experimentação desse esquema em 3 organizações - pequena, média e grande, caracterizando-as, buscando suas geneses e discutindo a validade da metodologia utilizada.

Finalmente o capítulo 6, recomenda as principais medidas e orientações que devem ser seguidas, nessa área específica da teoria das organizações, e, que em suma constituem em tomadas deliberadas e sistemáticas de decisões ao envolver empreendimentos que afetam ou deveriam afetar as PMEs, de forma significativa e por longo período de tempo.



## SUMMARY

This essay "THE IMPORTANCE OF THE ENVIROMENTAL ANALYSIS FOR THE SMALL AND MEDIUM SIZED COMPANIES: AN APPROACH IN STRATEGIC PLANNING", aims to demonstrate through a theoretical and pragmatic outlook, organizational technology to be used by small and medium sized business. The theory of systems is used by means of the enviromental analysis.

Chapter One, classifies the main aspects of these firms and their performance within the actual Brazilian Economic Conjuncture.

Chapter Two, selects the most important potencialities and advantages presented in these organizations not only by opposing them to the great business, but also identifying the uncountable positive factors that occur during their organizational growth.

Chapter Three, analyses the managerial reality in the small and medium sized business, selecting the favorable variables according to the inconveniences considered more relevants.

Chapter Four, deals exclusively with the theory of the different schools of administrative thoughts.

Chapter Five, exemplifies the utilization of the Strategic Planning Process through its experimentation in three organizations small, medium and large. The genesis of these companies is analysed and the validity of this method is discussed.

Chapter Six, recommends the principal procedures and orientations which must be applied in this organizational area. In summary, a decision making process and its significance for a period of time.

## INTRODUÇÃO

O tema abordado na presente monografia se propõe a analisar, em bases teórica e empírica, a Pequena e Média Empresa Brasileira, sob a perspectiva da análise ambiental, por intermédio do Planejamento Estratégico Empresarial, aqui considerado como instrumento fundamental à legitimação e efetividade destas organizações no País.

Portanto, ao se focalizar a presente tecnologia administrativa, com o objetivo de desenvolver e incrementar essas organizações, teve-se que levar em consideração:

1ª) o pouco interesse demonstrado nas comunidades acadêmicas e empresarial, no que concerne ao entendimento e a compreensão da análise ambiental e, mais especificamente, ao processo de Planejamento Estratégico, no contexto organizacional brasileiro;

2ª) a necessidade de provê-las de melhores condições de sobrevivência, para que possam viver harmonicamente em seus respectivos meios - ambientes, com as unidades administrativas que as compõem;

3ª) a reconhecida função social e a relevância dessas empresas, como promotoras do desenvolvimento econômico e social, as quais se traduzem num instrumento disciplinador, passível de adequar-se às distorções provocadas por tal desenvolvimento.

Para tanto, partiu-se da premissa de que o mundo exterior encontra-se em constante mudança e, por esta razão, as PMEs se acham sujeitas a uma série de tipos e influências, algumas favoráveis, outras prejudiciais, supondo-se que uma das habilidades requeridas na gerência de empresas deveria ser, em primeiro lugar, o aproveitamento eficiente dos fatores econômicos, políticos, tecnológicos e sociais favoráveis; em segundo lugar, a tentativa de se compensarem os elementos prejudiciais aos seus desempenhos na organização. Daí a razão de, neste trabalho, as organizações pequenas e médias serem entendidas como órgãos sistêmicos e de possuírem características peculiares. Vale ressaltar que tais qualificações resultam não somente da interação com forças internas dessas empresas, mas também principalmente, das reações que elas apresentam face a seu meio - ambiente externo.

Já que o objetivo das PME's industriais é a produção e venda de bens e/ou serviços, visando à obtenção de lucros, é necessária que se tenha uma melhor compreensão das relações entre essas firmas e o ambiente que as cerca, a fim de que se possa obter maior controle sobre essa variável condicionante. De modo geral, este ambiente organizacional é determinado por pontos de dependência que envolvem dimensões geoeconômicas múltiplas ( locais, nacionais e internacionais ), onde as empresas encontram seus recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos e, "pari passu" são obrigadas a conviver com seus públicos internos e externos.

Para a consecução deste trabalho foram utilizados dados secundários já existentes na área em discussão, assim como através do uso de dados primários, obtidos em pesquisas de campo.

A manipulação das fontes primárias de dados, foi realizada como meio de sustentação aos elementos encontrados, servindo como subsídio às informações obtidas nas fontes secundárias. A este respeito, foram utilizados os questionários auto - aplicados, com questões formuladas ( perguntas fechadas ), a partir das variáveis e indicadores estabelecidos de antemão. Contudo, para que se pudesse examinar a validade do instrumento proposto, foi focalizado um modelo de Planejamento Estratégico em PME's, através de três experimentações.

Neste sentido, acompanharam-se todos os procedimentos que compunham a formalização do presente modelo, com o intuito de testar a operacionalização das normas técnicas básicas à sua elaboração e à variação ocorrida, em conformidade com os itens que compreendiam o Plano Estratégico sugerido. Com tais tentativas, obtiveram-se melhores condições de identificar o nível da realidade do planejamento realizado, com relação ao objeto de pesquisa.

Dessa maneira, procurou-se posicionar a PME frente a seu meio - ambiente, de modo que resultassem, deste confronto, estratégias compatíveis com as condições externas da empresa e suas potencialidades de modo a possibilitar:

- A) uma avaliação qualitativa da metodologia aplicada nas três empresas, em que se realizou a pesquisa de campo;
- B) o relacionamento da metodologia, com os resultados propostos e obtidos pela abordagem escolhidas;
- C) a criação de subsídios de caráter qualitativo para orientar estratégias de ação a nível organizacional que visassem a um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis nessas entidades, ao permitir tirar vantagens das oportunidades, como também, lhes proteger das ameaças que o ambiente externo apresenta.

## CAPÍTULO 1. ASPECTOS CONCEITUAIS DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

### 1.1. A Problemática da definição

Ao se analisarem as distinções que são feitas para dimensionar as empresas pequenas, médias e de grandes portes - particularmente em trabalhos elaborados por especialistas na matéria - manifesta-se uma variedade muito extensa de critérios classificatórios que envolvem as áreas econômicas, jurídicas e sociais, em virtude de não existir um atributo universal que as identifique de forma completa.

Fundamentado nos trabalhos e pesquisas já efetuados, tendo como objeto de estudo as PMEs, constata-se que essa anomalia terminológica se encontra tanto nas economias altamente desenvolvidas, como naquelas ditas tradicionais, especialmente nos censos industriais e nos programas de assistência gerencial de caráter público e privado.

Anotam-se dentre os itens causadores da impossibilidade de se caracterizar as PMEs, sob uma única perspectiva, os seguintes elementos mais relevantes: <sup>(1)</sup>

a) o tamanho pequeno, médio ou grande se apresenta como um critério extremamente relativo pois, na maioria das vezes, estas dimensões são consideradas, antes de tudo, como uma mera questão de conceito;

b) existência de uma infinidade de circunstâncias que contribuem para determinar-lhes não só a conceituação, a ponto de variar em função do estágio de desenvolvimento, nas diferentes regiões geoeconômicas do país, como ainda os ramos de atividades inerentes a essas organizações;

c) carência de legislação suficiente sobre o assunto, muito embora se verifique haver um elenco de instrumentos, basicamente de natureza legal, que atualmente utiliza parâmetros diferenciados de avaliação, no sentido de se identificar tal estrato de empresas;

d) o negócio empresarial é considerado pequeno ou médio, de acordo com determinado atributo - para um gênero ou setor da atividade econômica, com o objetivo de atender uma finalidade específica, poderá também, ser concebido como grande, ao se levar em consideração algum outro critério, setor ou objetivo organizacional.

e) o universo que compreende as Pequenas e Médias Empresas, é significativamente amplo, em virtude do País possuir reconhecidas dimensões continentais e, ao mesmo tempo, apresentar intenso e heterogeneo desenvolvimento regional.

Dentro dessa perspectiva analítica, o Centro Técnico Econômico de Assessoria Empresarial da Universidade Estadual de Campinas arrolou, em 1974, uma relação de aproximadamente 28 critérios classificatórios oficiais, no Brasil, que distinguem conceitualmente as dimensões de pequenas, médias e grandes instituições.<sup>(2)</sup>

Todavia, esse descompasso metodológico verificado é plenamente compreensível, porque, geralmente, as instituições oficiais (aquelas que estão mais envolvidas com as empresas) tais como o Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI), Banco do Brasil S. A. (CACEX), Conselho Interministerial de Preços (CIP), Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE), Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), o Centro Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa (CEBRAE), (\*), etc., adotaram os seus requisitos, primeiro para atender certos interesses, que visavam a solucionar uma dificuldade específica e, segundo, para solucionar uma necessidade de momento, como fruto de uma análise de conjunturas ou setores.

Ao se examinarem os critérios mais comumente empregados, chega-se à conclusão de que as maneiras diferenciadas para categorizar estas organizações brasileiras, surgiram primordialmente para satisfazer as seguintes inquietações?<sup>(3)</sup>

---

(\*) O CEBRAE - Centro Brasileiro de Apoio Gerencial à PME foi criado em 1972, pela Presidência da República, numa época em que se acentuava a preocupação com os destinos das Pequenas e Médias Empresas no Brasil; hoje em dia, é uma instituição que conta com quase 800 técnicos de nível superior, trabalhando em todo o País, através de seus agentes e entidades convenientes, com uma filosofia básica que é a do fortalecimento empresarial. Em termos estruturais, o CEBRAE está composto por três áreas - Treinamento Empresarial, Pesquisa Setorial e Assistência Técnica que atuam de forma vinculada, ao tentar identificar os problemas básicos e comuns que existem nas PMEs.

(Vide Apêndice 4 - "Sistema institucional de apoio à Pequena e Média Empresa") .

- classificação para fins de programas de financiamentos proposta pelas instituições financeiras, governamentais e mesmo regionais, com o intuito de beneficiá-las com linhas de créditos especiais e subsidiadas;
- classificação face à legislação fiscal e tributária, tendo como propósito a simplificação de algumas exigências de controle e registro, assim como a redução ou isenção de tributos;
- classificação para se determinar que tipo de organização poderá participar e usufruir não só de certos programas de treinamento e desenvolvimento gerencial, como também de assistência técnica organizacional através de entidades de ensino superior e de consultoria administrativa. (\*)

A partir da adoção dessas apreciações, os enfoques sobre as dimensões das empresas se referem sempre a uma das seguintes concepções:

Gerencial - em que predomina as considerações sobre a organização e estrutura da empresa, sistemas administrativos e acesso às fontes normais de financiamento;

Dinâmico - em que se dá ênfase as condições gerais de estabilidade e viabilidade desses negócios ante às mudanças econômicas;

Estatístico - que objetiva estabelecer grandezas volumétricas monetárias ou de outras naturezas, alicerçadas nas atividades operacionais das firmas e, dar condições para se determinar sua posição na comunidade empresarial.

Dentre as inúmeras escalas de mensuração usualmente apreciadas na determinação das medidas de empresa, destacam-se: número de trabalhadores empregados, investimento em capital (total) ou exclusivamente fixo, valor do faturamento anual, receita bruta anual, valor do patrimônio líquido, complexidade da estrutura organizacional, valor agregado, volume de produção (bruto ou líquido) em termos físicos ou monetários, valores dos bens do ativo, potência motriz instalada, etc.

Muito embora se reconheça existir esta expressiva variedade de linhas mensuráveis, ocorre que, por não se dispor de uma caracterização global que defina claramente uma PME, a forma de medição mais habitual adotada no Brasil, é a que leva em consideração o número de empregados. (\*\*)

---

(\*) Critério utilizado pelo CTAE - Unicamp, nos cursos para dirigentes de empresas e nos Cursos de Especialização em Consultoria para Pequenas e Médias Indústrias (CECOPI)

(\*\*) Critério adotado pelo autor nesta monografia e apoiado nos dados e informações da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas Censo Industrial: Brasil - VIII Recenseamento Geral 1970.

Este requisito estatístico agrupa como pequenas, as empresas com menos de 50 empregados as médias, aquelas com um contingente entre 50 e 500, e grandes as que possuem mais de quinhentas pessoas.

O consenso obtido na utilização desse atributo, em todo o País, se justifica por ser aquele que mais se aproxima da realidade brasileira e, por apresentar as vantagens metodológicas adiante enunciadas:

- o estágio atual das informações estatísticas;
- a neutralidade desse critério no tocante ao processo tecnológico utilizado pelas empresas;
- as melhores possibilidades de obtenção de estatísticas por parte de pesquisadores e interessados no assunto em pauta.

Recentemente, o CEBRAE ao agrupar essas companhias, não fixou parâmetros genéricos para defini-las. Contudo, recomendou às entidades executoras de suas diretrizes (CEAGs) que ao elaborarem seus respectivos planos operacionais, observassem as seguintes características: <sup>(4)</sup>

- a pequena especialização na sua administração, ou seja, a gerencia dos negócios por um só homem (empresário-dirigente);
- a natureza do relacionamento pessoal do administrador, em relação a mão de obra (direta e indireta), fornecedores e consumidores;
- as desvantagens ao competir com as grandes organizações, na obtenção de crédito tanto a curto, quanto a médio e longo prazo, como também no capital de risco.

Com vistas a complementar o raciocínio exposto, são descritas outras variáveis conceituais, que foram aplicadas pela Comissão de Desenvolvimento dos Estados Unidos e que se ajustam em boa dose, aos resultados logrados nos diagnósticos organizacionais em PMEs, inseridas no âmbito econômico e empresarial brasileiro. <sup>(5)</sup>

Relata a citada comissão que uma PME típica, deverá possuir duas ou mais condições a seguir apreciadas:

- 1º) que sua administração deverá ser independente e, que frequentemente, os gerentes deverão ser proprietários;
- 2º) que a empresa deve pertencer a um indivíduo ou a pequeno grupo e/ou o capital deverá ser fornecido por uma dessas partes;
- 3º) que a área de operações da empresa deverá ser local, com uma fábrica e escritório, muito embora seu mercado não o seja.

4º) que o pequeno tamanho da empresa deverá ser relativo quanto ao seu gênero industrial visto como um todo e dependendo, portanto, de como o negócio em questão se compara com os líderes do ramo.

## 1.2. Participação das PMEs na Economia Brasileira

### 1.2.1. Significação quantitativa

Tratando-se da situação imprecisa e problemática das PMEs e também, estando ao par da carência e a série de obstáculos encontradas na aquisição de informações estatísticas relativas a essas firmas, sobressaem no contexto nacional alguns órgãos e iniciativas institucionais que se dedicam a tabular dados, elaborar quadros de participação econômica, etc., com o propósito de agrupar as empresas, segundo as faixas de tamanho, através da aplicação de determinados atributos comparativos. Apesar de cada tipo de critério usado para defini-las, ter suas peculiaridades, a importância destas organizações no contexto brasileiro parece indiscutível.

Neste sentido, dentre as principais iniciativas existentes, destaca-se a da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (FIBGE), cujo censo realizado em 1970, ainda hoje, é considerado como fonte de informações válida e disponível, tendo servido de subsídio para uma série de estudos sobre o tema, destacando-se não só as conclusões alcançadas por esse órgão, como também, os resultados obtidos na pesquisa industrial feita em 1973, para a Confederação Nacional da Indústria (CNI).

#### (A) Censo Industrial: Brasil - VIII Recenseamento Geral 1970.

Apoiando-se nas estatísticas arroladas pelo FIBGE, no último censo realizado, as PMEs abrangendo-se nessa faixa, empresas com menos de 100 empregados, representavam ao todo 99,3% das organizações existentes e absorviam 70,0% do pessoal ocupado. (\*)

Fazendo-se uso destas informações, o CEBRAE<sup>(7)</sup> preparou demonstrativos que evidenciam a relevante participação quantitativa das PMEs, nos diversos setores

---

(\*) Vide Apêndice 1. - "As Pequenas e Médias Empresas no Brasil (por classe de pessoal ocupado)".



da economia brasileira.

No setor industrial, as empresas com até 100 empregados representavam 97,27% da totalidade, no comércio 99,91% e no setor de serviços 99,92%. É válido ressaltar que, mesmo havendo visível superioridade quantitativa dos setores de comércio e serviços, os estabelecimentos industriais com menos de 20 operários correspondiam a 88,71% do total, utilizando 24,25% do contingente de mão de obra e, sendo responsável por 15,19% do valor da produção. Já, as empresas industriais de transformação, que ocupavam até 100 empregados, respondiam por 46,50% dos empregados e por 37,0% do produto industrial. (\*)

No que tange no setor de comércio, pode-se inferir que foi no exercício dessa atividade que a participação das PMEs prevaleceu, por quanto as entidades com até 9 empregados significaram 96,20% do total, sendo responsáveis por 67,3% da mão de obra ocupada e detendo 42,5% da receita do setor. Nesse particular, vale a pena frisar que havia somente 0,1% de negócios inseridos nesta camada empresarial que possuíam mais de 100 empregados, enquanto aquelas com até 50 funcionários contribuíam com a quase totalidade de todos os empreendimentos, ou seja 99,70%.(\*\*)

Adotando-se a tabulação especial organizada pela CEBRAE no setor de serviços, a participação percentual das PMEs também foi considerada bastante significativa, já que 91,19% do negócio possuíam de 1 a 4 funcionários, contribuindo com 42,56% de toda a receita auferida.

---

(\*) Em 26/06/77 havia 133.000 PMEs industriais que ocupavam menos de 40 empregados, representavam 89,0% da atividade industrial e contribuíam com 60% do PNB.

(Frederico J.O. Robalinho de Barros)

(\*\*) Consoante dados obtidos no Ministério da Fazenda, no exercício fiscal de 1975, conclui-se que no Brasil há 705.383 empresas comerciais (640.335 no varejo e 7.658 no atacado), sendo que 632.730 (89,0%) possuíam capital menor que Cr\$ 100.000,00 (588.519 no varejo e 441.411 no atacado); com capital compreendido entre Cr\$ 100.000,00 e Cr\$ 1.000.000.000,00 registraram-se 49.923 (36.744 no varejo e 13.179 no atacado), com capital maior que Cr\$ 1.000.000.000,00, 23.730 empresas sendo 15.072 no varejo e 7.658 no atacado.

Segundo documento oficial elaborado pelo Grupo de Trabalho Interministerial (\*), e alicerçando-se nos demonstrativos especiais, no que tange ao Censo Industrial de 1970, chegou-se às seguintes conclusões:

- 88,9% das firmas existentes (indústrias de transformação) possuíam valor de produção anual inferior a 3.000 salários da época;
- 93,7% das empresas comerciais e 99,1% das inseridas no subestrato de serviços, possuíam respectivamente uma receita bruta anual inferior a 2.671 salários mínimos.

Outrossim, os resultados numéricos alcançados pelo FIBGE (Censo de 1970), fazem ver que 95,0% dos estabelecimentos industriais colocavam-se abaixo do limite de 10.000 salários mínimos de valor de produção anual para a indústria de transformação e, que 98,4% e 99,7% das instituições comerciais e de serviços, situavam-se em um nível inferior a 10.864 salários mínimos da receita bruta para os respectivos setores.

(B) Pesquisa Industrial. (1973) - Departamento Econômico da Confederação Nacional da Indústria

Objetivando tornar o elenco de informações sobre as PMEs, o mais atualizado possível, o Departamento Econômico da Confederação Nacional da Indústria, calcado na última pesquisa industrial do FIBGE, (1973), indicou em análise preliminar que, na mostragem de 67.086 organizações industriais, 82% delas eram pequenas (até 49 empregados), 16% médias (entre 50 e 499 empregados) e 2% grandes (mais de 500 empregados).

No quadro I, adiante, pode-se verificar que 19,0% do volume de produção se encontravam sob o domínio de pequenas organizações, 46,0% sob o de médias empresas, e 35% atribuídas a grandes indústrias.

Ainda em consonância com tal demonstrativo, a pequena organização absorvia 23% do contingente de mão de obra tendo 17% do montante dos salários pagos pela totalidade das indústrias (Cr\$ 31,6 bilhões), ao passo que, adotando estes

---

(\*) Decreto nº 77941 - 30/Junho/1976 - Programa Especial de Apoio à PME Nacional, resultado do Grupo de Trabalho constituído por representantes de ministérios da área econômica, os quais estabeleceram um conjunto de medidas para o fortalecimento das PMEs, cujas linhas de atuação definiam e orientavam para crédito e capitalização, fortalecimento de capacidade gerencial e tecnológica, simplificação do tratamento tributário e condições competitivas com preocupação na estrutura de mercado. Integrantes deste grupo: Elcio Costa Couto - Coord. (SEPLAN), Dylson Santana de Queiroz (MINTER), Lycio de Farias (MIC), José Carlos Soares Freire (MF).

mesmos parâmetros, a empresa de tamanho médio era responsável por 47,0% dos empregos e por 46,0% dos salários pagos. Por fim, a grande organização empregava 30,0% de todo o conjunto de empregados e respondia por 37,0% das remunerações pagas aos funcionários do setor.

Quadro 1. - Participação das PMEs Industriais

TAMANHO DA EMPRESA		NÚMERO DE EMPRESAS NA AMOSTRA 1		VOLUME DE PRODUÇÃO		CONTINGENTE DE MÃO DE OBRA		SALÁRIOS PAGOS 2	
CLASSIFICAÇÃO	CRITÉRIO	ABSOLUTO	%	Cr\$ BILHÕES	%	ABSOLUTO	%	SALÁRIO MÉDIO POR PESSOA OCUPADA (Cr\$)	%
PEQUENA	ATÉ 49 OPERÁRIOS	55.316	82	69,9	19	719.205	23	5.841	17
MÉDIA	ENTRE 50 E 499 OPERÁRIOS	10.789	16	147,5	46	1.103.419	47	7.425	46
GRANDE	MAIS DE 500 OPERÁRIOS	981	2	109,6	35	836.667	30	10.037	37
T O T A L		67.086	100	327,0	100	1.199.291	100	—	100

FONTE : Pesquisa Industrial - 1973 (FIBGE) - Departamento da Econômica da Confederação Nacional da Indústria.

(1) Empresas Amostradas: 67.086

(2) Montante de salários pagos pela totalidade das empresas: Cr\$ 31,0 bilhões.

### 1.2.2. Contribuição das PMEs nas Regiões Geoeconômicas

O processo de industrialização brasileira, decorrente de determinados fatores, sejam de naturezas socio-econômicos ou políticas, desde os tempos coloniais, passando pela fase do império, até chegar à época atual, tem provocado no País o que se pode considerar uma irregular distribuição espacial, no que se refere à sua estrutura industrial.

Examinando mais detidamente essa disfunção da economia brasileira,  
(8)  
Clidenor Capibaribe, demonstra as visíveis disparidades de ordem regional, no que tange à disposição espacial das indústrias brasileiras.

A princípio, fica evidenciado, na obra supra-aludida que a região Sudeste absorvia 80,0% das grandes indústrias, 72,0% no tocante às médias e 49% para o grupo das pequenas, dando margem assim a uma excessiva convergência de unidades empresariais da pequena à grande firma. Dentro desta perspectiva, a pequena indústria predomina na região Sudeste sendo responsável por 39,0% do mercado de trabalho e por 65,0% do valor de transformação industrial. (\*)

No que respeita a região Nordeste (\*\*), as pequenas indústrias salienta-se em menor intensidade em termos percentuais ao Sul, porém, são responsáveis por apenas 8,3% do valor de transformação industrial, em comparação com os 23,0% desta última região.

Quanto às posições assumidas pelas empresas médias, ainda de acordo com as tabulações do Censo de 1970 (FIBGE), tais entidades refletem, com maior destaque, uma perceptível predominância, se comparadas com as pequenas unidades.

A região Sudeste envolve 72,0% do total das indústrias e é responsável por 80,0% do valor de transformação industrial contribuindo com 73,0%, ao passo que a região Sul contribuía com 16% destas indústrias, o Nordeste com 9,6%, o Norte com 1,5%, e, o Centro-Oeste com 0,5%.

Ao se examinarem as grandes unidades econômicas nas várias regiões brasileiras, o cenário obtido é o seguinte: a região Sudeste absorve 80,0% das empresas, 8,5% da mão de obra ocupada e 90,0% do valor de transformação industrial. Ao se comparar o Norte com o Centro-Oeste, a situação se inverte, em virtude de haver apenas 0,9% e 0,3% das indústrias nestas respectivas áreas geoeconômicas.

---

(\*) No 13º Fórum de Debates, promovido em 1976, pela Federação do Comércio de Brasília, chegou-se a conclusão que o Estado de São Paulo possui o maior número de PMEs, em todo o País - são cerca de 400 mil na área do comércio, em que apenas 100 são consideradas grandes, e 67 mil, no setor industrial. Dentre as 75 mil empresas industriais existentes neste estado, cerca de 7 mil são consideradas grandes, ao passo que, no Rio de Janeiro, as PMEs contribuem com 90,0% da produção industrial.

(\*\*) De acordo com o Presidente da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco, existem entre 50 a 70 mil microempresas nesta unidade da Federação.

### 1.2.3. Contexto Econômico e as PMEs

#### (A) A Economia brasileira

Para se ter uma visão integrada das PMEs, é imprescindível comentar-se um pouco do desenvolvimento histórico e socio econômico do País.

De modo geral antes de 1930, a PME brasileira expandiu-se e foi "estruturada" fundamentalmente para atender parte da demanda de bens de consumo induzida pelo fluxo de renda gerado pelo setor exportador, processo este que se caracterizou pela passagem de grupos agrários-comerciais às formas urbano-industriais.<sup>(9)</sup>

Dessa maneira, essa etapa desenvolvimentista industrial, a partir dos anos 30 e, particularmente, no após guerra, em virtude do intenso mecanismo de importações, gerou uma aceleração extensiva das PMEs. Assim, a economia nacional tendeu, de modo geral, a incentivar a emergência de grande quantidade de indústrias de pequenas dimensões, que se caracteriza por apresentar baixa produtividade industrial.

Considera-se ainda ter havido principalmente nos últimos dez anos, considerável especialização do parque fabril brasileiro, acompanhada por uma proliferação quantitativa da PME (fenômeno intrínseco ao próprio processo de desenvolvimento), fatos estes decorrentes do clima amplamente favorecido por uma contínua conjuntura inflacionária que, por sua vez contribuiu para encobrir os descompassos organizacionais existentes e, assim, multiplicar e agravar os problemas em anos mais recentes.

Daí, na medida em que se passava de mercado vendedor para mercado comprador durante as fases de transições sofridas, os problemas que as PMEs enfrentavam começaram a aumentar, tanto em termos de características desconhecidas como de intensidade.

#### (B) A Evolução econômica das PMEs (1964 - 1978)

A experiência brasileira no trato das PMEs poderá também ser encarada como um caso típico de planejamento estratégico a nível governamental, segundo se pode despreender quando se analisam os acontecimentos sócio - político - econômicos passados, principalmente a partir de 1964.

A partir da deposição do governo João Goulart e da implantação política de substituição das importações, a primeira meta estabelecida pelos novos planejadores oficiais foi a reconstrução da economia brasileira ao enfocar em duas variáveis básicas.

o controle da inflação e a racionalização do gasto público. A seguir, numa segunda etapa, o governo federal por meio do seu Ministro da Fazenda (\*), iniciou a expansão acelerada da economia, dando margem ao aparecimento do comentado "Milagre Econômico Brasileiro", ao pressupor que a expansão do comércio exterior era mais rápida que a dinâmica do mercado de consumo interno.

A par desse quadro e tendo em foco as prioridades estabelecidas, foi adotado o sistema de abertura econômica, visando aproveitar, ao máximo, as potencialidades do País, em termos de produção e comercialização de bens.

Como um dos fatores decorrentes dessas políticas, particularmente entre 1970 e 1978, o Produto Interno Bruto (PIB) do País, cresceu a uma taxa média de 9,1% anual, e a 6,1% o PIB por habitante.

São ainda apontadas como frutos de tais resoluções, a diversificação das exportações brasileiras, as promoções de produtos agrícolas não tradicionais e de produtos de origem minerais e a maioria dos insumos básicos industriais. Em vista de tal panorama apresentado, as exportações passaram de 580 milhões de dólares em 1970, para 4000 milhões em 1977 (\*\*); o País então entre 1970 e 1974, cresceu a uma taxa média anual de 11,5%.

Vale a pena chamar a atenção de que mesmo considerando a quadruplicação dos preços do petróleo ocorrida ultimamente, (provocada pela OPEP) (\*\*\*), as crises

(\*) Antonio Delfim Netto- Ministro da Fazenda do Governo Garrastazu Medici (1970 - 1974) e Ministro - Secretário de Planejamento no Governo João Batista Figueiredo (1979 - 1984).

(\*\*) Os investimentos também passaram por uma forte expansão, pois, no período 1970 - 1978 chegaram a taxa anual média de 14,5%. Este dinamismo da economia brasileira atraiu investimentos externos, sendo portanto considerado o País que absorveu a maioria dos recursos oriundos dos EEUU, como também foi o maior destinatário das inversões japonesas nos últimos anos.

(\*\*\*) A OPEP - Organização dos Países Exportadores do Petróleo, é uma organização intergovernamental ("CARTEL") resultado de uma resolução adotada na Conferência de Bagdá (Irã), em 1960. São países membros da OPEP:

Equador, Venezuela, Gabão, Argélia, Nigéria, Líbia, Arábia Saudita, Iraque, Kuwait, Irã, Indonésia, Emirados Árabes (Abu Dhabi; Dubai; Sharjah), Qatar. (continua)

dos países industrializados, o ritmo de crescimento brasileiro situou-se numa taxa de 6,5% (1975/77), que pode ser considerada ótima, levando-se em conta às perspectivas atuais e futuras do contexto mundial (\*).

Dentre outros indicadores dessa fase privilegiada na economia brasileira, registram-se a duplicação da produção de aço e o aumento da capacidade energética estimada em mais de 70% (1970 - 1976).

Todavia em consequência desse crescimento econômico de capital intensivo, foi provocado o fenômeno da concentração industrial. Daí a explicação de que só no eixo Rio de Janeiro - São Paulo (uma área que representa apenas 0,5% da geografia brasileira) são gerados 64% do produto industrial e são arrecadados aproximadamente 70% do valor agregado; isto equivale a dizer que, o progresso técnico alcançado no país não foi distribuído equitativamente, conforme haviam estimado previamente os Economistas Oficiais.

---

(Cont.) Esta entidade teve, como objetivo imediato, acabar com as variações de preços do petróleo bruto exportado, que, até os anos sessenta eram decididas unilateralmente pelas grandes empresas internacionais concessionárias - "As Sete Irmãs": Standard Oil Of New Jersey (EXXON); Standard Oil Of New York (MOBIL OIL); Standard Oil Of California ; Texaco; Gulf Oil; Royal Dutch Shell e British Petroleum (BP).

(\*) A crise energética mundial, "provocada" pela OPEP - Organização dos Países Exportadores do Petróleo, conseguiu colocar um marco na história do mundo, a partir do ano de 1973, quando aumentou o preço do petróleo bruto de 1,40 U\$S/Barril para 9,00 U\$S/Barril.

No ano de 1979, o preço médio internacional deste recurso já alcançava a 27 U\$S/Barril (40 U\$S/Barril no mercado "SPOT".) ou seja, subiu quase 100,0% Vale salientar que na última conferencia dos países exportadores do petróleo (CARACAS 19/12/1979), não houve sequer acordo sobre o estabelecimento dos preços; em outras palavras, voltou a lei do "Cada Um Por Si" no mercado internacional do petróleo.

Neste quadro apresentado, deve-se agregar que o consumo diário atual do petróleo no Brasil é de 192.390 m<sup>3</sup>/dia, dos quais 152.983 m<sup>3</sup> são importados e 39,750 m<sup>3</sup> são de produção nacional. Nesse ítem em 1979, a despesa com o petróleo atingiu perto de 7 Bilhões de Dólares. Para se manter abastecido estima-se que o Brasil deverá pagar em 1980, a cifra que se situará ao redor dos 10 a 12 Bilhões de Dólares.

Em função de tal comportamento desfavorável da economia, emergiu o dualismo na conjuntura econômica acompanhado dos seguintes males, de natureza crônica:

- déficit no balanço de pagamentos (a dívida externa brasileira, nesse período alcançou cifras tão altas, que o total da conta-serviço, era equivalente à metade das exportações realizadas);(\*)
- concentração econômica e polarização através da distribuição regressiva de renda, (em 1970, a renda média de 5% da população brasileira era 23,4 vezes a renda média que recebiam 80% dos habitantes; em 1977, esse valor já chegava a 33 vezes);
- pressão demográfica e marginalização de vastos setores da população.\*\*)

Nota-se que ao apresentar este quadro, ficou claro que a inércia concentradora da expansão brasileira deveria ser compensada, pelo menos, ao se induzir por meio de instrumentos apropriados, uma certa horizontalização da economia. Foram propostas e criadas novas fontes de trabalho, assim como se deu a interiorização do desenvolvimento econômico. Com vistas a implantar estas medidas, os executivos governamentais lançaram mão de um instrumento de política econômica: a pequena e média empresa. A ênfase na análise dessas unidades econômicas se justificava inicialmente por se apresentarem como excelentes absorvedores intensivos de mão de obra com um custo entre 10 e 20 vezes menor que as grandes empresas (das quais é um complemento indispensável), serem altamente flexíveis em termos de localização e, principalmente, por se revestirem como geradoras de nova classe empresarial.

---

(\*) Em Dezembro de 1979, a dívida externa brasileira superava a cifra dos U\$S 50 milhões.

(\*\*) As informações sobre o emprego mostram que a oferta de empregos vem decrescendo nos grandes centros e, que o Brasil tem atualmente uma taxa de desemprego da ordem de 6% para uma população economicamente ativa de cerca de 43,6 milhões, o que em outras palavras significa 2,6 milhões de desempregados. (Antonio Carreira - Presidente do Sindicato das Indústrias Mecânicas e de Material Elétrico do Rio de Janeiro). (10)



## CAPÍTULO 2. A DINÂMICA ORGANIZACIONAL DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

### 2.1. Vantagens Competitivas

#### 2.1.1. Condições favoráveis

O fato de as PMEs serem consideradas órgãos ativos no processo de desenvolvimento brasileiro não se justifica simplesmente em função de sua representatividade quantitativa, porque, embora o progresso das grandes organizações seja encarado como essencial, tanto na vida social moderna como no âmbito econômico, as companhias de dimensões pequenas e médias continuarão a desempenhar papel de bastante significação na vida sócio-econômica nacional. (\*)

O especialista em administrar PMEs, Dan Steinhoff,<sup>(11)</sup> ao levar em consideração a visível situação competitiva entre grandes e pequenos negócios, sugeriu em seu trabalho, algumas situações em que as unidades menores levam vantagens em relação aos grandes empreendimentos:

- quando novos produtos ou idéias estão sendo testados;
- quando a participação pessoal do proprietário-empresário é fundamental às atividades operacionais da empresa;
- quando as prestações de serviços, a nível individual, devem prevalecer;
- quando o mercado do produto ou serviço é basicamente a nível local;
- quando a firma lida com produtos ou materiais de natureza perecíveis;
- quando há somente um mercado reduzido ou muito específico em disponibilidade;
- quando o ramo industrial é caracterizado por grande variação na demanda ou então, no estilo dos produtos;
- quando os contatos imediatos com os clientes é essencial para a obtenção do sucesso empresarial da companhia.

---

(\*) Vide Apêndice 2 - "As vantagens das Pequenas e Médias Empresas".

As PMEs apresentam muitas vantagens com relação às grandes empresas, concorrentes pois, além do fato de estarem em contato mais próximo e permanente com seus diversos públicos (clientes, funcionários, fornecedores, etc.) e podendo manter melhor relacionamento a nível individual com esses elementos, o que é praticamente inviável de suceder com as grandes companhias. Há que se considerar, que ao atender de forma mais individualizada a seus públicos, seja por meio de introdução de produtos especiais, requeridos tanto em qualidade como em serviços, seja através do tratamento diferenciado, a preferência poderá recair sobre as PMEs, mesmo que os produtos oferecidos sejam idênticos aos fabricados pelos grandes concorrentes.

Trueblood<sup>(12)</sup> anota, como ponto básico o fato das PMEs serem vistas como fontes de novos materiais, processos, idéias, serviços, produtos, etc., cujo fornecimento é na maioria das vezes, inadmissível por parte dos concorrentes de dimensões avantajadas, em virtude de tais firmas serem pouco flexíveis e por, se encontrarem, normalmente comprometidas com investimento de capitais (feitos em equipamentos, máquinas, estoques e pessoal), para produzir o mesmo produto em grande escala ou em períodos de tempos mais prolongados.

Ainda segundo supra-referido autor,<sup>(13)</sup> outra vantagem das organizações objeto do estudo, comparativamente com outros estabelecimentos, é a responsabilidade pela "produção" de pessoas, assim como a de bens ou serviços. Procedendo deste modo, as PMEs capacitam seus vários recursos, a alcançarem um desenvolvimento mais equilibrado do que aquele que poderia ser logrado nos outros ambientes organizacionais; este desenvolvimento é aperfeiçoado, em grande escala, ao se darem condições ao seu pessoal para ter acesso a uma grande variedade de experiência e formação profissional nas respectivas áreas de trabalho (o que não é possível nos enormes complexos industriais, face à existencia das funções mais especializadas que existem). Quanto à participação nas tomadas de decisões, os integrantes dos pequenos estabelecimentos tem liberdade de decidir com mais frequência e de realizar inúmeras atividades diversificadas. Esta liberdade de atuação por sua vez os capacita a se tornarem melhores líderes, fazendo surgir neles maior interesse por suas atividades profissionais, ao usarem seus talentos e capacidades da melhor forma possível.

Finalmente, é o Banco Mundial que, apresenta algumas considerações essenciais, no que se refere as condições favoráveis, do desempenho da PME, a nível de macroanálise: (14)

- as empresas que utilizam tecnologia simples podem ajustar-se mais agilmente ao meio social e cultural de um País em desenvolvimento e podem estabelecer com maior facilidade vínculos com setores não manufatureiros e, assim, evitar a dualidade de atividade que ocorre normalmente nas grandes unidades;
- o desenvolvimento das empresas menores contribuem para a participação mais ampla, em termos de benefícios e decisões econômicas;
- as PMEs, com frequência podem servir melhor os mercados limitados ou tipicamente fragmentados, em muitos países em desenvolvimento, se comparadas com as grandes organizações;
- o desenvolvimento das PMEs facilita a dispersão da atividade fabril e pode contribuir assim, para reduzir o desequilíbrio regional, a concentração urbana e os efeitos ambientais adversos.

#### 2.1.2. Tipos de atividades adequadas às PMEs

A notável dispersão da PME, na estrutura manufatureira atual exige que, para fins analíticos, se imponham algumas áreas onde a maioria destas firmas possa ser eficiente e, assim alcançar seus objetivos organizacionais. Para tanto, os campos de atuação das atividades, para a maioria delas, abrangem os seguintes subsetores: <sup>(15)</sup> Produção Industrial, Mineração, Comércio Atacadista, Comércio Varejista e Prestação de Serviços em Geral.

##### (A) Produção industrial

As pequenas e médias empresas de produção industrial ocupam-se em reunir matéria - prima necessária para a manufatura de bens industriais ou de consumo, mediante a utilização de processos e sistemas adequados. Desta forma, muitas PMEs englobadas nesta atividade transferem seus produtos acabados aos atacadistas ou outros intermediários, que são diretamente responsáveis pela distribuição desses bens ao consumidor final.

Convém frisar que, no ambiente organizacional brasileiro, o papel das empresas pequenas e médias, neste segmento, parece estar aumentando de maneira considerável, principalmente se se enfocarem os ramos que apresentam sensíveis efeitos de economia de escala e o valor final dos bens fabricados, que é baixo com relação ao custo de distribuição, tais como os materiais de transportes, os materiais elétricos,

borracha, fumo, etc.

A relevância da indústria de pequeno ou médio porte sobressai, também nas seguintes atividades, em que as economias de escala são de baixa ou de nenhuma magnitude: mobiliário, vestuário e de produtos alimentares. Nota-se logo que da análise deste estrato, as PMEs predominam nas indústrias consideradas nacionais, ao passo que as grandes organizações prevalecem nas áreas industriais de natureza mais dinâmica.

Em conformidade com este panorama, o CEBRAE<sup>(16)</sup>, ao analisar o setor industrial brasileiro, percebeu que em alguns ramos industriais (têxtil, produtos alimentícios, produtos farmacêuticos e veterinários, couros, peles e mobiliários), as PMEs demonstravam uma rentabilidade superior à dos empreendimentos maiores.

#### (B) Mineração

As companhias de mineração são responsáveis em reunir matérias-primas provenientes do subsolo. Suas atividades laborais se traduzem ou no processamento da matéria prima em bens de consumo imediato, como parte das suas operações normais, ou na venda dessa substância bruta para outras firmas, que assim a transformará em produtos finais.

O setor mineral no Brasil é constituído por PMEs, na sua maioria, que são responsáveis por 3,0% do PIB. Recentemente, o País importou cerca de 80% dos seus insumos essenciais à produção mineral e investiu cerca de U\$S 2 bilhões nesse setor, incluindo-se aqui a prospecção do petróleo, fatos estes que justificam plenamente o papel desempenhado pela mineração na estrutura econômica nacional.

#### (C) Comércio atacadista

A atividade de venda a atacado, para distribuir tanto o bem de consumo industrial, como o bem final, corresponde a uma grande parte das PMEs. No que tange à maioria dos bens de consumo, a experiência mercadológica tem demonstrado os benefícios de natureza econômica, ao utilizar o atacadista como canal de distribuição.

Ao se adotar essa intermediação, para se reduzir o custo de distribuição, deve-se relevar que, somente o atacadista tem condições de manipular muitos outros produtos na sua área particular de atividade - neste caso encontramos as mercearias, que fornecem benefícios complementares às lojas individuais, que podem, ao mesmo tempo, conseguir outros produtos do mesmo fornecedor.

#### (D) Comércio varejista

Este tipo de atividade, só no Brasil, representa o maior percentual de PMEs, sendo responsável por 1.200.000 empregos diretos, de acordo com o último censo realizado pelo FIBGE (1970).

Neste segmento econômico, os pequenos varejistas se encontram em quase todas as áreas de produtos que se podem imaginar. Esta situação é justificável, em virtude de se sentir que as pessoas normalmente se sentem habilitadas e com condições para investir em firmas individuais como varejistas. Tais organizações se dedicam à compra de produtos aos atacadistas ou a outros distribuidores, já na forma final de serem usados e prontos para serem consumidos.

Deve ficar patente que a função social dos varejistas é tornar os produtos finais disponíveis ao consumidor, sempre que este os deseje.

#### (E) Prestação de serviços em geral

As PMEs de prestação de serviços são também numerosas e muito variadas. Tecnicamente, tais firmas são responsáveis em prestar serviços essenciais para os seus clientes. Estes serviços não são compreendidos como bens tangíveis, que podem ser relacionados, embora sejam procurados em larga escala e envolvam uma variedade muito grande de atividades.

Dentre as principais categorias que correspondem a essas atividades, apontam-se as seguintes:

- serviços prestados por médicos, dentistas, consultores, contadores e outros profissionais liberais;
- serviços prestados por eletricitas, encanadores e mecânicos em geral;
- serviços prestados por barbeiros, cabelereiros, manicures, etc.

Vale a pena esclarecer o fato de que a principal característica de todas as PMEs de prestação de serviços é a de não fornecer produtos consumíveis aos seus clientes, mas apenas serviços úteis e intangíveis.

### 2.1.3. As Organizações empresariais nos setores da Economia

(17)

Staley e Morse, em seu trabalho, divide os setores da economia que detêm características favorecedoras da atuação das PMEs, as quais sob determinados ângulos, dificultam a penetração e interferência das concorrentes de maiores

grandezas. Estes autores dividem tais segmentos em três classes, conforme sejam regidos por influências de localização, de processo e de mercado.

No primeiro segmento, ou seja, no que é determinado pelas influências de localização, apresentam-se os ramos industriais cuja localização dos insumos ou do mercado consumidor define que a organização seja de pequeno porte, essencialmente em virtude da dificuldade de transferência de insumos ou dos bens finais. Dentro deste estrato, encontra-se três subestratos:

- indústrias que processam matéria-prima dispersa e de custo relativo de transporte elevado;
- indústrias cujos produtos finais servem um mercado local e também tem custo relativo de transporte elevado;
- indústrias de serviços.

No segundo estrato, salientam-se as companhias que não apresentam significativas economias de escala na produção dos bens. São, portanto, três os seus subgrupos correspondentes:

- operações de manufatura separáveis;
- os trabalhos manuais de precisão;
- montagem simples, mistura ou operações de acabamento.

Já, com relação ao terceiro estrato - influências de mercado, se encontram empresas que estão condicionadas a ser pequenas, face ao volume do seu respectivo mercado consumidor. Logo, este segmento se classifica da seguinte forma:

- indústrias de produtos bastante diversos, com baixo potencial de economia de escala;
- indústrias servindo um mercado total pequeno.

Consoante este panorama, e tomando-se em consideração os três grupos supracitados, verifica-se realmente que existem condições favoráveis à sobrevivência da PME, ao competir com organizações de grande porte; em segundo lugar, que há determinados setores da economia nacional em que a PME se coloca em condições vantajosas de competição direta, quanto situada no mesmo plano, com suas congêneres de maiores dimensões.

(18)  
Lima Neto, a esse respeito destaca, que o problema da definição de setores, nas quais as PMEs poderiam coexistir com as grandes empresas, torna-se bastante complexo; contudo, para se lograr este intento, é apontado o estudo dos

aspectos que favorecem as empresas no setor econômico, contrapondo-se aos que beneficiam as outras conceituadas como grandes.

Dentro dessa linha de raciocínio, apresenta-se a maior vantagem que a grande indústria leva sobre os estabelecimentos de menores dimensões - a existência de economias de escala. Assim, a ocorrência de tais situações favorecedoras se observa basicamente nas seguintes áreas organizacionais das PME's: produção, administração, vendas e compras.

No tocante às economias de escalas na produção, confirma-se em vários gêneros industriais, que, na maioria das vezes, tal fato se constitui principal obstáculo à penetração das PME's. Neste particular, Lima Neto,<sup>(19)</sup> em sua obra supramencionada assinala, como exemplo, a seguinte proposição: "ninguém pensaria em uma PME para a produção de automóveis, chapas de aço, petróleo e derivados, assim como outros gêneros industriais, onde as economias de escala de produção são aparentes à primeira vista". É de se supor então, que, no preciso momento em que o fator economia de escala deixa de ser preponderante, há condições para uma supremacia de outras variáveis, que acabam por beneficiar a emergência e o sucesso das PME's.

Quanto à economia de escala na administração, constata-se que os grandes empreendimentos, ao necessitarem uma gestão mais sofisticada dos seus negócios com unidades funcionais largamente diferenciadas, têm condições de sustentar essa sua estrutura organizacional e a complexidade das suas atividades. Ainda assim, em determinadas áreas industriais, que não necessitam de um aparato burocrático e administrativo complexo, acentuam-se as desvantagens das empresas de maior dimensão em competir em "over head" com os negócios menores.

No tocante às economias de escalas na área de vendas empresariais, considera-se que, no regime de competição direta, a predominância das indústrias de porte maior é considerada inevitável. Ocorre que há situações nas quais as pequenas e médias indústrias, ao produzir uma quantidade inferior de bens, geralmente destinam seus produtos a uma área geoeconômica menor e, ao mesmo tempo, utilizam processos de distribuição diferentes, dando margem ao aparecimento de um custo de venda menos oneroso. Além do mais, ao escolher um sistema de marketing mais apropriado ao seu tamanho, os estabelecimentos industriais menores levam uma vantagem bastante significativa com respeito aos grandes negócios.

Finalmente, com referencia às economias de escala nas compras, nota-se que frequentemente as unidades de grande porte sobrelevam as PMEs, face ao latente poder de barganha e também à capacidade instalada de produção que é consideravelmente superior às entidades de dimensões menores.

Exatamente com vistas a sanar tais pontos de estrangulamento, os planejadores do governo propuseram as seguintes medidas, que beneficiariam em parte essas empresas menos favorecidas: (20)

- fixação de política das compras governamentais;
- estudo de formas para promover a associação de PMEs do mesmo ramo ou afins, tendo em vista a realização de ações coletivas, particularmente referentes às centrais de compras (cadeia voluntária de compras), em escala suficiente para garantir o poder de barganha junto às fontes fornecedoras.

## 2.2. As PMEs e a grandeza organizacional

### 2.2.1. Diferenças e semelhanças

No universo empresarial brasileiro, existem certamente setores em que há muitas similaridades entre as PMEs e as grandes organizações. Dentre essas particularidades comuns a companhias enunciadas em primeiro lugar, se reconhece que elas vivem num mesmo ambiente econômico e organizacional, com dificuldades e compromissos similares; segundo, que frequentemente, as suas cúpulas administrativas têm as mesmas obrigações e responsabilidades para com seus diversos públicos - acionistas, clientes, funcionários, entidades regulamentadoras e oficiais, etc.

Não obstante, os negócios de dimensões avantajadas dependem das de porte menor, as quais desempenham o papel de fornecedoras de produtos e peças, de agências de prestação de serviços, comerciantes, atacadistas, varejistas e consumidoras. Logo, as PMEs podem auxiliar as grandes firmas a se dedicarem a áreas específicas e obterem maiores economias de escala, favorecendo-as a compensar suas próprias dimensões.

Porém, a respeito destas reflexões, ocorrem diferenças bastante significativas. Ao tratar do dimensionamento das empresas, considera-se que mesmo que os objetivos organizacionais sejam semelhantes para os negócios pequenos e grandes



os meios para alcançá-los podem ser bem diversos, de vez que, os idênticos princípios de operação podem abranger instrumentos distintos de aplicá-los; em outras palavras, reconhece-se que os problemas, sob algumas circunstâncias, podem ser os mesmos, apesar de, as soluções exigirem metodologias diferenciadas.

A grande organização normalmente dispõe de recursos de toda a ordem, o que lhe permite transpor obstáculos e dificuldades estruturais e conjunturais; simultaneamente, desenvolve-se em um mercado, na maioria das vezes estável, produzindo em massa, certos bens padronizados e modelos simplificados. Convém ainda admitir que, mediante seus investimentos de capital, os negócios maiores têm condições favoráveis de adquirir equipamentos e tecnologia mais atualizados e aperfeiçoados durante um longo período de desenvolvimento, além de contar com adequados canais de distribuição para escoar seus produtos.

Por outro lado a posição da PME é de certa forma desigual, pois na maioria dos casos, não pode usufruir de volumosos investimentos de capital, para levar a cabo suas atividades e funções empresariais. Contudo, percebe-se que o progresso da PME não depende do fator dimensão, mas do aproveitamento efetivo de seus talentos e aptidões específicos; na verdade, tem-se de admitir que os mesmos princípios de administração que se aplicam às entidades maiores são operacionalizáveis nas de porte inferior.

Isto não significa, entretanto, que tais normas e procedimentos devam ser adotados integralmente em todas as situações; poderão, outrossim, ser adaptados à realidade organizacional e às necessidades relacionadas com a organização focal. Neste particular, não se deve esquecer de que as verdades administrativas estabelecidas pelos teóricos da organização deverão ser reconhecidas como válidas, qualquer que seja a dimensão da unidade empresarial estudada.

A este respeito, recentemente em um Fórum internacional, Peter Drucker (21) fez os seguintes comentários: "durante os últimos 100 anos, se tem estimado a morte das pequenas empresas, e hoje se volta a falar em tal assunto. Mas, ao contrário, o que se verifica é que a PME, ao invés de desaparecer, tem mantido sua posição, e, na realidade, tem crescido em importância, tanto em número como em alcance, em todos os países desenvolvidos. Em toda nação desenvolvida, salvo naquelas em que o Estado possui, maneja e controla totalmente a economia, as PMEs tem demonstrado ser o principal impulso do desenvolvimento e o motor do crescimento econômico e social.

Também, mesmo considerando que a PME não tem somente se desenvolvido, além do mais, há mudado de dimensão, no decorrer destes anos. O que hoje se considera uma pequena empresa nos países desenvolvidos, uma firma que ocupa entre 100 e 250 pessoas, era considerada média, ou talvez grande, há 75 anos, ou seja no começo do século XX..."

### 2.2.2. Crescimento organizacional

#### (A) Principais dilemas

Os problemas de crescimento das PMEs envolvem frequentemente dilemas inerentes às próprias atividades de seus dirigentes-empresários.<sup>(22)</sup> As razões que justificam esta simbiose empresa dirigente dizem respeito a fatores de várias naturezas.

A primeira delas se refere ao fato de que esse empresários, serem considerados ineficientes, fator resultante de seus desempenhos gerenciais, o que muitas vezes pela má administração de seus negócios, os leva ao fracasso.

Em segundo lugar, percebe-se que se os proprietários das PMEs são medíocres e pouco esclarecidos, suas respectivas organizações, frequentemente, continuarão a ser pequenos negócios, constantemente ameaçadas por problemas relacionados com sua pequenez organizacional.

Em último lugar, se vislumbra que os proprietários-gerentes são eficientes e capazes, conseqüentemente suas organizações crescerão e obterão sucesso organizacional; vale supor que nesta situação, tais empreendedores correrão determinado risco, pois terão que estabelecer seus objetivos organizacionais, que neste particular, poderão ser bem distintos daqueles propostos inicialmente.

Todas estas variáveis de acomodamento administrativo sugerem, em virtude de que o ato de crescer - " A Ideologia do Crescimento " - implicaria a nível de âmbito individual ao pequeno e médio empresário, perder parte de sua autonomia, como também do controle dos seus negócios. Deve-se agregar ainda que, nessa nova etapa de transição, os empresários, para obterem sucesso profissional, deverão proceder da seguinte forma:

1ª) procurar satisfazer a um contingente maior de pessoas - clientes, consumidores, empregados, entidades oficiais, etc;

2ª) enfrentar dificuldades relacionadas com o controle de seus funcionários,

ao tratar com mais racionalidade os emergentes problemas de natureza interpessoal em suas empresas;

3º) ao se tornarem muito grandes, as organizações necessitarão de obter capital de terceiros, com vistas a arcar com o crescimento da empresa, dando margem então ao aparecimento da perda de autonomia e controle dos negócios, conforme já foi comentado em outra parte deste trabalho.

Vale a pena relatar que, tradicionalmente, a propriedade e a administração das PMEs têm a tendência de seguir determinados estágios de desenvolvimento.

Num primeiro estágio, o proprietário administra e realiza sozinho todo o trabalho da organização. Na medida em que a organização vai evoluindo (2º estágio), o seu dirigente contrata novos empregados para ajudá-lo tanto nas tarefas administrativas, como nas de produção. Mais adiante, ou seja, quando a empresa alcançar dimensão bem maior que antes, entra-se num terceiro estágio, em que o proprietário se faz cercar de administradores profissionais para gerenciar os seus negócios. (\*)

#### (B) Fases críticas do crescimento

Jorge Alfredo Hermida no seu mais recente trabalho "Las Crisis de Estructura en Las Empresas Grandes",<sup>(23)</sup> expõe as principais causas que justificam por que as PMEs sofrem crises particularmente as de natureza estrutural. A primeira delas, segundo o autor, é do tipo quantitativo e, em geral consegue-se solucioná-la, através de maior descentralização e, principalmente, de uma formalização rigorosa ao aplicar proposições diferentes que já vinham sendo utilizadas na empresa.

A segunda crise envolve aspectos mais complexos que a anterior, pois tem como uma de suas consequências a burocratização, que poderá ser combatida por meio da aplicação do moderno enfoque da DPO - Direção Por Objetivos, da divisão e profissionalização empresarial.

No quadro II, a seguir apresentado, encontra-se uma síntese das crises das empresas nos seus três momentos de evolução - pequena, média e grande - vendo-se expostas, segundo o autor argentino acima apreciado, as principais proposições que

(\*) D. Kobelinski, ex-presidente do SBA - Small Business Administration, relata que a capacidade de sobrevivência de 50% das empresas de pequeno porte, nos EUA, não vai além de 2 anos.

podem ser utilizadas, para a superação desses obstáculos, basicamente de natureza estrutural.

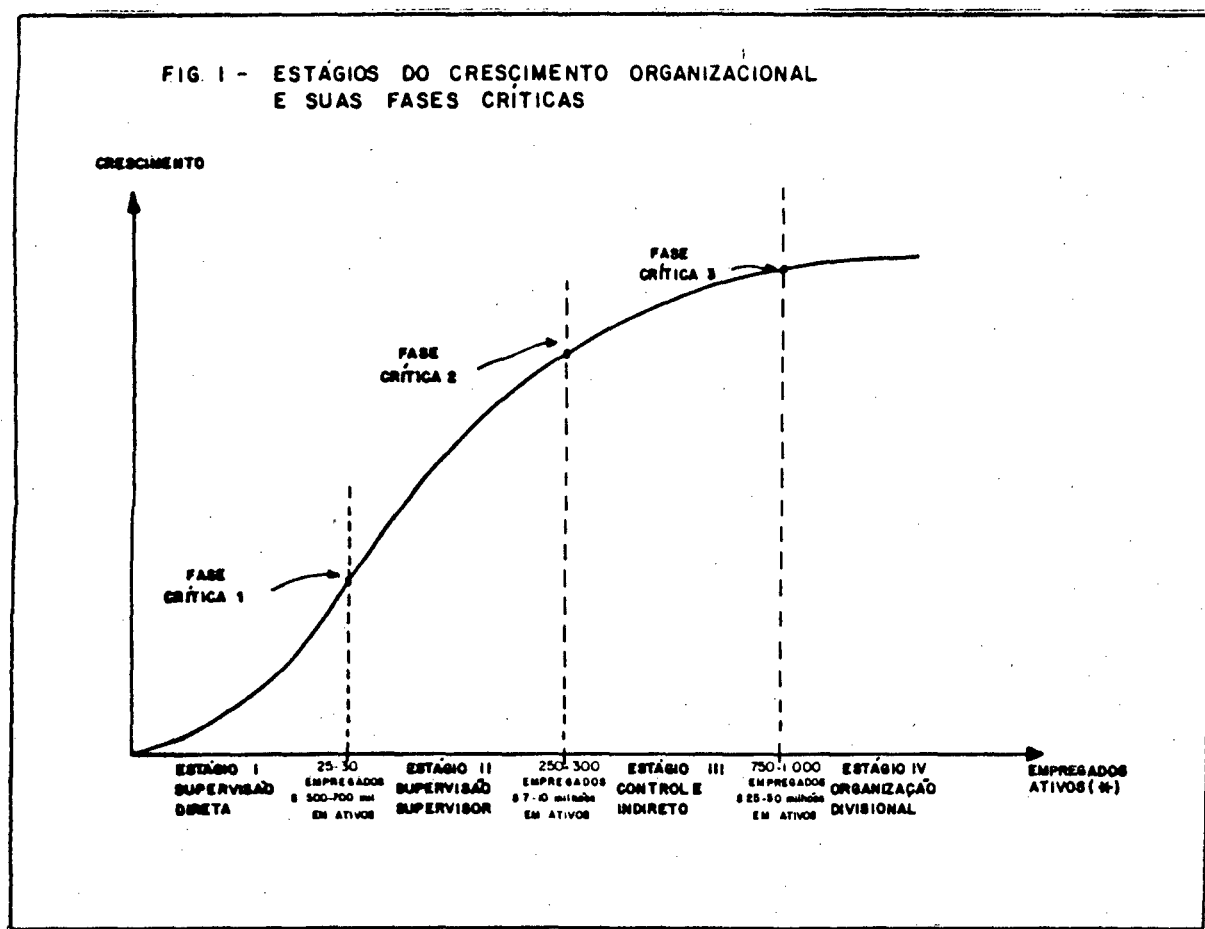
Quadro 2. - Síntese das crises atravessadas pelas Empresas  
de acordo com seus tamanhos

TIPO DE EMPRESA	CRISE NÚMERO	PROVOCADA POR	PROPOSIÇÕES QUE DEVEM SER APLICADAS
PEQUENA EMPRESA	1	EXPANSÃO DAS OPERAÇÕES E NECESSIDADES DE DIVISÃO EM UNIDADES	A. DIVISÃO DAS TAREFAS B. ESPECIALIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES
	2	FALTA DE CRITÉRIO DE DIREÇÃO E DE ADMINISTRAÇÃO	A. DELEGAÇÃO B. DEPARTAMENTALIZAÇÃO
EMPRESA MÉDIA	3	PROBLEMA DE COORDENAÇÃO E CONTROLE	A. REDEFINIÇÃO DO GRAU DA AMPLITUDE DE CONTROLE B. APROFUNDAMENTO DA DELEGAÇÃO C. MUDANÇA OU AJUSTE NOS CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO
	4	PROBLEMAS DE EXCESSO DE CENTRALIZAÇÃO NAS MÃOS DO EMPRESÁRIO	A. DESCENTRALIZAÇÃO DAS DECISÕES (RELATIVAS E/OU TOTAL) B. APROFUNDAMENTO DA DELEGAÇÃO C. MUDANÇA OU AJUSTE NOS CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO
EMPRESA GRANDE	5	PROBLEMAS DE COORDENAÇÃO E CONTROLE POR FALTA DE FORMALIZAÇÃO	A. DESCENTRALIZAÇÃO TOTAL DAS DECISÕES B. FORMALIZAÇÃO DA DELEGAÇÃO, DEPARTAMENTALIZAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO, COORDENAÇÃO DAS OPERAÇÕES E DO CONTROLE
	6	PROBLEMAS DE EXCESSO DE FORMALIZAÇÃO	A. DIREÇÃO POR OBJETIVOS B. DIVISIONALIZAÇÃO C. EMPRESALIZAÇÃO

Um outro enfoque a respeito da temática - o crescimento das PMEs - envolve as apreciações do articulista americano Lawrence L. Steinmetz,<sup>(24)</sup> sobre essas etapas de transição que atravessam as empresas.

De acordo com esta abordagem, o padrão de crescimento das organizações se realiza com base na tradicional "curva em forma de S". Esse crescimento, de uma forma geral, demonstra os vários estágios de evolução da empresa, assim como suas etapas de transição, consideradas mais críticas.

Esse comportamento pode ser visualizado mais esquematicamente na figura 1, a seguir:



Como se observa, são três essas áreas críticas: estágio I - acontece na etapa de supervisão direta do crescimento; estágio II - ocorre na fase de chefia supervisionada; estágio III - que se verifica na etapa do controle indireto.

No estágio I, etapa em que a organização inicia suas atividades, dispõe a empresa de uma quantidade mínima de recursos humanos e financeiros, o suficiente para sobreviver e fazer-se conhecida no mercado. Caso a organização consiga superar os problemas e dificuldades nesse ciclo, há condições favoráveis para que siga adiante em direção ao estágio II, em seus negócios. Nesta ocasião, a empresa passa por

crescimento muito rápido, havendo pois um aumento em suas vendas, admissão de novos funcionários e, finalmente melhorada lucratividade operacional (geralmente, a maioria das empresas se encontra neste período dos negócios). Também se considera que nesta fase, são obtidos os melhores lucros nos pequenos negócios, em que a taxa de retorno de investimentos supera as obtidas nos estágios I e III.

Infelizmente, ainda de acordo com o autor americano enunciado, alcança-se um ponto crítico nessa fase, quando se chega a uma determinada quantidade de empregados e de recursos financeiros - ou seja, uma fase, em que a rápida taxa de crescimento começa a atingir seu ponto máximo, o que poderá levar a empresa à falência ou, então, à perda de identidade do negócio inicial. (\*)

---

(\*) Lawrence L. Steinmetz ao estabelecer os três estágios de crescimento organizacional, relaciona diretamente os parâmetros quantitativos, o número de empregados e ativos da empresa; desta forma, ao ser aplicado à realidade brasileira, deve-se fazer as devidas adaptações, cujos aspectos quantitativos seguramente não invalidam a metodologia analítica aqui proposta.

### CAPÍTULO 3.   DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

#### 3.1.   Principais desvantagens e limitações

As dificuldades das PMEs são consideradas uma das principais consequências da revolução industrial. Como bem expressou Arnold Toynbee, " em 1982, mais de século e meio depois de se haver iniciado esse processo - são problemas sérios que deveremos acompanhar atentamente, porque serão de longa duração e, queiramos ou não, conviverão conosco por muito tempo ainda". (25)

Por essa razão, talvez, ao se analisar a literatura e o material existentes sobre as PMEs, pode-se chegar à conclusão de que nessa área específica de estudos, a maioria dos trabalhadores aborda mais o tema das desvantagens e obstáculos enfrentados por essas empresas, do que outros assuntos.

Qualquer que seja o ambiente organizacional envolvido, constata-se que a problemática das PMEs, de modo geral, recai nos seguintes pontos de estrangulamentos básicos: capacidade gerencial inadequada, financiamentos inapropriados e posição injusta com relação à concorrência. (\*)

Em recente estudo elaborado pelo CEBRAE, denominado Plano Brasileiro de Apoio Técnico Gerencial à Pequena e Média Empresa,<sup>(26)</sup> ficou patenteado uma série de fatores que tem limitado a participação desse estrato de empresas no processo evolutivo do País. Além da insuficiente capacidade gerencial, ou até, como elemento dela decorrente evidencia-se uma série de causas que estariam teoricamente sob controle da empresa, entre outras: a) uma inadequação política de desenvolvimento dos seus recursos humanos; b) a não formulação de planejamento global, sequer a curto prazo; c) inadequada previsão econômica e financeira; d) estabelecimento empírico da política de investimentos; e) falta de informação sobre tecnologias adequadas; f) a não utilização de informações relativas aos mercados de produtos, de fatores e de matérias primas; g) processo de produção e equipamentos ineficientes nem sempre compatíveis.

Dentro dessa visão dos negócios empresariais, apura-se que os pequenos e médios

---

(\*) Vide Apêndice 3. - "Natureza dos Problemas nas Pequenas e Médias Empresas."

proprietários alegam viver constantemente sob tais desvantagens, quais sejam:

- incapacidade de contar com empregados eficientes;
- ocorrência de pesados encargos tributários;
- incapacidade de financiar sua expansão, vista como viável;
- falta de tempo do principal dirigente para resolver vários compromissos;
- falta de facilidades para realizar pesquisas e desenvolver novas tecnologias;
- dificuldade em tornar conhecidos a empresa e/ou os produtos no mercado em que atua.

Em vista de tal panorama, que chega inclusive a marginalizar a PME, observa-se que a maioria dessas situações é resultante direta de um planejamento inadequado, assim como da operacionalização deficiente dos seus recursos humanos, financeiros e materiais. Deve-se mencionar que, muitos desses fatores negativos também acontecem nas grandes empresas, não sendo, portanto, "privilégios" das PMEs. Na verdade, boa parte das concordatas e falências verificadas no âmbito dessas entidades poderia ser evitada, na medida em que houvesse adequado planejamento e melhor aproveitamento de seus recursos.

Cabe acrescentar que as PMEs têm sua existência justificada pelas chamadas funções indispensáveis inerentes a um processo de crescimento econômico equilibrado e harmônico, e que compreende a captação de recursos, a criação de empregos e a descentralização da indústria. Contudo, vale a pena ressaltar que a política econômica fiscal, em boa parte das vezes favorece indiscutivelmente as grandes empresas, a partir do pressuposto de que, quanto maior, melhor e, mais eficiente, ou em outros termos, que somente as grandes empresas teriam capacidade para poupar, reinvestir e, assim, fazer crescer mais rapidamente o PNB; assim, o processo de concentração e acumulação de capital, através de ciclos "desequilibrados" de expansão e retração, afeta desfavoravelmente o comportamento e desempenho das PMEs.

Outros fatores que costumam prejudicar, de forma mais contundente, as organizações médias e pequenas, são os movimentos cíclicos e conjunturais da economia, com as alternadas expansões e retrações do mercado comprador (produtos finais) e vendedor (matérias primas e outros insumos).



### 3.2. Análise Administrativa na PME

#### 3.2.1. Metodologia escolhida

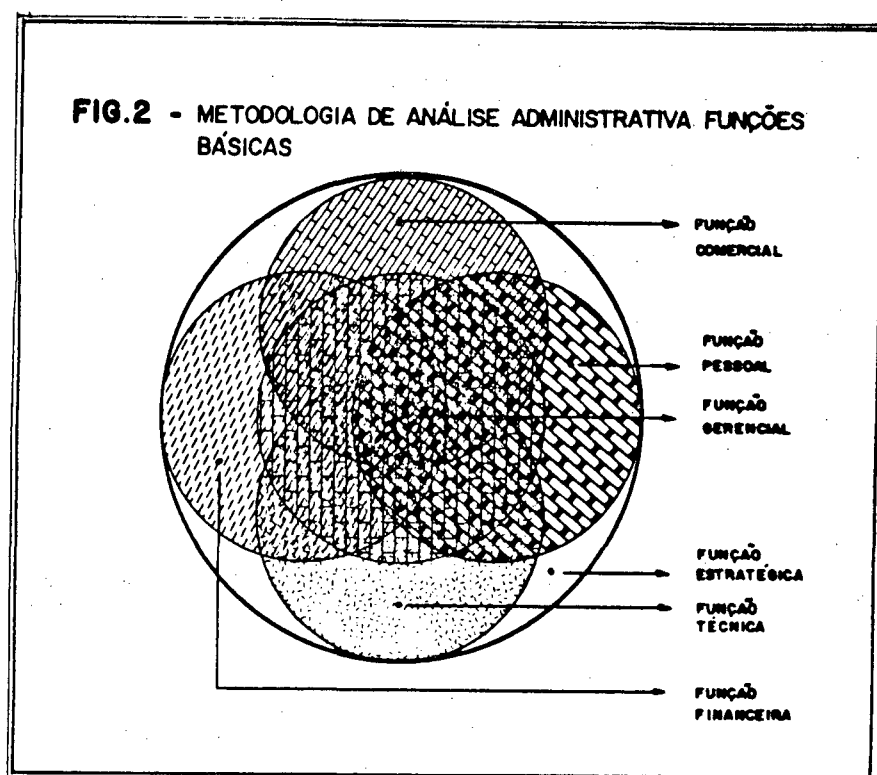
Com o objetivo de adotar um modelo de análise que permita diagnosticar qual a situação real que caracteriza os aspectos das firmas de menor dimensão, é proposta a abordagem de Bernard Daudé,<sup>(27)</sup> que considera: - "para julgar a viabilidade de uma empresa, tem-se que medir de certa forma, qual é sua massa crítica ou seja, qual é o limite sob o qual a possibilidade de sobreviver e a possibilidade de crescimento são praticamente nulas".

Tratando de definir quais os elementos intervenientes em tal limite crítico de existência, Daudé faz crer que este tem origem na combinação satisfatória de três funções, e envolvem as áreas comercial, técnica e financeira da organização. Com vistas a tornar mais preciso esse modelo de análise, foram agregadas às anteriores, as funções gerencial, de pessoal e estratégica, tal como se apresenta na Figura 2.

Dessa maneira, o modelo analítico aqui adotado se fundamenta na identificação das fraquezas e potencialidades das empresas de menor porte, com respeito a seis funções assinaladas, que são definidas logo a seguir:

- a) Função Comercial (mercadológica) - a viabilidade da sobrevivência da PME depende da sua capacidade para interagir com o mercado de produtos e de serviços com o qual transaciona;
- b) Função Técnica (operações industriais) - não se refere unicamente a tecnologia utilizada mas, especialmente, à capacidade de investigação, desenvolvimento e inovação;
- c) Função Financeira - a disponibilidade de fundos se encontra condicionada à origem do capital, à sua composição e utilização, assim como à capacidade de endividamento e ao acesso ao mercado de capitais;
- d) Função de Pessoal (recursos humanos) - as relações trabalhistas, sindicais e com a comunidade são fatores que condicionam os resultados que afetam o interesse, as expectativas e exigências das pessoas que trabalham em uma PME;
- e) Função Gerencial - a capacidade de administrar recursos, baseada no uso eficiente das técnicas de gestão, assim como o desenvolvimento de atitudes que favoreçam a mudança e a adaptação em contextos dinâmicos, são atributos básicos, no que tange ao funcionamento e aos resultados obtidos pela organização.

f) Função Estratégica - entendida como uma linha de operações que se responsabiliza pela composição e controle do planejamento estratégico da empresa. Essa linha de operação realiza quatro tarefas essenciais: 1º) a tarefa propriamente coordenativa das funções estratégicas; 2º) definição de cargos, funções e centros de informações para o planejamento estratégico; 3º) seleção das macroáreas de resultados de interesse para a empresa; 4º) a composição de uma listagem de microáreas as quais se destinarão a prováveis objetivos específicos.



### 3.2.2. Descrição das funções

Esta etapa do presente trabalho, ao se fundamentar particularmente, em pesquisas e investigações científicas já publicadas, consubstancia a análise administrativa das PMEs, ao apontar os principais obstáculos organizacionais, e agrupados de acordo com a metodologia mencionada.

#### (A) Função Comercial - Comentários gerais

Em recente pesquisa realizada pela EAESP/FGV,<sup>(28)</sup> ficou comprovado que os problemas diretamente relacionados com as atividades comerciais das empresas, a saber, concorrência, dificuldades com o mercado e perda de exclusividade, consistiam num

motivo percentualmente relevante para a decadência dessas organizações. Também nesse estudo, procurou-se identificar os seguintes aspectos, considerados relevantes:

- estratégia de crescimento através do qual a penetração de mercado revela ser a mais adotada;
- participação no mercado e concorrência;
- estratégia de "marketing" para vencer a concorrência: estratégia produto - preço;
- planejamento de vendas em que se constatou a inexistência dessa função na maioria das empresas sobreviventes;
- venda pessoal, promoção e distribuição.

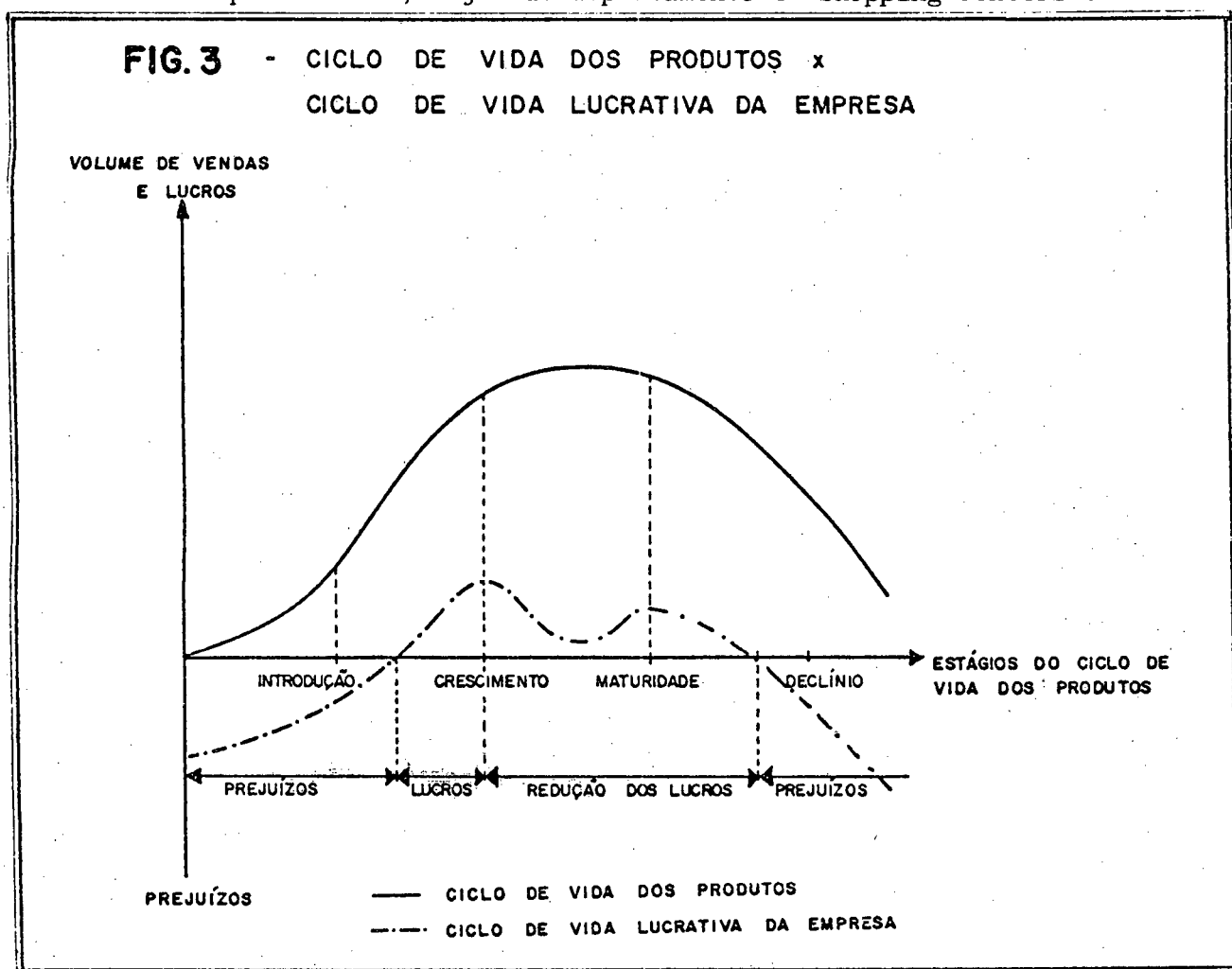
Após a análise das práticas usuais na área comercial das PMEs<sup>(29)</sup> sobreviventes, constatou-se uma evolução positiva na aplicação de procedimentos racionais de vendas, visando à expansão dos negócios empresariais.

Em outra pesquisa, - "A Receptividade do Pequeno e Médio Empresário",<sup>(30)</sup> efetivado pelo CEAG-SP, ao se estudar o comportamento das vendas e lucros das empresas em 1976, relativo ao ano de 1975, constatou-se que os obstáculos mais importantes das PMEs eram decorrentes dos altos custos operacionais, ou seja, lucro crescendo menos proporcionalmente ou se mantendo estável, em relação ao volume de vendas se comparado com as condições adversas de mercado.

Ainda com base neste trabalho do CEAG-SP ao se tratar das perspectivas do mercado, e da posição dos produtos oferecidos pelas PMEs investigadas, a título de análise, é confrontada a idade dessas empresas, com o ciclo de vida dos produtos, aqui enfocado como um parâmetro de reconhecimento dos quatro estágios que compõem a história de vendas dos produtos: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Para tanto, foi constatado que mais de cinquenta por cento das empresas pesquisadas encontravam-se na faixa etária compreendida entre 3 a 10 anos, e que consoante estudos anteriormente realizados, a média de idade do insucesso da PME estava situada em torno de 3 anos. Tendo em vista o comportamento das vendas e lucros de tais organizações, se supõe então que seus produtos já estariam entrando na fase de maturidade pois ao se estabilizarem as vendas, os lucros operacionais tenderiam a diminuir como é indicado na figura 3.

De modo geral, os resultados obtidos em outras análises<sup>(31)</sup> do gênero, identificam ainda os seguintes obstáculos a PME, na área mercadológica: A) ausência

de controle e demonstrativos estatísticos para orientar as políticas de comercialização; B) ineficiente organização de distribuição e vendas, o que afeta ainda mais o efeito do capital de giro (questão financeira), e requer decisões rápidas com relação aos tópicos: custos/preços, racionalização da produção e organização de distribuição de venda; C) tendência da grande empresa em desalojar as de pequeno porte, em termos de atividades comerciais, envolvendo particularmente os subsetores de supermercados, lojas de departamento e "shopping centers".



(B) Função Técnica

A partir de resultados obtidos,<sup>(32)</sup> extraíram-se alguns elementos relativos à área de produção e operações industriais da PME, principalmente ao se cotejarem estes dados com outra pesquisa realizada e de, modo geral, viu-se que os problemas<sup>(33)</sup> internos, técnicos e de pessoal, diminuíram, ao passo que as dificuldades de natureza externa, ou seja, o fornecimento de insumos, foi significativamente agravado. Então, pode-se concluir que o setor de produção ainda se apresenta como fonte de pontos fortes e fracos e, assim gera menos problemas que as áreas financeiras e de relações

industriais.

#### i - Desenvolvimento de inovações tecnológicas

Quanto ao desenvolvimento de inovação tecnológicas ocorridas depois de 1963, percebeu-se que algumas empresas se encontram bem posicionadas, e que dos tipos de inovações implantadas, as mais comuns evoluíram e fizeram surgir alterações simultâneas nos processos, produtos e equipamentos.

Por outro lado com base nos diagnósticos organizacionais realizados, (34) verificou-se que o alto custo dos processos de pesquisas e desenvolvimento torna o acesso a esta atividade inacessível a dimensão das empresas em questão, o que as coloca em situação de absoluta dependência, no tocante aos seus respectivos ambientes internos (grandes organizações) e externos (fornecedores de "know-how"). Nessas circunstâncias, a atualização de informações tecnológicas necessárias e a criação de laboratórios de pesquisa e de desenvolvimento para medida ou controle são cada vez mais onerosos e simultaneamente mais indispensáveis.

#### ii - Localização industrial

Tem-se conhecimento de que a localização industrial da empresa é uma variável importante para seu êxito. Certificou-se na pesquisa, (35) que as organizações médias, tiveram maior mobilidade do que as de menor tamanho, o mesmo acontecendo com as grandes instituições. É apontada, como principal fator que gerou tal mudança, a necessidade de ampliação, enfatizada pelo ramo de comércio e de serviços, como também pelas organizações hoje consideradas como médias e médio-grandes.

#### iii - Controle oficial de preços

Outra apreciação que se pode fazer, tomando-se por base tal pesquisa, é que as empresas que não haviam tido problemas de qualquer natureza com o CIP - Conselho Interministerial de Preços, passaram a senti-los, em virtude da carência de recursos para repor os estoques. Com respeito a um outro segmento de PMEs investigadas o acompanhamento da taxa inflacionária é feito livremente, apesar de ocorrerem limitações de medidas antiinflacionárias.

#### iv - Planejamento e controle da produção (PCP)

No que toca à eficácia do Planejamento e Controle da Produção nas PMEs, percebe-se que estas organizações dispõem de poucos instrumentos de autocontrole, que permitam obter melhores índices de produtividade, melhores organização do trabalho, de gestão de estoques e de utilização dos recursos humanos.

Igualmente, ficou patenteado que grande número de empresas opera com capacidade ociosa (considerando-se a relação produção versus capacidade instalada), o que explica o fato de em mais de 50% dessas unidades empresariais, não haver quaisquer planejamento, no sentido de modernizar e desenvolver suas operações industriais.

(36)

Outro resultado obtido foi que, cerca de um quarto das empresas pesquisadas planeja sua produção com base nas encomendas recebidas, ao passo que cerca de um terço procura programar com previsão formal de demanda, baseada em média histórica. Daí a existência de que no processos de produção comumente utilizados, registra-se a tendência de fabricar dentro dos sistemas tradicionais e sem o aproveitamento do equipamento, uma vez que é constatada a carência dos dados quantitativos sobre os custos de produção.

#### v - Produtividade industrial

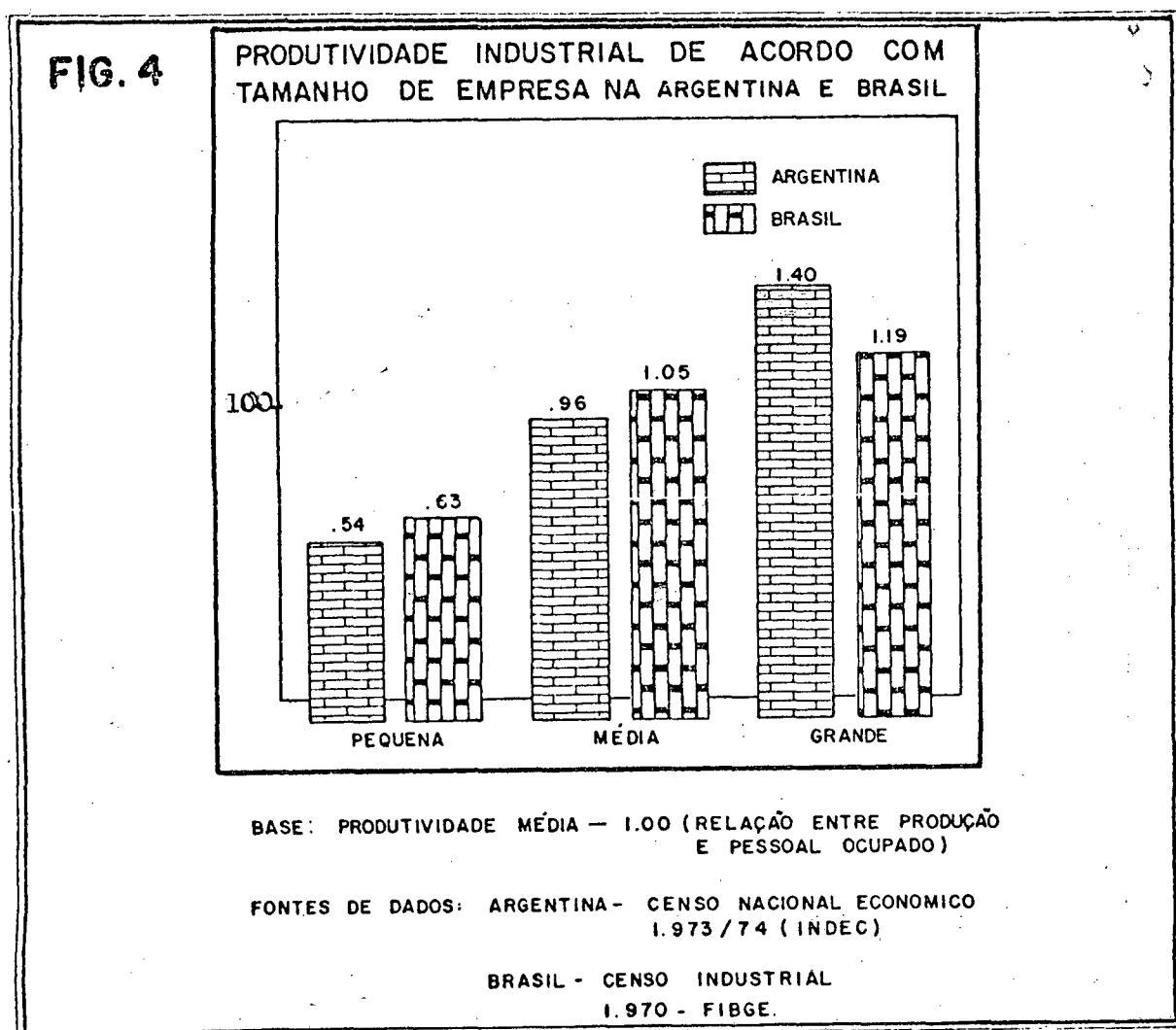
Se se relaciona a produção com o pessoal ocupado, observa-se que, nas empresas analisadas, a produtividade industrial média decresce proporcionalmente, em relação às suas reais dimensões. (\*)

---

(\*) Produtividade Industrial - a medida mais eficiente da produtividade da mão de obra é a divisão do volume produzido pelo número de empregados envolvidos na sua produção.

No entanto, há técnicos em produtividade, que encaram como mais úteis para a empresa os controles baseados nos seguintes parâmetros: a) relação do custo da mão de obra com o custo total; b) relação entre mão de obra direta e indireta; c) custo administrativo por pedido processado; d) eficiência do incentivo sobre a mão de obra (produção com e sem incentivo versus custo com e sem incentivo).

A título de esclarecimento, demonstra-se a seguir, na figura 4, a distribuição da produtividade industrial segundo o tamanho da empresa, ao se comparar a produtividade industrial no Brasil e na Argentina.



No que se refere as economias altamente industrializadas (como Grã Bretanha e Estados Unidos), o produto por unidade de trabalho da PME é somente de uns 5 a 9% inferior à performance industrial média; economias não industrializadas ou de industrialização tardia, a produtividade da PME é 3 a 4 vezes inferior a média da economia. Nos anos 50-60, por exemplo, enquanto a indústria e o comércio brasileiros tomados como um todo, mostraram um crescimento de produtividade em torno de 0,21% e 1,84% ao ano, respectivamente, a economia total dos EUA, no mesmo período, ficou em torno de 2,6% anuais, a da República Federal da Alemanha em 6,7%, a da Itália em 7,8 e a do Japão em 13,4%.

Em recente seminário realizado sobre produtividade industrial, (37) especialistas do assunto chegaram a valiosas conclusões, fundamentalmente relacionadas

com as PMEs, ao verificar, além da falta de consciência nacional sobre a importância da produtividade, a existência de outras deficiências, envolvendo fatores de recursos humanos, tecnológicos e financeiros.

De acordo com Alfred Wullens - Hart, chefe da missão de produtividade da ONU-OIT para a América Latina e África,<sup>(38)</sup> os pequenos e médios empresários brasileiros geralmente diminuem seus custos apenas pela redução dos salários e do número de empregados, em vez de adotarem políticas de melhor aproveitamento dos recursos de que dispõem e da valorização do seu pessoal. Conseqüentemente, a menor produtividade média obtida pelas PMEs, reflete o menor nível de rotação de capital por trabalhador, o uso de tecnologia menos avançada e prevalecem de sistemas gerenciais pouco avançados. (\*)

### (C) Função Financeira

#### i - Capital de giro

Dentre as empresas que possuem problemas na área financeira, foi identificado como o mais relevante, o que diz respeito à disponibilidade de capital de giro. Logo, vê-se que, a falta de um adequado planejamento financeiro e de investimento tende a levar a descapitalização ou aplicação em ativos permanentes, relegando-se as necessidades de capital de giro a um plano secundário ou ao esquecimento, acarretando, assim, um descontrole que gera uma necessidade de acesso a fontes externas de novos recursos. (\*\*)

---

(\*) Em 1979, o CEAG-SP, agente do CEBRAE no Estado de São Paulo, realizou programas de aumento de produtividade em algumas empresas, com resultados considerados bastantes satisfatórios. Em uma fábrica paulista de móveis, por exemplo, foram conseguidos aumentos de produtividade, em diversas operações fabris, de 20% a 1.000%.

(\*\*) Particularmente baseado neste quadro apresentado, o CEAG-CE - Agente do CEBRAE no Estado do Ceará -, e o Banco do Nordeste do Brasil S.A. definiram uma linha de crédito, com recursos financeiros para aplicação através de empréstimos, (continua)



Considerando as dificuldades de acesso ao crédito oficial e ao mercado financeiro das empresas de menor dimensão, constata-se que, na pesquisa realizada pelo CEAG-SP, a maioria destas unidades empresariais nunca recorreu a financiamento externo. A justificativa de tal fato faz crer que os dirigentes dessas organizações "não necessitam" desses aportes, consequentemente estima-se que as PMEs estão se autofinanciando, durante suas operações normais. (\*)

Pressupõe-se ainda que o valor gerado de poupanças internas, ao se encontrar em nível considerado baixo e, na medida em que se visualiza o reinvestimento de capital (aqui condicionado pelo volume de lucros obtidos depois de cobertos todos os custos), não está sendo alocado na consolidação ou na expansão da empresa. Faz supor que estas organizações estão tratando unicamente das suas sobrevivências como entidades com personalidade jurídica.

#### ii - Erosão financeira dos ativos

A gestão financeira em épocas inflacionárias, com as variações em ritmo cada vez mais crescente das taxas (\*\*) implica especial capacidade decisória para

---

(cont.) sem correção monetária aos pequenos empresários. Esse programa de apoio financeiro apresentava alcance muito significativo, haja visto que o número de pequenos negócios existentes neste Estado, atinge elevada significação quantitativa na sua economia, com grande utilização de mão de obra empregada sem maiores exigências de qualificação, pelo fato de ser realizada a aprendizagem durante a execução das próprias tarefas. Com esse programa, pretendeu-se ampliar a oferta de empregos, favorecer o crescimento e o fortalecimento dos pequenos negócios, através do crédito e da assistência técnica.

(\*) A rentabilidade, nas PMEs, principalmente na indústria de autopeças brasileira, atingiu em 1976, índice considerado insuportável (10%), devido ao aumento do custo do dinheiro (financiamentos, empréstimos, etc.), principalmente nos bancos comerciais, em que as taxas para desconto de duplicatas aumentaram em 2 anos de 1,8% para 6% ao mês.

(\*\*) A inflação em 1979 no Brasil alcançou a taxa de 77,2%, ou seja, a maior verificada desde os 91,9% de 1964, segundo a Fundação Getúlio Vargas.

saber discernir as inversões convenientes, das que não o são. A frequente tendência da acumulação de estoques em épocas de taxas positivas levou muitas PMEs a situações críticas de sobrevivência. Também a fixação de períodos de pagamentos extensos, sem o devido ajuste dos preços ao tempo decorrido, causou situações de baixa rentabilidade, o que impediu não só a realização de reinversões necessárias como também a modernização ou aquisição de equipamentos de produção.

### iii - Escalada inflacionária e descapitalização

Um déficit considerável de informações para a gestão eficiente dessas empresas é constituído pelo desconhecimento de sua estrutura de custos e, conseqüentemente, de sua evolução organizacional através dos tempos. A partir desta etapa a determinação dos preços dos produtos ou de serviços, assim como a remuneração de outros fatores de produção têm sido estabelecidas por meio de critérios subjetivos, oriundos de tendências externas (por exemplo: seguir o concorrente líder no mercado em que se encontra).

Para melhor visualizar este comportamento em um período considerado relativamente curto - 1972 a 1978 - um grupo de 50 pequenas e médias empresas apresentou um crescimento real de 79% em seu faturamento (\*). No mesmo prazo, os custos com mão de obra apresentaram acréscimo de 27,8%; as despesas financeiras, contudo, aumentaram em 562%. (Vide Quadro 3 )

Embora, tal estudo se tenha restringido em apenas 50 companhias, com um custo financeiro consideravelmente alto, acredita-se que esta situação poderia ser comprovada em 60% de todas as PMEs, cujo número supera, no momento, 550 mil. Da mesma forma, se pode verificar que os aumentos de preços nos últimos anos serviram tão somente para cobrir as despesas financeiras, sendo considerados pelos economistas como o ponto chave gerador da inflação brasileira.

---

(\*) Estudo elaborado pela ACEPEME - Associação e Centro de Estudos da Pequena e Média Empresa, entidade nacional de caráter assistencial, que congrega cerca de setecentas empresas (PMEs) dos setores de indústrias e de serviços, com sede nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Quadro 3. - Relação do Custo da Mão de Obra, Faturamento  
e Custos Financeiros nas PMEs.

ano conceito	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
custo da mão de obra	100,0	119,9	129,2	125,2	134,9	108,7	127,8
faturamento	100,0	142,0	197,0	185,0	215,0	172,0	179,0
custos financeiros	100,0	250,0	252,0	436,0	639,0	521,0	662,0

iv - Incidência crescente dos aspectos fiscais e tributários

O tratamento estabelecido pelas legislações tributárias e fiscais, se revela, de modo geral, injusto de vez que encara, sob um mesmo prisma pequenas, médias e grandes empresas, ou seja, todos pagam os mesmos impostos, com as mesmas alíquotas. Além disso, os encargos de escrituração fiscal, que também são os mesmos para todas as empresas, acabam por onerar ainda mais as de menor dimensão.

v - Reciprocidade e má utilização dos créditos obtidos

Na concessão de créditos, principalmente, no que toca às principais linhas (\*) de financiamentos para as PMEs, nos Bancos oficiais e comerciais (recursos

---

(\*) Conforme levantamento realizado pelo Grupo de Trabalho Interministerial (Decreto nº 77941), em 1977, dentre as 20 linhas de financiamento, que eram destinadas exclusivamente as PMEs, apenas três destas dirigiam recursos de alguma magnitude para essas organizações: POC-BNDE, Resolução 388 (Banco Central), e crédito industrial de investimento (Banco do Brasil).

Atualmente as principais linhas de financiamentos para as PMEs, no mercado financeiro são: Capital de Giro - PME/Banco Comercial: Financiamento de capital de giro; FINAME: Financiamento de operações de compra e venda de máquinas e equipamentos; Resolução 398 : Financiamento concedido a empresas produtoras -(cont.)

próprios e repasse) apesar de os juros serem nominalmente baixos, ocorrem as seguintes situações: <sup>(39)</sup> 1ª) sempre há algum tipo de reciprocidade por parte das entidades financeiras, que, assim acabam por elevar substancialmente seu custo final; 2ª) o capital de giro obtido por estas companhias, como fruto dos empréstimos, principalmente os conseguido no mercado financeiro especulativo, é, em geral subdimensionado para seu saneamento financeiro, uma vez que tais empresas não dispõem de garantias reais suficientes para maiores escalas de financiamentos; 3ª) tem referidas companhias de competir na mesma faixa das grandes organizações, em termos de financiamento, pelo que, geralmente sofrem discriminação através de sistema seletivo, com base em informações cadastrais e do oferecimento de menos garantias para lastrear o financiamento desejado.

#### (D) Função de Pessoal

##### i - Recrutamento e seleção improvisados

Frequentemente, a incorporação do pessoal nessas empresas é realizada de acordo com técnicas subjetivas e determinadas, na maioria das vezes, pela impressão geral dos postulantes aos cargos e por referências de terceiros, mais ou menos conhecidos dos diretores das firmas. Em geral, não existem provas de habilidade, testes, revisão de antecedentes pessoais e nem exames médicos prévios. Logo, tanto na área administrativa, quanto na de produção, como resultante desta sistemática, acabam sendo admitidos funcionários não qualificados para o exercício dos cargos. (40)

##### ii - Esquemas de remuneração irracionais

Demonstra-se que a racionalidade de um esquema de remuneração depende do melhor ajuste que ele tenha, no tocante a três fatores: tarefa realizada, desempenho da tarefa e conjuntura salarial externa.

---

(cont.) exportadoras, através de redesconto junto ao Banco Central do Brasil, etc. São beneficiadas com tais empréstimos, as empresas industriais, comerciais e de prestação de serviços, de pequeno e médio porte, com faturamento anual que não ultrapasse o valor de 85 mil vezes o valor de referência de 1.150,70 cruzeiros, válido até 30/04/1979 (equivalente a 97.809.500 cruzeiros), e que não integram grupo econômico com patrimônio líquido acima de 1 milhão de ORTNS.

Ao se considerar o papel da PME brasileira, sua política salarial, em boa parte dos casos, é considerada incorreta. Em função de tal comportamento, destacam-se a insatisfação reinante e o desestímulo crescente na realização do trabalho. Normalmente as principais fontes geradoras dessa situação irregular residem na política e distribuição de salários vigentes nas organizações menores, especificamente nos níveis da média administração, do pessoal técnico e burocrático e da mão de obra qualificada. Os salários atualmente recebidos pelos operários dessas organizações fazem que a mão de obra contratada seja desprovida da necessária especialização técnica e prática, em primeiro lugar, em virtude de a empresa não ter uma classificação e descrição dos cargos administrativos e, em segundo lugar, por não haver uma escala definida de remunerações dos cargos existentes. Destas considerações, advêm os problemas e dificuldades quais sejam: baixa produtividade, perda de matérias primas e de produto acabado, etc.

#### iii - Alta rotatividade de pessoal

Segundo os relatórios de diagnósticos realizados, no âmbito das PMEs, não existem registros de "turn-over", flutuação de pessoal ou índices de absenteísmo. Dessa maneira, não se tem conhecimento do nível de estabilidade e de rotação do pessoal, em todas as suas áreas, assim como de sua tendência.

Fundamentado nas investigações já apresentadas,<sup>(41)</sup> reconhece-se que a rotatividade da mão de obra, é mais alta no ramo das indústrias eletro-eletrônicas, ao contrário do que acontece no setor de serviços, em que tais índices não foram tão marcantes. Em nível de escala denota-se ainda, que as reivindicações salariais dos empregados constitui o principal motivo da rotatividade; em seguida aponta-se como causa, em ordem de importância, a falta de capacidade dos próprios operários, no desempenho de suas respectivas funções.

#### iv - Inexistência de benefícios

No que se refere a benefícios, salvo aqueles impostos pela legislação trabalhista vigente, as empresas desse segmento não oferecem outras vantagens a seu pessoal. Assim procedendo, colocam-se em posição desvantajosa relativamente às grandes

firmas, o que, em geral, as obriga a conseguirem compensações nas receitas, por meio da evasão sistemática dos encargos sociais, em forma total ou parcial, dependendo da fiscalização a que se acham sujeitas em virtude dessa colocação.

Ainda prevalece a visão do empresário que considera o empregado como fator de produção, do qual é fundamental extrair o máximo de rendimento. Os elementos gratificantes, as recompensas, os benefícios de natureza materiais e psicosociais são quase sempre desconhecidos, o que corrobora observações colhidas, segundo as quais os participantes das organizações, em todos os escalões e setores, demonstraram desmotivação e desagrado na realização diária de suas tarefas.

#### v - Escasso treinamento e desenvolvimento de pessoal

No tocante ao pequeno e médio empresário brasileiro, há dois tipos de hábitos arraigados em seu comportamento: 1º) acha ele que não precisa aprender nos treinamentos gerenciais, e por isso, comumente manda um simples contador em seu lugar; 2º) em virtude da facilidade adquirida e da tradição instituída, é gerada a barreira psicológica de não tentar e inovar.<sup>(42)</sup>

Por outro lado, no que concerne ao treinamento e capacitação a nível operacional dessas organizações, inexistente uma preocupação de seus dirigentes em proporcionar o aperfeiçoamento e o aprimoramento de seus funcionários, fazendo surgir disfunções diretas, decorrentes dessa estrutura que a seguir são apontadas:

- na área administrativa: aumento no grau de insatisfação no trabalho, indiferença pelo cargo, realização insuficiente de tarefas, tanto em termos qualitativos como quantitativos, frequentes conflitos interpessoais, mau atendimento a diversas categorias de público das empresas, etc;
- na área operacional: baixa produtividade, utilização irracional dos recursos materiais e humanos disponíveis, grande quantidade de materiais refugados, constantes quebras de equipamentos e máquinas, etc.

No campo da tecnologia gerencial e da formação de "Know-how", os programas existentes são dirigidos quase que exclusivamente a grandes organizações, as PMEs também, não tem acesso a eles.<sup>(43)</sup> Em outros casos, os temas tratados realmente não correspondem às necessidades destas empresas nem levam em conta o fato de que, quanto menor for a empresa, mais específicos devem ser seus programas de capacitação gerencial. Vale a pena apontar que habitualmente os cursos destinados às PMEs pecam pelo excesso de teoria, não visando a mudanças de atitudes ou ao aprimoramento das

habilidades empresariais na tomada de decisões, vista como um todo.

#### vi - Relações sindicais potencialmente conflitantes

O reduzido número de pessoal por estabelecimento, a fluidez das comunicações e o trato direto com os próprios donos nos negócios contribuem para que inexistam conflitos sindicais significativos nessas firmas.

Apesar disso, as condições de trabalho ( remunerações, higiene, segurança, etc.) podem ser consideradas de alto potencial de risco, sob essa perspectiva analítica. Somando-se a todos estes fatores o processo inflacionário brasileiro, com a correspondente deterioração dos salários mínimos, assim como as atuais manobras estratégicas das agremiações sindicais (\*) pode-se afirmar que o empresário das firmas menores defronta-se com inadiável necessidade de abandonar o tradicional tratamento empírico utilizado na gerencia dos recursos humanos de que dispõe, face a constatação de um ambiente de crescente turbulência e marcadamente conflitante.

#### (E) Função Gerencial

##### i - Carências no campo decisório

Existem exemplos, no tocante ao processo de tomadas de decisões - particularmente em médias e pequenas empresas - que fracassaram ou estagnaram, em virtude da falta de comando efetivo por parte de seus dirigentes. Com frequência, os

---

(\*) Simultaneamente nos últimos dias do mês de agosto (1979), arrebentaram movimentos grevistas, em todo o País. Nesse período, o balanço da "temporada das greves" acusava 21 movimentos grevistas em curso que paralizaram mais de 200.000 trabalhadores (operários, bancários, funcionários públicos, caminhoneiros, metalúrgicos, mineiros, motoristas de onibus, professores, etc.) em diferentes Estados (Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Paraná, Brasília, São Paulo). Deve-se salientar que desde o começo do governo Figueiredo (março - agosto de 1979) ocorreram 83 greves contra 131 registradas em todo o ano de 1963 (período anterior à "Revolução de 1964").

exemplos mais comuns ou de maior repercussão envolvem: 1º) investimentos mal sucedidos por força de decisões inconsistentes, em decorrência de noções erradas quanto ao dimensionamento dos projetos; 2º) inadequações na escolha da tecnologia a empregar; 3º) falta de garantias no suprimento de matérias primas, etc.

Nas entidades objeto de estudo, o poder decisório é exercido plenamente pelo proprietário-dirigente, que é, de fato, o homem forte da organização, responsável último e definitivo pelas decisões tomadas. Tal situação provoca, forçosamente, conflitos interpessoais de competência dentro da empresa, abalando sobremodo o moral do estabelecimento.<sup>(44)</sup>

Em outro estudo efetuado pelo IDEG,<sup>(45)</sup> com relação ao perfil do empresário industrial da PME no Rio de Janeiro, foram revelados os pontos que se seguem:

- a maior parte do tempo do empresário é dispendido em tarefas que poderiam (ou deveriam) ser delegadas;
- significativa parcela dos dirigentes dessas empresas, não tem pleno conhecimento da situação global de suas empresas nem da extensão e profundidade de algumas de suas dificuldades;
- preocupa-se ele com o dia a dia de sua empresa e toma decisões que se baseiam, fundamentalmente, em informações colhidas junto a sua clientela, (por exemplo, decisões sobre a expansão de seus negócios) seguindo tendências apontadas por seus clientes. é de se supor que, no caso de uma retração desses clientes, a firma estaria fadada ao fracasso;
- sua política de preços é altamente reflexa, pois se baseia em dois aspectos principais: os custos estimados e os preços orientados, tendo por critério a tendência das empresas-líderes mais tradicionais. Caso haja uma reversão de expectativa do mercado, a PME que adota tal procedimento torna-se vulnerável a qualquer oscilação negativa, levando-a a comprometer sua eficiência organizacional.

## ii - Estrutura organizacional inconsistente

Como a estrutura organizacional da PME é geralmente determinada a partir de seus dirigentes (direção unipessoal) ela dá margem para o surgimento de excessiva centralização na cúpula administrativa. Tal comportamento anacrônico do empresário tem



suas origens nos seguintes fatos:

- desconfiança no desempenho técnico e administrativo do pequeno número de gerentes que estão sob seu comando;
- precaridade nas formas de controle administrativo e sistema de informações gerenciais;
- escassez de dirigentes industriais, técnicos de nível superior especializados e mão de obra habilitada e bem preparada;
- as deficiências correntes nos sistemas de responsabilidade, autoridade e comunicação;
- dificuldade em exercer com eficiência e de maneira simultânea as funções de gestão (decisões administrativas, financeiras, de produção de vendas), direção (orientação das atividades empresariais) e administração (execução de funções rotineiras).

### iii - Excessivos cumprimentos burocráticos

A PME brasileira, segundo o Ministro Hélio Beltrão (\*), caso queira cumprir a lei, precisa obter registros na esfera federal, estadual e municipal, escrituração de cerca de 20 livros, tirar alvará, registrar-se na Junta Comercial e submeter-se a uma série de fiscalizações dificultosas, ou seja, de acordo com os mesmos critérios de uma empresa de porte maior, quando fisicamente é muito menos resistente a essa burocracia.

De acordo com as estatísticas apresentadas por referida autoridade, existem no País cerca de 1,4 milhão de empresas, das quais cerca de 800 mil não tem empregados, havendo um total de 350 mil com menos de cinco empregados, o que significa que quase 85% das empresas no País são de pequeno porte. No tocante as empresas

---

(\*) Ministro Hélio Beltrão - (Governo João Batista Figueiredo) - empossado no dia 18/07/1979, é responsável pelo "Programa Nacional de Desburocratização" (Decreto nº 83740). Após recentes estudos realizados por este Ministro, dentre outras medidas, pretende viabilizar a criação de um estatuto legal para as PMEs, com o objetivo de assemelhá-las à pessoa física. Semelhante fato se verifica porque atualmente essas empresas preferem permanecer na ilegalidade, como forma de sobrevivência, já que os custos da legalização são muitos altos, fazendo que ao passarem a existir legalmente, já estejam quase agonizando.

contribuintes de ICM (Imposto de Circulação de Mercadorias), no Estado de São Paulo, dentre as 400 mil empresas, um conjunto de 350 mil contribui com apenas um por cento da arrecadação total do Estado, enquanto as outras 50 mil arrecadam os 99,0% restantes.

#### iv - Pouca participação nas Associações de classe

Seja pelo motivo de não estarem afiliadas às associações de classe ou por não participarem ativamente nesses órgãos, pode-se afirmar que uma das maiores dificuldades das PMEs reside na sua escassa presença nessas entidades. Em vista de tal circunstância, não se logra melhor assistência nem um conhecimento mais exaustivo das reais necessidades das PMEs.

Este problema é agravado, hoje em dia, na medida em que se observa que as PMEs terão as maiores dificuldades para cumprir os acordos firmados entre os órgãos patronais e os grupos sindicais, com respeito ao impacto dos aumentos salariais registrados.

Neste particular, ao não participarem da decisão desses acordos sindicais, as PMEs estão obrigadas a seguir as grandes empresas. Portanto, como não poderia deixar de ser, a grande preocupação é com as próximas negociações e o grau de participação que as PMEs devem ter nas decisões das federações de indústria, entidades de classe e órgãos afins.

#### v - Direção familiar e problemas de sucessão

Outra configuração típica nessa dimensão empresarial, é o fato de empresas com direção familiar (\*). Em tais organizações, há predominância do controle familiar ou da identificação entre propriedade e gestão,<sup>(46)</sup> demonstrando que a relação de parentesco, seja a de sucessores legais, seja a determinada pela esperança de maior lealdade, ainda é um critério considerado muito importante. Esta relação, segundo Robert G. Donneley<sup>(47)</sup> pode ser identificada quando um ou mais dos seguintes fatores ocorrerem:

---

(\*) O tema empresa familiar frequentemente apresenta numerosos pontos de vista e coincidências com aqueles que se referem à PME.

- a relação familiar é um fator, dentre outros, na determinação da sucessão familiar;
- a esposa ou filhos do atual e dos antigos diretores participam dos cargos - chave na estrutura organizacional da empresa;
- os valores institucionais importantes da empresa estão identificados com a família, seja por meio de instrumentos formais da empresa, seja através das tradições da organização;
- as ações de um membro da família exercem influência ou, no mínimo, acredita-se que exerçam, sobre a reputação da empresa, independentemente de sua participação formal em seus quadros administrativos.

Em vista de tais características, surgem os estilos gerenciais autocráticos e paternalistas de seus dirigentes, assim como o aparecimento de frequentes problemas de sucessão, que no final chegam a ameaçar o futuro desses estabelecimentos.

#### (F) Função Estratégica

##### i - Insuficiente conhecimento dos fatores estratégicos

Toda empresa tem pontos fortes e oportunidades a serem satisfeitas, em função do mercado em que se encontra, da tecnologia que é utilizada e do que deseja conseguir de seus produtos. Acontece que os dirigentes das PMEs normalmente dedicam pouco tempo para pensar na orientação de sua empresa a médio prazo. Dessa forma, a conjuntura os apanha em uma má administração dos seus negócios, o que acaba por comprometer a sobrevivência e o futuro dessas organizações.

Sob este aspecto do desenvolvimento da estrutura industrial brasileira, principalmente no pós-guerra, as PMEs têm frequentemente mudado de local físico e ampliado suas instalações, para acompanhar a expansão e a demanda sempre crescente dos vários setores da economia, principalmente no que cabe as indústrias de bens de capital e de bens de consumo durável. (48)

Por esta razão, o estado geral dos negócios na economia brasileira, principalmente nos períodos a partir de 1930, a respeito de critérios e práticas administrativas adotados, demonstra ter havido uma evolução no volume das atividades empresariais, apesar de muitas firmas não terem conseguido sobreviver, em função da

pouca atenção dada à análise das influências do meio ambiente e por extensão ao processo de planejamento estratégico.

## ii - Omissão na formalização de estratégias e objetivos

As PMEs, muitas vezes, não têm clara visão das melhores estratégias para superar suas dificuldades nem contam com muitas possibilidades de delegar atribuições ou adotar novas abordagens gerenciais.

Sob o ponto de vista organizacional, tais empresas omitem-se em formalizar e divulgar os objetivos globais existentes, os quais quando estabelecidos, o são unicamente pela cúpula das organizações (empresário-dono) e elaborados de forma assistemática e empírica. No que se refere aos objetivos setoriais, praticamente não existem nessas unidades empresariais o que, como resultado, tem provocado sérios problemas não só a essas entidades, como também aos responsáveis pelo estabelecimento de políticas nacionais.

Outro fator crítico observado, diz respeito aos planos de atuação a curto, médio e longo prazo, que não são definidos, com exceção dos projetos de expansão e ampliação; daí o surgimento da ocorrência das seguintes dificuldades:

- planejamento deficiente das operações de produção, da estrutura administrativa, dos recursos humanos, dos recursos financeiros e materiais;
- ausência de decisões e atos, visando a pesquisar e a desenvolver novas linhas de produtos, a fim de encontrar novos mercados.

## iii - Necessidade de reformulação estratégica

Em recente investigação realizada no ambiente organizacional brasileiro, pelo NAG - Núcleo de Assistência Gerencial,<sup>(49)</sup> ficou patenteado que:

1º) mais de 80,0% das PMEs necessitam principalmente de reformulações estratégicas, em conjunto com pequenos ajustes de natureza organizacional;

2º) a resolução dessas falhas estratégicas tinha caráter prioritário, em virtude de elas constituírem em importantes fontes de desperdício ou mesmo em perda de oportunidades de maiores ganhos;

3º) a solução dessas falhas de natureza estratégica normalmente envolveriam pequenos investimentos ao se levar em consideração que a PME não necessita de sistemas de planejamento estratégico, complicados e formais, pois sua natureza funcional permite que seus executivos possam avaliar táticas opcionais, assim como, suas implicações específicas;

4º) nas PMEs, a melhoria da eficiência dos controles e da estrutura organizacional, isoladamente, tem se mostrado insuficiente e, nem sempre tem contribuído significativamente, pelo menos a curto prazo, para a efetiva e completa solução do problema empresarial.

Consequentemente, em vista de tais circunstâncias, a maioria dessas empresas não sabe para onde dirigir seus esforços e não dispõe de conhecimento do que delas se espera.

## CAPÍTULO 4. UMA VISÃO RETROSPECTIVA DA ANÁLISE AMBIENTAL NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

### 4.1. A realidade estratégica da análise ambiental

É ponto pacífico comentar que as Teorias das Organizações, que buscam explicar e abordar as organizações, são mais sujeitas a mudanças do que as que realmente ocorrem nessas entidades, conforme se pode perceber ao serem examinadas as várias correntes do pensamento administrativo.

Sobretudo a partir das investigações iniciais da Escola Clássica, é que tem surgido os mais distintos enfoques que tratam de retratar cada vez mais a realidade organizacional em determinado período.

Semelhantes investigações começaram com uma teoria de sistema fechado, o modelo da Escola de Administração Científica, através de Taylor, Fayol, Gulick, Urwick e outros, por volta de 1911 a 1937,<sup>(50)</sup> que enfocava a organização como universo de análise e, preocupada basicamente com os métodos e processos de trabalho da mão de obra direta, se voltava para objetivos conhecidos, que eram alcançados por meio da consecução de um conjunto de atualidades repetitivas, respaldadas por recursos disponíveis e coordenadas por um planejamento amplo e abrangente. Esta concepção, depois, ampliou-se para a organização formal, obtidas através dos princípios universais e prescritivos de Henri Fayol. Em seguida, a visão dos negócios deslocou-se para a organização informal, por meio do interesse então dispensado às relações humanas, principalmente através do seu maior expoente, George Elton Mayo.<sup>(51)</sup>

A seguir surge o enfoque estruturalista das organizações, o qual assinala o princípio da passagem gradativa da abordagem do sistema fechado, para a visão do sistema aberto, ou seja, passou-se a analisar primordialmente as relações interorganizacionais, assim como a interação da organização com seu respectivo meio ambiente.

No tocante à abordagem comportamental, buscou-se trazer de volta a noção de homem e apresentaram-se tipos de sistemas de gerência dos negócios, numa maneira mais flexível e, ao mesmo tempo, significativamente participativa. Logo depois, através de apreciações feitas por Barnard, Selznick e Clark<sup>(52)</sup> basicamente no período compreendido entre 1938 e 1956, a visão sistêmica da Teoria Organizacional, dá um passo à frente, ao

incorporar uma nova variável à análise administrativa, a qual se caracterizava por modificar totalmente a tranquilidade da Escola Clássica: o ambiente. Essa corrente do pensamento administrativo, em vez de propor uma panorâmica prescritiva para a ação administrativa, procurou demonstrar a incerteza inevitável que ocorre no mundo empresarial, logo que se vislumbre a interação da organização com o meio-ambiente externo. Ao se considerarem tais fatores, passou-se a analisar não somente os aspectos intraorganizacionais, mas também as relações interorganizacionais e a interação da organização com o ambiente que a envolve.

Entre 1957 e 1963, outro grupo de autores, Simon, March e Cyert,<sup>(53)</sup> se deteve na abordagem operacional para a ação administrativa, em situação de incerteza, na demonstração do modelo de solução de problemas, e identificou que o ambiente não demonstra complementarmente as possibilidades reais e suas conseqüências.

Em 1967, por meio das apreciações de Lawrence e Lorsch,<sup>(54)</sup> surgiu a Teoria da Contingência, a qual apontava que não havia um melhor estilo ou uma melhor maneira na gerência dos negócios em geral. Suas premissas básicas eram as seguintes: a)- a inexistência de uma maneira melhor de organizar e de administrar as organizações; b)- um estilo de organizar ou de administrar não seria sempre igualmente eficaz; c)- as diferentes maneiras de organizar ou de administrar geram diferentes resultados.

Por conseguinte, para esta corrente do estudo das organizações, a administração seria eficiente, na medida em que fosse maior a capacidade de seus participantes em optar pela maneira adequada a cada circunstância que surgisse. A Teoria da Contingência buscava, enfocar o comportamento organizacional prescrutável e o ambiente externo, em virtude de esse comportamento ser uma função direta das suas conseqüências contingentes.

Por fim, Thompson, no seu livro "A Dinâmica Organizacional",<sup>(55)</sup> adotou todos os posicionamentos válidos das várias correntes da Teoria das Organizações, no momento em que encarou as organizações como sistemas abertos, indecisas e confrontadas pela incerteza, mas sujeitas a critérios de racionalidade que demandavam certeza. A contribuição principal desta análise foi a de apresentar os fatos corriqueiros do sistema fechado, no caso, a alta racionalidade, e outros fatores concernentes ao sistema aberto, à racionalidade limitada, de acordo com suas abrangências em cada processo específico da organização.

## 4.2 As variáveis ambientais nas organizações

Para que possa compreender a interação de uma organização com o ambiente externo, há necessidade de se enfocarem os setores do ambiente geral da organização, julgados relevantes para ela, ou seja, ter-se-ia que identificar uma área de setores relevantes do ambiente.

Uma maneira de se começar a identificação dos setores relevantes do ambiente é certificar-se qual a estratégia ou o domínio que a organização escolheu.<sup>(56)</sup> Esta escolha, portanto, determina o tipo de demanda ambiental a que a organização necessita de dirigir-se, assim como seus consumidores e suas formas de atendimento.

Face a estes condicionamentos, decorrentes do estabelecimento de uma estratégia ou domínio pela organização, aparece a necessidade de se averiguarem os setores ambientais, além do segmento assistido, considerados relevantes para o funcionamento da organização; para tanto, é preciso evidenciar:

- 1ª) - os setores ambientais que se encontram em posição de enfrentar as entradas, de que a organização precisa, para atuar;
- 2ª) - os setores ambientais que têm poder de regulamentar as transações estratégicas e mesmo internas da organização;
- 3ª) - os setores ambientais em condições de competir com a organização, no que concerne a fornecedores de entradas ou absorvedores das saídas.

Tais posicionamentos, em suma, caracterizam o que se entende por ambiente de tarefa ("Task Enviroment") daquela organização e envolvem os seguintes elementos, que podem ser enfocados como sendo um indivíduo, organização, grupo ou instituição:<sup>(57)</sup>

- captadores de saídas - tanto reais como potenciais;
- fornecedores de entradas - também reais e potenciais;
- regulamentadores da ação;
- concorrentes, tanto no que diz respeito aos captadores de saída, como aos fornecedores de entradas.



A identificação exata de cada um destes elementos, que tanto se podem constituir em ameaças como em oportunidades do ambiente de tarefa, derivada de uma estratégia (domínio), é básica para as atitudes fundamentadas na racionalidade organizacional, em virtude de considerar os segmentos que dão margem ao surgimento das coações e das contigências que a organização focal tem de manejar. Todavia, a interação da organização com tais elementos chega a provocar a incerteza ambiental que, dessa maneira, debilita a racionalidade organizacional.

Para Thompson, por exemplo,<sup>(58)</sup> ao se identificarem os elementos ambientais relevantes, poder-se-á obter menor incerteza no âmbito da organização, assim como maior controle sobre esses mesmos agentes.

A fim de melhor esclarecer as contribuições dos autores sobre a análise ambiental, são apontadas e desenvolvidas, a partir das apreciações de Aldrich,<sup>(59)</sup> as manifestações da incerteza na organização, ao se utilizarem duas variáveis: turbulência e mutabilidade. A primeira expressão diz respeito ao grau em que o ambiente é modificado, em qualquer aspecto, por forças externas à organização focal, ao passo que o outro termo reflete o grau em que a organização pode controlar os seus aspectos ambientais.

Referido autor procura, ademais, mostrar que, em situação de alta turbulência e baixa mutabilidade, a organização focal tem dificuldades de aceitar e controlar os fenômenos ambientais que assim, contribui para o surgimento da incerteza em seus processos internos. Sob outra perspectiva, ao ocorrer baixa turbulência e alta mutabilidade, registra-se o controle dos fenômenos ambientais pela organização, o que impede o aparecimento da incerteza nos processos administrativos internos.

Também é viável que ocorram situações de alta turbulência e mutabilidade, em virtude do que a organização, dada sua capacidade de controlar o ambiente, recorre à mutabilidade, para minimizar a incerteza.

Portanto, a turbulência ambiental pode corroborar a manifestação da incerteza na organização, a partir do momento em que esta não tenha condição para reagir à sua mutabilidade e, assim, controlar os fenômenos desse ambiente.

#### 4.3. Impactos do ambiente nas organizações

Starbuck<sup>(60)</sup> afirma que há condições de se analisarem três distintas categorias de fatores no ambiente global que afeta a organização focal, conforme pode ser demonstrado na figura 5:

##### a) Fatores Físicos

A escolha estratégica de uma organização, ou seja, o seu domínio, refere-se a sua localização física, tal como a altitude, meios de acesso, índice de oxigênio e poluição do ar, clima e recursos naturais em geral.

Na análise ambiental, tais fatores, suas respectivas identificações, as noções de suas relações de conversão e seus perfis de regularidade, são considerados importantes na estratégia escolhida.

##### b) Fatores Macrossociais

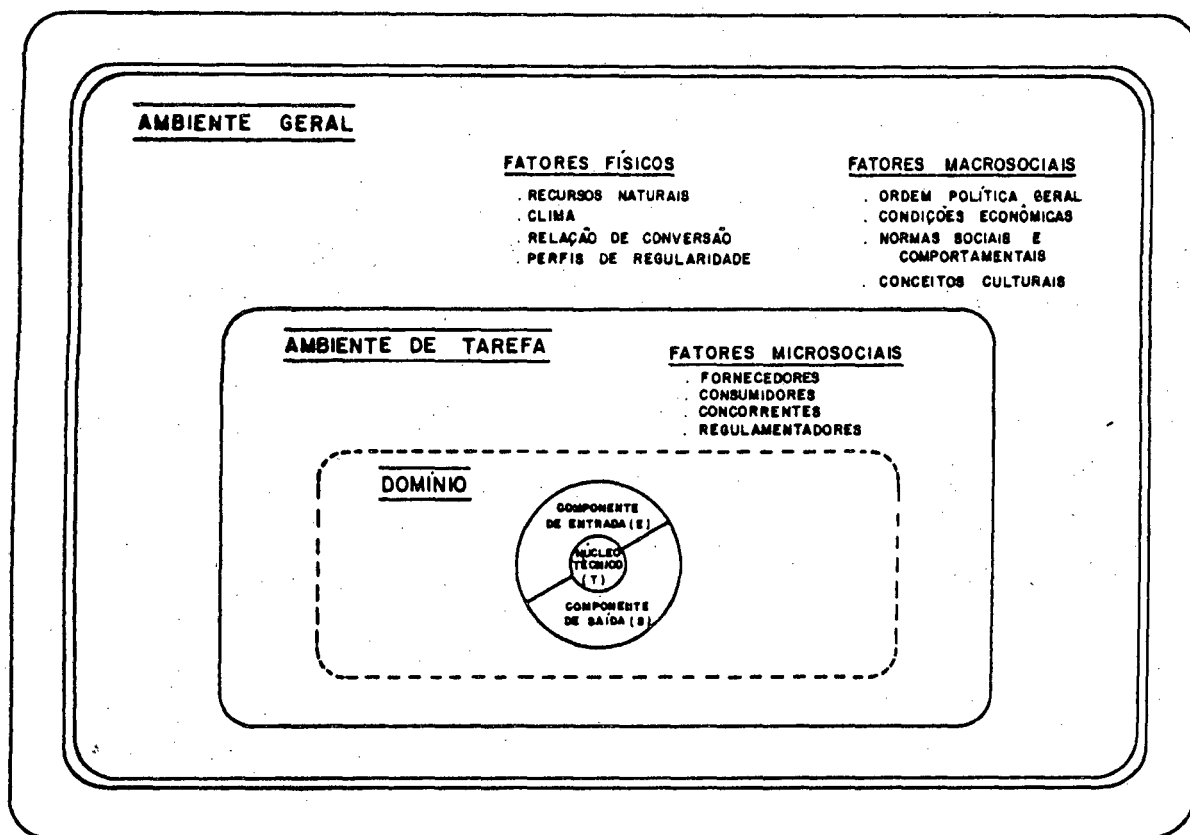
Os quatros elementos que compõem e influenciam no ambiente de tarefa são a ordem política central, as condições econômicas, as normas sociais sobre os comportamentos administrativos e as relações de troca. Cabe salientar que os estudiosos da administração consideram a respectiva análise em função do contexto em que se insere a organização, determinados elementos de valor, normas sociais sobre os interesses individuais, responsabilidades sociais, características psicológicas da população, no que toca à motivação e satisfação no trabalho, além de condicionantes da tecnologia disponível e das alianças ("Coalizões") entre as organizações.

Ao se analisarem estes fatores, verifica-se que eles são encontrados, tanto no ambiente de tarefa, como no da área ambiental mais periférica à organização e por esta razão, podem provocar modificações neste mesmo ambiente de tarefa.

##### c) Fatores Microssociais

São variáveis específicas que compõem o ambiente de tarefa. Esses componentes são as interdependências das várias organizações do ambiente de tarefa, cuja natureza pode afetar as táticas de competição e de colaboração utilizadas pelas organizações, a potencialidade de relações de troca, as restrições impostas pelos comprometimentos

mútuos e a ambigüidade dos papéis desempenhados pelas entidades inseridas no contexto ambiental.



**FIG.5 - FATORES QUE AFETAM AS ORGANIZAÇÕES**

A abordagem contingencial face a estas pressões ambientais sofridas pela empresa, procura mostrar as seguintes atitudes de medidas organizacionais:<sup>(61)</sup>

#### 1ª) Estratégia

A primeira destas atitudes é a escolha de uma estratégia (domínio). Através de investigações do ambiente geral, amplo e turbulento, são levantadas as suas oportunidades e ameaças da organização, o que serve de fundamento à escolha apropriada de uma estratégia viável (tal como, a demanda que a empresa procura atender, como e a quem ela busca satisfazer).

#### 2ª) Táticas de relacionamento externo

Como fator decorrente da estratégia por que se optou, a organização focal elabora então, táticas de ação externa, que deverão ser operacionalizadas; logo, de

posse dessas informações, poderá influir indiretamente nas decisões governamentais reguladoras (por exemplo, através da utilização dos "lobbies") e afetar diretamente as estruturas de poder da comunidade onde se encontra estabelecida.

Para o autor supracitado,<sup>(62)</sup> tanto no que concerne às organizações do ambiente de tarefa, como ao poder relativo que a organização focal goza nos seus inter-relacionamentos, poderão as empresas atuar de forma competitiva ou de maneira mais colaborativa.

### 3º) Táticas do relacionamento interno

Com base na estratégica adotada, a organização focal deve também adotar uma estrutura organizacional interna que torne realidade esse novo posicionamento. Assim procedendo, obter-se-ão:

a) uma estrutura que seja compatível com as reais necessidades de intercâmbio entre as unidades da organização e os setores ambientais correspondentes (por exemplo, departamento de compras - fornecedores; departamento de vendas - clientes e concorrentes; departamento de produção - setor tecnológico); b) a absorção das entradas necessárias, a coordenação do processo de transformação e a colocação das saídas geradas. Por consequência, a interação de cada órgão da empresa, com seus respectivos setores ambientais, acarretará incertezas específicas, nos processos administrativos, a cada uma dessas unidades, em função de suas próprias mutabilidades.

### 4.4. Impactos da organização no ambiente

A organização focal, em vista da satisfação e das suas necessidades no ambiente em que existe, escolhe, consequentemente, uma estratégia compatível a essas vicissitudes.

Por essa razão, justifica-se o envolvimento da variável de interdependência, com respeito a outros segmentos ambientais que configuram o ambiente de tarefa. Neste particular e fundamentado no trabalho de Galbraith,<sup>(63)</sup> ocorre igual situação de interdependência, quando a base das relações de troca são admitidas por esses componentes, isto é, quando ocorre uma concordância no estabelecimento desse relacionamentos; dessa forma, sucedem as transações bilaterais, quando as partes diretamente comprometidas com o processo, concordam sobre os pontos mencionados. Mencionando-se o autor acima referido,<sup>(64)</sup> a base da dependência de um determinado elemento em relação a outro, com quem intercambia, será a necessidade que este primeiro

agente tem de levar a cabo a estratégia estabelecida. Daí se reconhece que uma organização está propensa a ser mais dependente de outra, à medida que esta última se incline a monopolizar a capacidade de realizar a transação em foco, desejada pela primeira, e à proporção que a natureza dessa transação específica se torne fundamental para a consecução da estratégia da primeira. Tais relações contingenciais sugerem, então, que a segunda organização tem poder em relação à primeira.

Ainda é Galbraith que propõe a distribuição de poder e dependência pelo ambiente de tarefa na organização focal, que poderá dispor das táticas de relacionamento externo, com vistas a minimizar esta sua dependência (ou maximizar seu poder), favorecendo a realização da estratégia proposta. Portanto, para aumentar o poder, são apontadas as táticas competitivas e as de cunho cooperativo. Logo, em função da dependência de uma organização em relação a um elemento do seu ambiente de tarefa, considera-se que a utilização dessas táticas deve seguir uma linha evolutiva, competição-cooperação, na medida em que há uma maior dependência da organização focal, face aos benefícios estabelecidos. As táticas competitivas são usadas em situação de relativo equilíbrio de poder no ambiente de tarefa, onde as organizações poderão atuar externamente de maneira considerada competitiva. Tais táticas são apresentadas de forma esquemática na figura 6 e subdividem-se em:

a) tática de simples competição - acontece quando a capacidade de apoio e o desejo de simples captação encontram-se dispersos e equilibrados (por exemplo, um sistema puro de mercado, onde o poder e a dependência estão equilibrados e distribuídos);

b) tática de relações públicas - é complementar à anterior e utilizada na organização, para melhorar o componente de poder nas relações de troca, por meio da mídia de massa e da publicidade, para criar uma imagem favorável às suas operações, visando a enfatizar seu poder, que deve ser fundamentado no prestígio em relação aos outros agentes que compõem o ambiente de tarefa;

c) tática do voluntarismo - também, como a tática anterior, tem o objetivo de aumentar o poder na organização, fundamentado no prestígio e na boa imagem institucional. Como exemplo, podem-se citar as medidas e iniciativas antecipadas da organização às prováveis reações ambientais de natureza desfavorável, com relação às consequências da sua estratégia, ao implantar alguma medida que vise à reparação das

conseqüências obtidas. (por exemplo, poluição ambiental).

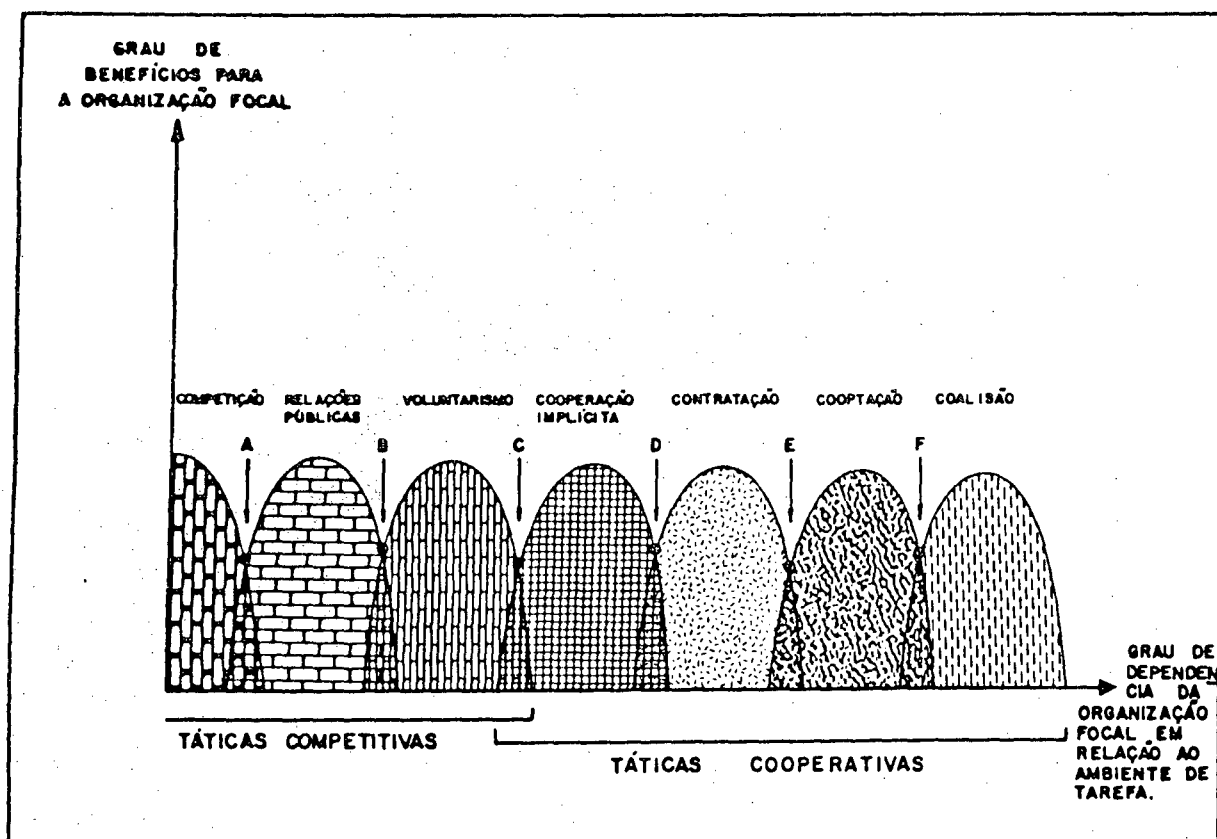
Quanto às táticas cooperativas, verificam-se quando dois ou mais elementos do ambiente de tarefa, concordam em coordenar suas ações para solucionar problemas ou dificuldades de natureza comum. Vale salientar que essa cooperação obtida não pode ser enfocada sempre como benefícios e esforços semelhantes para ambas partes envolvidas. Referidas táticas dividem-se em:

a) tática da cooperação implícita - ocorre, normalmente quando há poucos competidores, em situação de baixa ou média mudança tecnológica, como na situação em que há liderança de preços, onde a ação de uma empresa pode padronizar a de outras. Neste caso, geralmente, os comportamentos das organizações são previsíveis e coordenados uns aos outros, sem que, no entanto, haja comunicação direta ou tentativa explícita para incentivar essa coordenação;

b) tática da contratação - esta tática se manifesta quando a capacidade de apoio se encontra concentrada e equilibrada contra demandas concentradas; também, há possibilidades de se obter maior capacidade de captação de informações, quando a organização negocia explicitamente (legal ou informalmente) com os que compõem o ambiente de tarefa, no tocante à troca de bens e serviços, informações, comprometimentos, etc.

c) tática da cooptação - esta atitude é adotada quando a capacidade de apoio está concentrada mas, por outro lado, a demanda se encontra dispersa; por esta razão, a organização demandadora, buscará cooptar algum elemento que represente a capacidade como entrada de apoio. Por esta razão, ao se adotar mencionada tática, são absorvidos novos elementos e pessoas, para a liderança que a organização crê possa provocar ameaças no ambiente de tarefa;

d) tática de coalisão - manifesta-se quando a contratação se mostra inviável no que concerne ao tratamento de demandas e suportes concentrados e equilibrados. Neste caso, a coalisão se dá quando dois ou mais componentes do ambiente de tarefa se juntam em termos organizacionais, para trabalhar em algum aspecto escolhido, durante certo período de tempo.



**FIG. 6 - TÁTICAS DO RELACIONAMENTO EXTERNO**

A fig. 6 ao apresentar as várias táticas do relacionamento externo ilustra, por exemplo, que, quando ocorre imperfeições de mercado pouco significativas, é, então adequada a aplicação da tática do voluntarismo, (isto do ponto de vista da organização focal), para que assim se possa obter o apoio desejado, sem que no entanto haja perda de autonomia organizacional.

Por essa razão a curva que vai do ponto (B) ao (C), (conforme se demonstra no gráfico) envolve uma área de dependência tal que seja suficiente, para a obtenção de um resultado considerado voluntário.

Na medida em que houver um grau maior de dependência-incerteza, requer-se-á mudanças quanto as várias formas de cooperação, conforme se acha apresentado na curva, do ponto (C) ao (D).

Por outro lado, existem trechos dessa curva, por exemplo, a que envolve a área (D) (E), que indica onde a tática de contratação assegura o apoio necessário, sem que ocorra uma excessiva perda de autonomia. Neste aspecto, há outras partes da curva de contratação que são menos eficientes ao se tratar de níveis de dependência mencionado; neste caso, se faz necessário a adoção de táticas mais avançadas, como a

cooptação (E) (F) ou a coalisão (F).

Vale salientar que, em situações específicas, provavelmente a curva (A) (F) não se comportaria de maneira tão previsível, conforme se poderia supor, isto por que, frequentemente surgem variáveis imprevisíveis e ilegais ou então, que não devem ser levadas em consideração. Daí, o fato de não se ter condições para precisar com exatidão o topo das curvas, assim como, os pontos de inflexão que a compõe; na realidade tal diagrama procura demonstrar os vários tipos de mecanismos, no relacionamento organização - ambiente, sob o ponto de vista analisado por Thompson.<sup>(65)</sup>



## CAPÍTULO 5. A OPERACIONALIZAÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

### 5.1. O planejamento estratégico empresarial

Na medida em que uma PME que obtem sucesso, tenta crescer, tanto em termos de empregados, como em faturamento, faz-se necessária uma perspectiva mais ampla dos seus negócios, o que inexistindo, tem levado muitas empresas à falência.

Dessa maneira, observa-se que, quase todos os anos, determinados negócios, aparentemente viáveis, são levados ao fracasso, em virtude principalmente dos seguintes sintomas apontados pela AMA (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION):<sup>(66)</sup>

- carência de compreensão do ato de dirigir;
- necessidade de uma filosofia empresarial saudável, firme e divulgada;
- falta de perspectiva própria em cada área da empresa, com relação ao impacto na atuação total da companhia;
- falta de convergência de objetivos e de consonância entre políticas estratégicas e objetivos.

Nesse particular, as empresas brasileiras também não sobrevivem ou não obtêm o êxito esperado, principalmente porque, na fase de transição ("adolescência empresarial"), os requisitos gerenciais para tal etapa de crescimento são completamente diferentes daqueles que lhe são exigidos nas fases iniciais de suas operações e atividades.

Habitualmente, uma PME sobrevive graças às suas linhas de produtos, que são continuamente expandidas para atender aos pedidos dos clientes e, ao buscar novas oportunidades, poder atendê-los da melhor forma possível, competindo com os grandes negócios. Verifica-se que a PME, nessa fase, retira suas vantagens da personalidade dos seus dirigentes e executivos, que podem inovar, adaptar, melhorar, valorizar e personalizar o que produzem, visando à evolução das necessidades e das preferências que conhecem, pressentem ou impõem aos seus consumidores.

Acontece que, por se encontrar a PME em fase de transição e por não estar preparado para enfrentar novas ameaças e oportunidades, não se encontra ajustada para

assumir novos requisitos organizacionais, o que poderá levá-la, conseqüentemente, a enfrentar sérias dificuldades, que comprometerão o seu desempenho. Por conseguinte, para se manter o crescimento do lucro operacional dessas empresas, devem ser abandonados os procedimentos informais e assistemáticos vigentes e optar pela adoção de novos estilos administrativos e gerenciais.

Dentro dessa abordagem, surge o processo do planejamento estratégico empresarial, como sendo uma metodologia administrativa utilizada para definir o rumo que a organização deverá seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos e, ao mesmo tempo, quantificáveis.

De maneira geral, reconhecendo-se que não existe um sistema universal de planejamento e, ao mesmo tempo, levando-se em conta o conhecimento da realidade ambiental, feita através da análise específica, para a formulação de um plano dessa natureza, apresentam-se a seguir as várias etapas que podem compor esse instrumento:

#### 1ª) Definição do âmbito do negócio da empresa

A determinação do negócio da empresa é definida pela necessidade que satisfaz ao consumidor, quando este adquire o serviço ou o produto. Daí a necessidade de se fazerem as seguintes indagações básicas:

- Quem é nosso cliente?
- Que compra nosso cliente?
- Que virá a ser nosso negócio?

#### 2ª) Análise Ambiental

Conforme já foi explicitado em capítulos anteriores, a realidade ambiental que envolve uma empresa se torna o principal condicionante do sucesso a ser obtido na implantação da estratégia numa organização. Esta etapa é composta pelos seguintes segmentos ambientais:

- Ambiente geral - onde se encontram os fatores físicos (recursos naturais, clima, etc.) e os fatores macrossociais (ordem e política geral, condições econômicas, etc.);
- Ambiente de tarefa - composto por fatores microssociais (fornecedores, consumidores, concorrentes, etc.);
- Domínio - formado pelos componentes de entrada, de saída e o núcleo técnico.

#### 3ª) Definição das políticas gerais (macropolíticas)

Trata-se da formulação das crenças e/ou motivos que levam as empresas às opções

estratégicas; são abrangentes e servem como guia do comportamento organizacional, sob o ponto de vista global. O estabelecimento destas políticas provocam: decisões condicionadas, normas e procedimentos internos e externos, etc.

#### 4º) Definição das políticas específicas (funcionais)

São consideradas políticas específicas aquelas que explicam e justificam definições estratégicas relativas aos itens que formam as microáreas das várias linhas funcionais da empresa. Por exemplo, são apontadas as políticas de acordo com: a) área funcional de produção: sobre sazonalidade ou períodos cíclicos de produção sobre estoques de matérias-primas e insumo, sobre mão de obra especializada, etc; b) área funcional comercial: sobre o mix de produtos acabados em termos de vendas, sobre ações promocionais, etc; c) área funcional administrativo-financeira: sobre o custo do dinheiro, sobre cobranças, etc.

#### 5º) Definição da filosofia da empresa

Entende-se por filosofia da empresa, um conjunto de princípios práticos que servem de orientação a todo o pessoal de uma organização, quanto às atitudes, comportamentos e intenções.

Outrossim, a filosofia adotada pela empresa se manifesta de várias maneiras, a saber:

- inspirando o perfil comportamental dos componentes da organização;
- definindo os critérios básicos para as opções e decisões;
- inspirando as modalidades das políticas, estratégias, objetivos e táticas da empresa;
- sendo enfocada como uma complementação subsequente à definição do negócio da empresa.

#### 6º) Formulação das estratégias gerais (macroestratégias)

São formas de atuação escolhidas pela empresa, no que toca aos seguintes pontos, que, em suma, se referem às opções em macroáreas de interesse geral da organização:

- recursos humanos (por exemplo, evolução do pessoal interno);
- organização e administração (por exemplo, sistemas salariais);
- inovações e desenvolvimento (por exemplo, novos produtos);
- rentabilidade e lucratividade (por exemplo, estrutura de capital);
- interáreas funcionais.

Também há autores que apontam as seguintes opções estratégicas para as empresas: sobrevivência, manutenção ou crescimento e/ou desenvolvimento.

#### 7º) Formulação das estratégias específicas

Referem-se às opções práticas, no mesmo âmbito das políticas específicas, sendo coerentes e que auxiliando o alcance das estratégias gerais da empresa. Tais estratégias específicas envolverão as áreas de "marketing", finanças, recursos humanos, produção, etc.

#### 8º) Definição dos objetivos funcionais da empresa

Nesta etapa, são estabelecidos os compromissos, a nível de alta administração e, também, de gerências funcionais, que assim deverão ser perseguidos dentro dos períodos previstos.

Para tanto, os objetivos podem ser verbalizados sob forma normativa de acontecimento e resultado a serem obtidos.

Por esta razão, somente se torna coerente definir objetivos, logo após a tomada de conhecimento, com respeito ao âmbito de atuação, às políticas e às estratégias da organização.

Conforme aponta Chandler<sup>(68)</sup>, da mesma forma que a estrutura organizacional acompanha a estratégia, o objetivo também deve estar coerente e seguir a estratégia.

#### 9º) Definição dos objetivos específicos

Estes objetivos específicos correspondem a compromissos de um departamento ou área funcional de uma empresa. Para tanto, devem ser definidos, com a maior seriedade, em termos de quantificação (constatação), prazos e linguagem concreta, indicando-se sempre a melhor forma possível e as indagações do tipo "quando", "quem", etc.

#### 10º) Elaboração dos planos de ação

São elaborados tais planos, com o fim de desdobrar determinadas finalidades numa série de ações que logrem atingir os objetivos colimados; nesta etapa do processo de planejamento estratégico, são inseridos os planos de ação adjetivos (\*) e os substantivos (\*\*).

---

(\*) Planos de ação adjetivos - ocorrem quando os objetivos dos quais dependem, estão anunciados no plano estratégico.

(\*\*) Planos de ação substantivos - são entendidos como desdobramentos dos instrumentos de planificação e contêm, neles próprios, os objetivos a serem alcançados.

### 11ª) Preparação dos quadros de resultados financeiros

Nesta fase, são inseridas, em grandes números, as projeções financeiras para os próximos exercícios (1,2 anos), apresentados nos seguintes quadros :

- Valores de ativo e passivo;
- Valores de lucros e perdas;
- Origem e aplicação de recursos (necessidade de giro próprio, necessidade de imobilizações, necessidade para amortizações de financiamentos);
- Fontes de recursos financeiros e aplicações - recursos próprios, recursos de terceiros/financiamentos aprovados, recursos de terceiros/financiamento a aprovar.

## 5.2. Aplicações práticas e principais aspectos verificados nas PMEs analisadas.

### 5.2.1. Caracterização do tema da monografia

Dentre os principais objetivos estabelecidos e alcançados na monografia, mencionam-se os principais, a seguir indicados:

- a incorporação de tentativas de desenvolvimento de um procedimento metodológico, que orientou a análise, a estruturação e a implantação de um sistema de planejamento estratégico nas PMEs;
- o levantamento das dificuldades e utilidades encontradas no âmbito da PME, face à aplicação do planejamento estratégico;
- as tentativas de aplicação do esquema de planejamento estratégico em empresas que nunca o havia utilizado, cuja implantação significou inovação total de um conceito administrativo.

Com vistas a alcançar tais pressupostos, foram realizadas comparações, assim como estabelecidos parâmetros, ao se selecionar: a) uma pequena empresa, onde, teoricamente, não havia ninguém que pudesse implantar um plano estratégico - empresa A; b) uma média empresa, em que havia alguém que poderia aplicar o esquema proposto - empresa B; c) uma grande empresa, que dispunha de recursos suficientes para levar à frente tal processo, pois, na sua estrutura organizacional, já havia um grupo devidamente capacitado e institucionalizado que de forma geral fazia planejamento - empresa C.

De posse destes elementos elucidatórios, foi verificada a possibilidade da aplicação desta técnica nessas organizações - especialmente nas empresas pequenas e média aqui escolhidas, pois estas, tanto quanto a de maior dimensão, se encontram pressionadas, de alguma forma, seja pelo mercado ou pelo ambiente, e assim não podem dar respostas adequadas, por não disporem de pessoal capaz e outros recursos básicos em grau suficiente.

Fundamentado na verificação empírica dessa realidade empresarial e tendo por base a visão sistêmica dos negócios, foram levantadas as seguintes questões:

- "A PME não dá nenhuma resposta sistematizada, face às dificuldades ambientais encontradas?"
- "Essas organizações de pequeno e médio porte não aplicam de maneira alguma, o planejamento estratégico empresarial?"
- "Somente será possível a implantação dessa ferramenta administrativa, na medida em que se disponha da ajuda e do aporte de profissionais e assessores especializados no assunto?"

Dentro do contexto estabelecido e analogamente à situação amplamente analisada, as possibilidades de operacionalização do planejamento estratégico, na PME, encontram-se condicionadas em função dos seguintes fatores:

- A PME não dá nenhuma resposta, porque não as tem; logo, a conclusão a que se chega é que não pode aplicar absolutamente tudo no tocante a metodologia aqui proposta;
- Em alguns casos, pode-se considerar que a PME aceita o planejamento estratégico e começa a "adotar" tal atitude por meio de ajuda, permanente ou não, de alguém que seja especialista no assunto;
- O planejamento estratégico pode ser encarado como sendo muito "complicado," no que tange à cultura organizacional das PMEs, particularmente as brasileiras;
- Tendo o pequeno e médio empresário "vivido" até o presente momento sem esse recurso administrativo, não há, portanto, razão alguma para que ele adote completamente o planejamento estratégico empresarial;
- Estes mesmos empresários, geralmente, não dispõem de tempo suficiente para tratar do assunto de planejamento estratégico, porque se acham sempre assoberbados por suas atividades diárias; por outro lado, não dispõem de técnicos e especialistas na matéria que possam cuidar do processo em todas as suas fases - introdução, emprego, implantação e controle.

### 5.2.2. Metodologia utilizada no processo de planejamento estratégico implantado

Mercê da grande dificuldade para o estabelecimento de padrões no presente modelo de planejamento estratégico adotado, foram particularmente levantados informações ligadas ao processo decisório, tendo em vista a adoção de um instrumento de avaliação e de formulação estratégicas nas pequenas e médias empresas aqui pesquisadas.

Dessa forma, a principal ferramenta analítica que serviu como fonte de dados e análises, foi um conjunto de questionários plenamente aplicáveis às organizações investigadas e, dentro da estrutura metodológica estabelecida,<sup>(70)</sup> desenvolveu-se este trabalho de acordo com as seguintes etapas que a seguir é apresentado na figura 7:

- 1 - Posicionamento estratégico da empresa;
- 2 - Perspectiva do cenário externo;
- 3 - Escolha dos objetivos;
- 4 - Escolha das prioridades estratégicas;
- 5 - Avaliação produto mercado de uma linha;
- 6 - Sumário da formulação estratégica.

A importância principal deste modelo basicamente na fase da coleta de dados e informações, fica patenteada, na prática, ao se finalizar cada ciclo, com a respectiva obtenção, em cada empresa, dos seguintes elementos: a relação dos pontos fracos e fortes; as oportunidades e ameaças que se apresentaram às empresas; a escolha dos objetivos e diretrizes de ação; as prioridades estratégicas globais e setoriais; os aspectos fortes e fracos das principais linhas de produtos; finalmente, uma reavaliação da essência estratégica das PMEs.

No tocante aos resultados obtidos e à contribuição a ser proporcionada pela operacionalização deste modelo, chegou-se à conclusão de que, na realidade, a presente metodologia de análise estratégica, não é algo diferente de outros esquemas atuais vigentes. Há que se considerar que a principal vantagem apresentada pelo esquema adotado nesta monografia, em comparação com outros do gênero, reside no fato de que apresenta melhores condições na obtenção de respostas mais precisas - a nível de PMEs, pois se partiu do pressuposto de que os administradores dessas organizações não possuíam os conhecimentos necessários que lhes facilitassem uma visão estratégica do seus negócios. Assim procedendo, foram formuladas questões que, de certa maneira, "forçaram" os empresários escolhidos, a pensarem e a responderem com relativa

objetividade e acerto, em termos da proposição da pesquisa, ao se considerarem as origens e formações dos elementos objetos do estudo.

Dessa forma, acredita-se que o estudo em pauta, desenvolvido para as PMEs, constitui-se um subsídio válido para essa categoria de entidade, pois, embora apresente algumas limitações quanto a seus aspectos mais específicos, sua estruturação, operacionalização e resultados podem ser encaradas como viáveis, ao se considerar o ambiente organizacional brasileiro.

Vale salientar que, ao se fundamentar nas respostas obtidas durante o processo de coleta de informações, houve meios para se delinearem os planos estratégicos das organizações envolvidas, acompanhados de suas respectivas proposições, tais como políticas, diretrizes, metas, objetivos, estratégias, etc.

Ademais, procurou-se, de acordo com a abordagem sistêmica, fazer ver, especialmente ao pequeno e médio empresário, a necessidade de sua conscientização para uma série de vulnerabilidades que sua empresa possui, ou seja, um conjunto de ameaças que está por aparecer, em virtude de não estar ele preparado para enfrentar tais situações adversas.

Por fim, em função do exposto, define-se, a seguir, o roteiro básico que foi observado no desenvolvimento e implantação do presente sistema de planejamento estratégico:

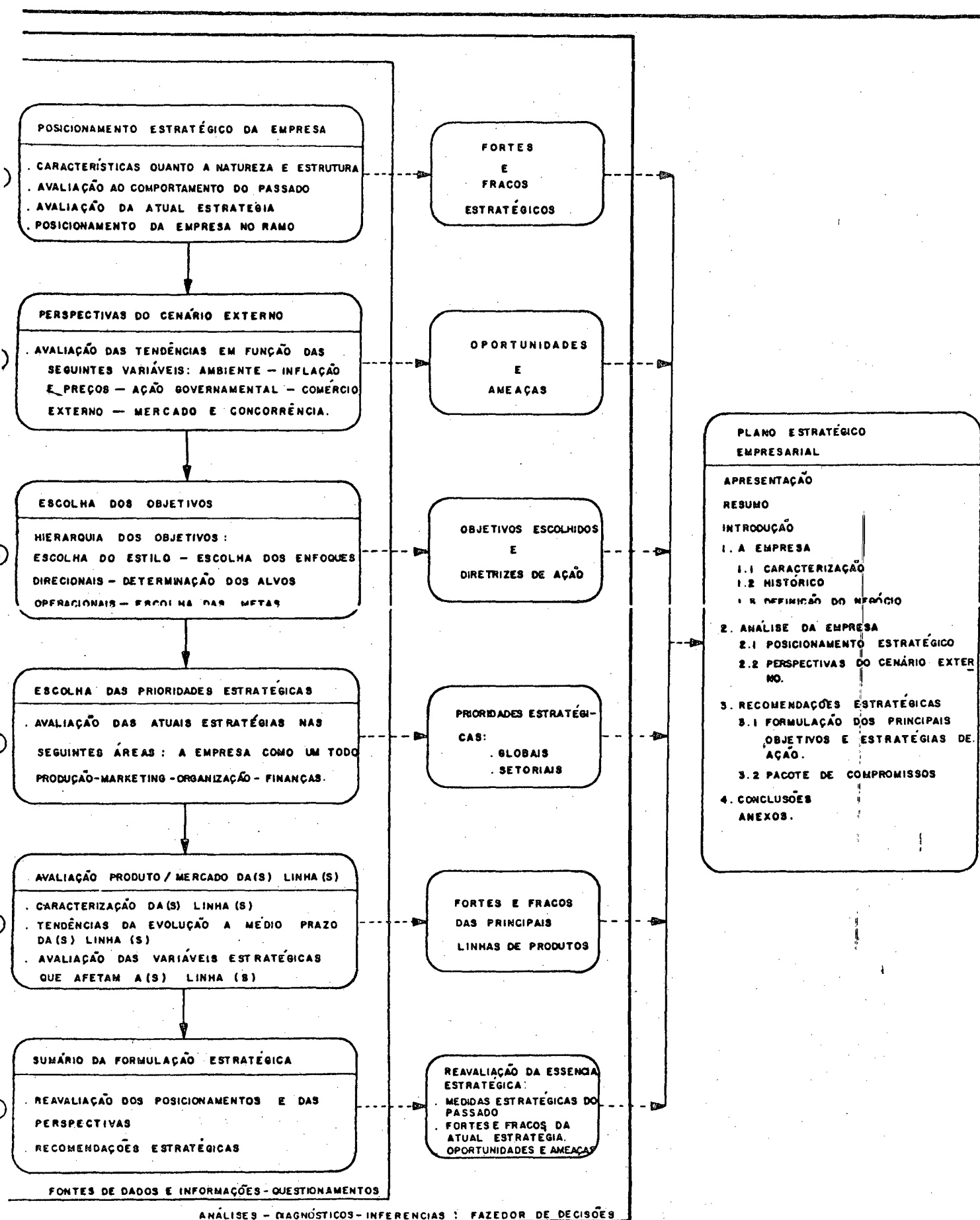
- 1ª) a tomada de conhecimento da matéria, através da coleta sistematizada de informações e dados das empresas amostradas (fontes de dados e informações; questionamentos);
- 2ª) com base nos elementos coligidos, montagem dos respectivos planos estratégicos dessas organizações; (análise, diagnósticos, inferências: "fazedor de decisões");
- 3ª) a aplicação e implantação dos planos, (tomador e executor de decisões);

Vale observar que, a última etapa, por envolver variáveis de mudança comportamental, revestiu-se de um grau de dificuldade maior, se comparada com os outros passos necessários. É de se supor, então, que, caso a implantação do plano estratégico fosse realmente fácil, e não envolvesse variáveis tão cambiantes, poderia com certeza, ser aplicado pelos teóricos da administração, consultores, empresários e praticantes nas organizações empresariais.



FIG. 7

METODOLOGIA UTILIZADA NA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DA EMPRESA.



### 5.2.3. Visão Panorâmica das Empresas Amostradas

Com vista a alcançar os objetivos aqui estabelecidos, foram escolhidas três empresas metalúrgicas: pequena (A), média (B) e grande (C), localizadas na Grande São Paulo, que apresentavam distintas características organizacionais, a seguir demonstradas:

#### (I) Empresa A

##### 1ª) Sumário histórico de suas principais atividades

Esta empresa constituiu-se juridicamente como uma sociedade por cotas de responsabilidades limitada e contava, no momento em que se realizava a pesquisa, com 32 empregados.

Particularmente, atua no ramo da metalurgia, envolvendo projeto, produção e comercialização de peças usinadas em geral, usinagem médio-pesada (responsável por 70,6% do volume global das vendas) e leve, ao fabricar componentes para as indústrias automobilística e pesada.

A firma A iniciou suas atividades operacionais, em 12 de novembro de 1974, em São Caetano do Sul (SP), como fruto da iniciativa do então dirigente, que foi o idealizador, investidor e construtor, sendo o responsável pela direção geral dos negócios da empresa.

A conjuntura do mercado fez que a empresa passasse pelas seguintes fases de transição na sua vida organizacional:

- nos seus primeiros 3 anos de existência (1975 - 1976 - 1977), teve de adquirir uma série de equipamentos, para poder atingir os mais variados pedidos do grande número de clientes;
- utilizou a subcontratação de serviços industriais de terceiros, em virtude de não ter tido condições próprias para atender as requisições dos seus clientes;
- com o crescimento da demanda de seus produtos, houve contínuo aumento da capacidade produtiva, e a empresa passou por sucessivas expansões (desde a sua fundação, a firma já se instalou em 3 prédios distintos), acabando, finalmente, por fixar sua imagem perante seu respectivo mercado consumidor.

Entretanto, com vistas a penetrar ainda mais no mercado, que é dominado quase totalmente pelas grandes organizações, a empresa A, foi obrigada a se endividar bastante e assumir altos custos, principalmente em decorrência da compra de maquinaria (ativo fixo) para produzir, sob regime de encomenda, extensa gama de peças e componentes solicitados.

Por volta de 1978, ao contar com cinco clientes (grandes fábricas), a direção da empresa deliberou suspender a compra de equipamentos, iniciar o saneamento financeiro da empresa, saldando todas as dívidas contraídas nos três anos de existência, e ainda fortalecer o capital de giro próprio.

No exercício de 1979, em prosseguimento ao "Plano de Cinco Anos", estabelecido pelo principal dirigente da firma, foi dada ênfase à elaboração de planos e metas para os 3 anos subsequentes, tendo por base os dados históricos, os registros disponíveis na empresa e, principalmente, o plano estratégico, proposto pelo autor do presente trabalho.

Dentro dessa perspectiva e de conformidade com o pensamento do seu empresário, esta empresa planejou tornar-se uma firma média, ou seja, sair da condição de pequena e, concomitantemente, iniciar produção de peças e produtos novos e sofisticados (por exemplo, a produção de ferramentas), assim como expandir mais ainda sua produção.

2º) A Empresa A face ao planejamento estratégico empresarial - características organizacionais.

Por se encontrar ainda iniciando a fase de transição de micro para pequena empresa, a firma A estava pressionada pelos componentes do ambiente externo e não dispunha, no momento da realização desta pesquisa, de elementos e sistemas administrativos adequados a essa passagem.

Para esta organização, o processo de planejamento estratégico proposto e implantado revestiu-se, de fato, de uma inovação total, pois seu principal empresário-dirigente descobriu, pela primeira vez, que existia um método ou instrumento totalmente novo em termos

administrativos, que nunca se havia usado e que, de princípio, não lhe concedia nenhum valor de ordem prática.

Deve-se mencionar que esta organização dispunha de dados e informações para poder iniciar paulatinamente o processo de planejamento estratégico sugerido, constatando-se que os elementos disponíveis não eram de nenhuma forma utilizados e pensados de maneira sistemática e que não se trabalhava com tais recursos, visando à obtenção de um processo de tomada de decisões mais racional e otimizante.

Neste aspecto, o seu principal dirigente vivia constantemente o dia a dia da companhia e não tinha condições de dispor de assessores ou pessoas especializadas que agilisassem o plano estratégico em todas as suas fases: levantamento de informações, análise, elaboração, apresentação, implantação e acompanhamento.

Ao se levarem em consideração as características organizacionais da companhia, não houve condições de se propor um plano "faz tudo", porque ficou patenteado que sua estrutura organizacional não teria condições de suportar a implantação e realização de determinadas proposições de ordem estratégica. Por outro lado, pôde-se iniciar o processo de instrumentação estratégica, ao se considerar que, no momento da realização do trabalho, possuía-se um conjunto de informações que se estava perdendo e que não era utilizado de forma eficiente pela empresa.

Logo, partindo-se das suas deficiências básicas constatadas (pontos fracos), recomendavam-se como primeiro passo, a montagem e introdução de um esquema mínimo de formalização e agrupamento de informações gerenciais, de maneira simples e fácil, para os participantes da empresa. (\*)

---

(\*) SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS - para controle executivo acompanhado de esquema e formulários sugeridos:

(1) FINANÇAS - Informações sobre demonstrativos de resultados, análise de custo, análise econômico-financeira, posição das contas a receber, posição das contas a pagar, disponibilidades financeiras, acompanhamento da receita de caixa; (cont.)

Em suma, tal medida inicial seria a estratégia fundamental de descobrir e implantar uma inovação administrativa a partir da estaca zero.

Posteriormente foram recomendados os procedimentos complementares às prioridades estratégicas acima mencionadas:

- Reestruturação organizacional (proposição de novo organograma);
- Conjunto de informações geradas pelos subsistemas de custos, conjunto contábil, controle de materiais, faturamento, assistência técnica, registro e controle de pessoal, tesouraria, P.C.P., registro e estatísticas de vendas.
- Descrição das atribuições dos futuros cargos: Diretor Superintendente, Gerente Industrial, Assistente Gerente (PPCP), Gerente Financeiro, Chefe do Departamento Pessoal, Chefe do Departamento Técnico, Chefe de Produção, Gerente Comercial;
- Apresentação de sistema de "marketing" e de vendas, de acordo com esquemas gráficos apresentados.

## (II) Empresa B

### 1º) Sumário histórico de suas atividades

A empresa B é uma sociedade por ações, constituída em 1965, atuando

---

(cont.) (2) **MARKETING** - Informações sobre vendas por linha e por região, produtos novos por linha e por região, demonstrativo das vendas e do faturamento, clientes

(classificação ABC), índices de análise de vendas, total dos custos de distribuição;

(3) **PRODUÇÃO** - Informações sobre controle de produção, controle de qualidade, controle de manutenção efetiva, análise da produtividade, índice de produtividade horas/máquinas paradas para manutenção corretiva, custos de estocagem, controle de materiais, controle de peças e ferramentas, assistência técnica;

(4) **RECURSOS HUMANOS** - Informações sobre rotação de pessoal, número de pessoas, salário-médio, tempo de serviço, custo das horas perdidas, etc.

no ramo de artigos e utilidades infantis, produzindo bens para a faixa de mercado médio-alta de poder aquisitivo.

Esta companhia iniciou suas atividades empresariais como sociedade por cotas de responsabilidades limitada, por volta de 1910, primeiro produzindo palha para embalagens (utilizada em garrafas e trabalhos de sisal), para depois diversificar sua produção, fabricando tamancos de madeira de excelente qualidade e ainda carrocerias de madeira para caminhões (1910 - 1949).

É válido salientar que, nesse período, ainda não havia sido implantada a indústria automobilística no País.

A partir de 1947, o principal dirigente da empresa começou a elaborar planos para ingressar no ramo de brinquedos infantis. Entretanto, somente no exercício de 1949 é que realmente a empresa ao aproveitar a capacidade instalada da fábrica e investir na compra de novos equipamentos e máquinas, iniciou a produção em um considerável mercado à época.

Não obstante, a empresa continuava produzindo tamancos e palha de embalagem, abandonando a linha de carrocerias de caminhões.

Por volta de 1958, tomando-se por base as análises feitas quanto ao comportamento organizacional da empresa, principalmente no que tange à linha de brinquedos, chegou-se à conclusão de que as operações acarretavam dificuldades, principalmente de natureza estrutural; na área de produção, por exemplo, para se manter o nível normal de atividade produtiva, seria necessário adquirir e repor novos equipamentos para acompanhar o desenvolvimento tecnológico do setor, o que forçaria a empresa a realizar grandes inversões na área. Por outro lado, no que dizia respeito à atuação financeira, a empresa não estava conseguindo conciliar os prazos de recebimento com os de pagamento, refletindo de forma negativa na administração do capital de giro (nessa ocasião, a firma, inadvertidamente, se encontrava "financiando" seus produtos aos clientes).

Basicamente, em virtude de tais circunstâncias anormais, foi suspensa em 1965, em definitivo, a fabricação da linha de brinquedos para

crianças.

Em 1968, foram lançados no mercado novos produtos para a linha infantil, iniciando-se a eliminação de produtos de palha para embalagens, produção que ainda perdurou até 1971.

Com a meta comercial da empresa, através do desenvolvimento de um bom trabalho, de contatos com produtores norte-americanos e europeus e do acompanhamento do avanço tecnológico do setor, foi iniciada a linha de carrinhos de bebês, com tipos trançados, tendo evoluído para os feitos com tecidos e finalmente, carrinhos com capotas de plásticos.

Em virtude das constantes viagens e entendimentos mantidos entre os diretores desta companhia com as maiores empresas européias do ramo, tendo em vista a absorção de "know how" e a aquisição de moldes dos produtos fabricados, começou a sofisticação de máquinas e equipamentos mais modernos, para a fabricação de carrinhos.

Dessa forma, para dar continuidade ao processo de expansão e modernização industrial e verificado que a capacidade nominal de produção instalada (no local em que se encontrava) era insuficiente, para atender a crescente demanda, surgiu a idéia de se construir nova planta. Para tanto, em 1969, começou-se, em outro bairro da cidade de São Paulo, a construção da nova unidade industrial, inaugurada e posta em funcionamento em 1975.

No presente momento, a direção da empresa encontra-se empenhada em desenvolver e ampliar suas áreas fabris, localizando-as em um município, no interior do Estado de São Paulo, através da implantação de nova unidade industrial, visando a aumentar sua capacidade de produção, atender suas reais necessidades e satisfazer uma demanda atualmente insatisfeita - carrinhos para clientes de médio e baixo poder aquisitivo.

2º) A Empresa B face ao planejamento estratégico empresarial - características empresariais

Aproximadamente 30 itens compõem a gama de produtos comercializados, que envolve primordialmente a linha de utilidades infantis desta

indústria metalúrgica, encontrando-se bem colocada no "ranking" das empresas do ramo. No momento em que se fazia esta investigação organizacional, a empresa B contava com 447 empregados nas suas duas unidades industriais, com uma direção geral composta dos seguintes órgãos e cargos: Conselho Administrativo, Diretor Presidente, Diretor Comercial, Diretor Financeiro, Diretor Industrial, Superintendente. No que se refere aos aspectos mais específicos da área de atuação da empresa, quais sejam, sua finalidade básica e seu negócio propriamente dito, são apontados, a seguir, alguns pontos considerados relevantes:

- de maneira ampla, considera-se que o negócio desta empresa B é a fabricação e a comercialização de produtos com características especiais, com ênfase nos aspectos qualitativos, para os clientes, e de segurança para os consumidores (bebês);
- a área de atuação ficou então restrita à fabricação de utilidades infantis, utilizando-se praticamente os mesmos processos de produção, embora, dentro da concepção do negócio da empresa, tal perspectiva possa ser futuramente alterada e ampliada (por exemplo, comercializar outras utilidades de natureza infantil, para utilizar a sinergia de distribuição.)

A empresa B se encontra em fase de transição de pequena para média organização e, no tocante aos conceitos estratégicos, dispunha de pouco conhecimento no assunto em pauta, não tendo conscientização para a mudança, com base no planejamento estratégico.

Ao se tentar iniciar a implantação do plano nesta empresa, foi encontrada uma série de dificuldades e resistências por parte dos que decidem, tendo o projeto proposto sido literalmente abandonado. Deve ser levado em conta que dois fatos de suma importância alteraram desfavoravelmente a implantação do processo: 1º) a saída da empresa do assessor de planejamento, o qual detinha a responsabilidade administrativa, no campo de trabalho de planejamento estratégico empresarial, e se incumbia de preparar a escolha estratégica na



organização; 2º) o falecimento de um dos diretores, o que modificou a estrutura de organização e de poder entre os integrantes da cúpula administrativa da empresa.

Em comparação com a empresa A, a organização B, apesar de tudo, tinha condições suficientes para implantar as recomendações estratégicas, que lhe seriam bastantes úteis, face à etapa de transição por que estava passando.

De maneira geral, o plano estratégico para tal empresa, além dos aspectos acima mencionados, foi "interpretado" por seus principais executivos como um instrumento de administração, pouco prático apesar de "muito bonito". Salienta-se que seu principal executivo se via como um empresário de sucesso, pois se encontrava satisfeito com o desempenho organizacional da companhia. Para ele, por exemplo, "não valia a pena perder fins-de-semana, para discutir a estratégia do do seu negócio".

Assim mesmo, ao aplicar a abordagem mencionada, foram apresentados os principais itens, baseados nas formulações dos principais objetivos e estratégias de ação, de tal forma que a companhia deveria proceder do modo a seguir enunciado:

- implantação de um sistema integrado de informações gerenciais;
- criação da área de recursos humanos propriamente dita, em que o Departamento do Pessoal seria apenas uma de suas partes importantes;
- criação de um órgão específico (comitê ou unidade) encarregado de coordenar a atividade de planejamento formal e de controle dos planos a serem formulados para a construção da nova unidade industrial;
- implantação das atividades de "marketing";
- criação formal da função financeira que, até o momento de pesquisa praticamente inexistia;
- reestruturação organizacional, com base nas novas estratégias a serem adotadas pela empresa.

### (III) Empresa C

#### 1º) Sumário histórico das principais atividades

Esta empresa iniciou suas atividades em 1928 como sociedade limitada

em São Paulo, com a finalidade principal de fabricar e comercializar baldes galvanizados para transporte de água, pois a rede de distribuição da cidade era insuficiente e não chegava a satisfazer nem à metade da população que, naquela época, já alcançava quase um milhão de habitantes.

Instalada em prédio próprio, com maquinaria importada da Alemanha, a fábrica começou a produzir os primeiros baldes de ferro galvanizados em 1929.

No entanto, a crise de 1929, como consequência do "crash" da bolsa de New York, gerou dificuldades, principalmente no mercado de São Paulo, ao provocar a estagnação das compras e dos pagamentos dos compromissos assumidos. A empresa C soube, então, contornar tal situação recessiva, ao diversificar a produção e manter os preços no limite do custo. Exatamente neste período de 1929, não se obtiveram lucros operacionais, mas a fábrica continuou produzindo. Em fins de 1929, a produção teve que ser paralizada, por causa de uma explosão em uma indústria vizinha, o que acabou por afetar as atividades da fábrica. Reativados os negócios em 1930, veio depois a revolução constitucionalista de 1932, gerando assim, novas crises, por falta de matérias-primas e da redução nas vendas da companhia. Por volta de 1933 e 1934, foi dado início a um plano de diversificação, ao serem produzidos novos produtos (baldes industriais, latões para transporte de leite, caçambas para uso nos poços d'água, tambores para gasolina, álcool e óleo, lata para óleo de linhaça, etc.) e adquiridos novas máquinas e equipamentos.

O início da 2ª guerra mundial (1940) trouxe uma série de dificuldades para a indústria nacional, por causa da redução do transporte marítimo e a consequente falta de matérias-primas.

A empresa C, graças a seu estoque, racionalização e recuperação de material usado, conseguiu continuar trabalhando e elaborando novos produtos, a época da crise mundial.

Nos seus cinquenta anos de vida, esta companhia, a partir da produção

de baldes, passou a fabricar tambores para gasolina e óleo, tanques para postos de serviços, com capacidade de até 4.000 litros, caldeiras a vapor, galvanização das torres de alta tensão e material elétrico, galvanização de canos d'água, instalações para ar condicionado, cilindros de gás, cilindros de ar comprimido, peças para a indústria automobilística, rodas para veículos, botijões para gás, laminação de aços, etc.

Em setembro de 1953, face ao desenvolvimento tecnológico experimentado e às dimensões organizacionais, a empresa C passou a adotar a forma jurídica de sociedade anônima.

No ano de 1966, desencadeou um programa de desenvolvimento, diversificação e renovação tecnológicas. Para tanto, no mesmo exercício, adquiriu uma companhia dedicada à laminação de aço a frio e ao comércio de ferro. Posteriormente, os negócios da empresa foram orientados para a comercialização de aço bruto ou processado, e foram criadas filiais a fim de atingir os cinco principais mercados brasileiros: Porto Alegre ( RS ), Curitiba ( PR ), Belo Horizonte ( MG ), Rio de Janeiro ( RJ ) e Recife ( PE ).

Em 1969, entrou em operação uma fábrica localizada no município de São Bernardo do Campo ( SP ), como parte da implantação do centro de serviços de aço (considerado o primeiro da América Latina), que visava a fornecer ao consumidor do aço desde bobinas brutas até chapas em lâminas, cortadas, estiradas, etc.

Por volta de 1974, a empresa adquiriu uma indústria de laminação que produzia fitas de aço de alto carbono, considerada a primeira da América Latina a temperar fitas de aço. Ainda neste mesmo exercício, iniciou suas operações, constituindo e implantando outra empresa no Estado de Minas Gerais, a qual se dedicava à fabricação de recipientes para fluídos sob pressão: botijões, botijas, cilindros, etc.

Coerente com a filosofia proposta, a empresa adquiriu, em 1977 outra indústria metalúrgica, desta feita no Estado do Paraná, com vistas

a adicionar maior tecnologia aos produtos comercializados, produzindo perfis leves e pesados, estruturas metálicas e chapas corrugadas.

No presente momento, a companhia conta com 3.500 funcionários, que se encontram trabalhando nas onze empresas ligadas ao grupo empresarial.

Sua cúpula administrativa se constitui dos seguintes elementos:

- Conselho de Administração.
- Presidência.
- Diretoria Administrativa.
- Diretoria de Suprimentos e Comércio Exterior.
- Diretoria Financeira.
- Vice-Presidência de Operações de Manufatura.
- Vice-Presidência de Operações de Laminação.
- Vice-Presidência de Operações e Serviços.

Os produtos comercializados externamente pela empresa são dirigidos aos mercados de exportação adiante revelados:

- América do Sul.
- América do Norte.
- América Central e Caribe.
- África.
- Austrália.
- Nova Zelândia.
- Oriente Médio.
- Europa.

2ª) A empresa C face ao planejamento estratégico empresarial - características organizacionais

Pode-se considerar, sem margem de dúvidas, que a empresa C se encontra ligada a cursos de grandes companhias, dispondo, por conseguinte, de valores relacionados a essa dimensão organizacional. Ademais, como padrão de medida administrativa, nota-se o alto grau de complexidade da sua estrutura, se se compara com as outras duas empresas retroanalisadas.

No tocante à operacionalização estratégica, esta firma dispõe de

todas as condições e recursos favoráveis, para realizar e perceber adequadamente todo o processo de planejamento estratégico, pois:

- 1º) já havia um grupo de pessoas, institucionalizado e estruturalmente organizado, que já fazia planejamento empresarial;
- 2º) a função de planejamento, nesta firma, é realmente encarada com seriedade, sendo pois, efetivamente operacionalista;
- 3º) o planejamento em si é enfocado como um processo comum entre os participantes da organização, já se encontrando normalmente aplicado;
- 4º) na realidade o planejamento estratégico, não constitui nenhuma novidade e, para efetivá-lo já existem, na estrutura da empresa, algumas funções específicas, a fim de realizar tal tipo de atividade administrativa.

No plano elaborado pela organização, levaram-se em conta as turbulências e incertezas inerentes ao ambiente nacional, assim como a maior vulnerabilidade, considerando-se seu alto endividamento. Baseada nestes fatores condicionantes, a empresa estabeleceu para o exercício de 1979, os seguintes planos-chave:

- Saneamento financeiro;
- Capitalização da empresa;
- Consolidação das "fronteiras" de negócios;
- Retorno sobre o ativo administrado compatível com os vigentes custos de captação;
- Diminuição do vigente custo de captação;
- Crescimento sem ampliação das dívidas.

Logo, para atingir tais objetivos, procurou-se abordar a escolha estratégica no processo de tomada de decisões por intermédio do "Pacote de Compromissos" que pode ser demonstrado graficamente no quadro 4, e que se constitui em um conjunto de ações imediatas de exploração e diretrizes fundamentais para a resolução e solução de problemas e voltadas para o objetivo considerado hierarquicamente superior pela cúpula da empresa; no caso dessa organização seria a geração de um lucro operacional que

permitisse o pagamento de, no mínimo, 50% dos empréstimos, com custo de captação acima de 2% ao mês, excluídos os descontos de duplicatas.(\*)

Quadro 4. - "Pacote de Compromissos"

(Matriz de Recursos)

Ação/Exploração	Responsável Plano de Ação	Cronograma	Recursos Diretrizes Impactos	Anexos

5.3. Comportamento estratégico do pequeno e médio empresário

No decorrer das entrevistas e levantamentos feitos, nas empresas analisadas o pequeno e médio empresário, na maioria das vezes, ao ser indagado, projetava em suas respostas o ideal de como gostaria que fosse a sua empresa, principalmente no que se referia à estratégia. Verificou-se este fator porque, o pequeno e médio empresário, quase sempre, não sabia como chegar aos objetivos estabelecidos. De posse desta variável crítica, chegou-se a uma série de resultados, concernentes ao comportamento do pequeno e médio empresário, a partir do ponto em que, face a todo um trabalho técnico sobre o planejamento estratégico, demonstrou-se esta tentativa de aplicar uma visão sistemática dos negócios empresariais às empresas selecionadas.

---

(\*) No "Pacote de Compromissos" preparado pela empresa C, foram apontadas, em sua matriz de recursos, um conjunto de relações com aproximadamente 30 ações/explorações - prioridades estratégicas para serem efetivadas no decorrer do exercício de 1979.

Em virtude das recomendações estratégicas estabelecidas, constataram-se algumas mudanças significativas, particularmente em empresas cujos empresários atuavam, em função dos fatores e aspectos a serem considerados. Dentre estes, apontam-se os mais relevantes:

- No decorrer da fase de tomada de conhecimentos das empresas, como se demonstra ao final da pesquisa, o pequeno e médio empresário, de modo geral, já estava "sentindo" o assunto, o planejamento estratégico de forma mais receptiva, por já se encontrar bastante motivado. Houve, inclusive, o caso, de um empresário que, ao ser questionado, disse não sentir necessidade de realizar tal plano, pois achava sua empresa "numa situação bastante boa", não valendo a pena, portanto, "sacrificar" suas horas de trabalho para participar de entrevistas visando a elaborar um plano de desenvolvimento para sua organização (Empresa B);

- Por outro lado constatou-se que, mesmo participando de todo o processo de planejamento estratégico, tal atitude ativa revelou aos participantes que havia uma série de conceitos e idéias com os quais nunca haviam trabalhado antes. Vale ressaltar, também ocorreu o reconhecimento de que este processo de planejamento estratégico era importante para o desenvolvimento de seus respectivos negócios, fazendo com que ao se prestarem e submeterem a uma bateria de perguntas sobre suas empresas, se pudessem conscientizar sobre sua validade e operacionalização;

- Tradicionalmente, o processo de planejamento que é reconhecido como o mais racional e científico, é linear, pois, envolve o levantamento e a análise das informações, obtendo-se como resultado final, o plano diretor;

- Ao receber um plano diretor completo, percebe-se que a receptividade e a reação do empresário resumem-se num determinado momento em pensar "que terá que realizar coisas demais" e, por consequência, não teria as mínimas condições de realizar tal plano. Verificou-se então, na maioria dos planos de organizações e principalmente nos planejamentos estratégicos e a longo prazo, (elaborados para as organizações, em particular para as pequenas e médias empresas) que **inexiste** uma programação para implantar as opções estratégicas sugeridas.

Entretanto, tal verificação por si só não garantiu, pelo menos na empresa B, que a experimentação fosse realmente concluída. Aconteceu que, nesta firma, no momento em que se tentou aplicá-lo, não se alcançou o êxito desejado, em virtude de:

a) O seu corpo diretivo achar o plano um pouco complexo: "isto é, muito intrincado e, pode complicar mais ainda a vida da empresa;"

b) Não se dispor de ajuda e assessoria na hora de sua implantação;

c) Não se ter tempo para aplicá-lo, apesar de sua participação no processo de planejamento estratégico, e da descoberta de um elenco de temas interessantes, acabando por ficar com um outro conjunto de idéias e conceitos, que poderia ter sido operacionalizados na companhia.

Neste aspecto, é válido chamar-se atenção para o fato de que não se pode excluir a possibilidade do processo a nível organizacional, mediante a implantação de tais planos, nestas empresas de pequeno e médio porte.

A validade do planejamento estratégico já se encontra plenamente legitimado a nível de empresas de grandes portes (Empresa C.), fazendo surgir outra consideração altamente prática que exclui a variável de mudança, na avaliação ora em pauta. Trata-se da natureza do cálculo do risco numa pequena e média empresa. Partindo-se dessa premissa, vê-se que toda inovação administrativa acarreta ou acredita-se poderá acarretar certo risco de fracasso. Pode-se, também acrescentar que esse risco é sempre maior, para o pequeno e médio empresário que adota a inovação, do que para o especialista que a recomenda. Mas o risco tem uma dimensão especial de seriedade no presente contexto empresarial. Por exemplo, para o empresário da empresa A (grande), a perda de um segmento de mercado (em virtude de não ter aproveitado suas potencialidades), significa perda de renda, algo desagradável, mas raramente acarreta miséria organizacional e certamente, jamais a levaria à falência. Assim é que os empresários das grandes empresas tendem a correr o risco, e os consultores organizacionais tendem a recomendar mudanças técnico-administrativas. Mas, no âmbito empresarial da pequena e média empresa, ou seja, aquela que vive com recursos limitados, a perda de um segmento de mercado significará possivelmente sua falência. Vista sob este ângulo o risco que corre o pequeno empresário é bem ponderável, fazendo-o retrair-se. Entre aqueles que não dispõem de muitos recursos, a "aversão ao risco", como a denominam os consultores profissionais, é muito grande, e como se verificou, ocorre tanto por motivos racionais, quanto irracionais.



#### 5.4. Principais limitações e dificuldades encontradas

As empresas A, B e C conforme já foi salientado, foram analisadas através da elaboração e resolução de exercícios de natureza estratégica, assim como de entrevistas com as pessoas que participaram dos seus respectivos subsistemas.

A partir dessas premissas, foram feitas várias recomendações, principalmente para dirigir o processo de implantação das estratégias estabelecidas para cada uma dessas organizações.

Dentro dessa abordagem, pôde-se então classificar, sob as categorias abaixo mencionadas, as principais dificuldades e limitações experimentadas no decorrer de todas as etapas já referidas:

(A) Quanto à terminologia técnica utilizada e às informações colhidas:

- Os pequenos e médios empresários (principalmente das empresas A e B) encontraram sérios problemas, porque, na realidade, não conheciam os conceitos emitidos no planejamento estratégico; conseqüentemente, a participação dos integrantes dessas organizações foi prejudicada, em vista de fatores concernentes à terminologia técnica que se utilizou.

Ao se iniciar o processo, verificou-se que os empresários dessas organizações estavam começando a "descobrir" uma série de novos conceitos administrativos, aos quais antes não haviam tido acesso (v. g., "prioridades estratégicas", "sinergias", "extensão tecnológica", etc). (\*)

---

(\*) Obs. - Na realidade, parece que os teóricos da administração estão "correndo um pouco", ao tentar transmitir todas essas idéias, particularmente o planejamento estratégico empresarial, aos pequenos e médios empresários brasileiros. Tal dificuldade se verifica porque toda a terminologia adotada envolve, antes de tudo, aspectos puramente de ordem intelectual, cognitivo. Daí, portanto, a razão da recusa natural desses empresários aos conhecidos "planos estratégicos completos". Ademais, está-se tentando transmitir-lhes uma quantidade muito grande de conceitos novos, quando se percebe que tais dirigentes, com seus respectivos quadros de referências, não têm a menor possibilidade de incorporar toda essa conceituação de uma só vez.

Tal panorama ficou evidenciado, no momento em que, após serem coletadas todas as informações necessárias, os empresários ainda não tinham condições para agrupá-las e utilizá-las de forma sistematizada. De fato, não se pode julgar que tais entidades não possuíssem já esses dados, que lhes poderiam ser úteis; a questão, em primeiro lugar, se resumia na circunstância de que, para obtê-los, em comparação com os grandes negócios, se levaria um pouco mais de tempo; em segundo lugar, chegou-se a conclusão de que tais dados de informação nunca foram operacionalizados e aproveitados de forma racional (os empresários das firmas A e B manipulavam, tais insumos de forma separada e para diferentes momentos).

- De modo particular o dirigente da empresa B, ao ser indagado sobre sua participação no planejamento estratégico, imaginou que ia perder um tempo considerável e precioso, para incorporar uma "complicada" série de idéias e conceitos novos de administração, tendo, para tanto, de passar por todo um processo de aprendizagem para então, ter condições regulares de entender o assunto. Face a este quadro apresentado, optou-se por outra aproximação metodológica, mais viável: submeter os empresários a colocações previamente preparadas, sem que eles percebessem do que realmente se tratava. Dessa forma, o empresário foi despertado para os significados dos termos empregados, à medida em que se ia avançando no esquema utilizado. Recolhidos os dados, ao finalizar-se a etapa inicial, os empresários já haviam respondido a uma série de indagações, apesar de não ter consciência exata dos conceitos e de ter partido dos conhecimentos adquiridos durante o próprio processo, sem que soubessem de antemão aonde se queria chegar.

(B) Quanto a implantação propriamente dita: De uma maneira geral, a empresa B não conseguiu encontrar formas e condições de realizar o seu plano estratégico, posto que não estava devidamente preparada para absorver o mecanismo administrativo sugerido. Vale salientar que, ao ser submetida a esse conjunto de idéias e conceitos inovadores, esta firma se alienou cada vez mais, pois, como já se comentou, não conhecia do que se tratava. Comumente a falha principal ocorre quando os consultores e especialistas da organização imaginam ser fácil transmitir ao pequeno e médio empresário as técnicas administrativas o que sobejamente conhecem e sabem aplicar, sem imaginar que possam ter ocorrido dificuldades em captar esses conhecimentos.

- Outro ponto importante detectado foi o fato de que, após terem sido envolvidos pelo processo, ou seja, depois de passarem a conhecer alguma coisa do processo, os dirigentes das firmas não conseguiram aplicar o plano, de maneira parcial (Empresa A) ou total (Empresa B). Neste último caso, restritivo e extremo - a não operacionalização completa das recomendações demonstradas, faltou ao empresário alguém que o orientasse na aplicação do plano, em virtude do que, ao surgir uma primeira dificuldade, desistir, nada realizando, por não ter as mínimas condições de transpor sozinho as barreiras práticas que se lhe apresentaram.

- Não obstante, deve-se reconhecer que, nessa investigação, existiam circunstâncias estruturais em que se constatou maior ou menor facilidade em operacionalizar a programação aconselhada. Na empresa A, por exemplo, praticamente inexistia elemento capacitado que pudesse levar adiante as proposições assinaladas, ao passo que, nas firmas B e C, haviam, pelo menos, um executivo ou um grupo de pessoas que podiam dar sustentação coerente e objetiva ao processo em vigor. Logo, teoricamente, de início não haveria necessidade de se transformar radicalmente a estrutura organizacional das unidades aqui mostradas. De posse deste panorama comportamental, verifica-se que, exclusivamente na empresa A (a menor de todas organizações), onde havia um só elemento responsável por todas as atividades da companhia, os resultados obtidos foram considerados bastante satisfatórios, se comparados com os logrados pela empresa B, que desistiu, por completo, de implantar as formulações estratégicas.

- Dessa maneira em função do que se expôs, o quadro analítico pode ser assim resumido: 1º) o empresário da firma B não conseguiu interiorizar a visão estratégica do seu negócio; 2º) no tocante ao dirigente da empresa A, este conseguiu, no cotidiano, operacionalizar as medidas e recomendações propostas; 3º) na empresa C, alcançou praticamente os níveis estabelecidos no plano de desenvolvimento elaborado para a organização, vista esta no aspecto global de suas atividades.

(C) Quanto às diferenças entre os planos diretores - lineares e completos e os planos simples e cíclicos:

Para os pequenos e médios empresários (empresas A e B), o plano diretor se reveste de conteúdo tão complexo, que normalmente não se consegue alcançar os objetivos e metas determinados.

Como já se comentou, caso se coloque à disposição dos dirigentes dessas organizações um plano simples, como os aplicados nas organizações aqui analisadas, (A e C) provavelmente se esperará lograr sucesso no cumprimento dos resultados obtidos.

Neste particular, os planos aplicados-"Pacotes de Compromissos", por serem instrumentos de administração utilizados no processo de tomada de decisão, ao se tratar de escolha estratégica, são compostos por um conjunto de ações, que diz respeito a tudo o que as empresas deverão realizar prontamente, e também por um conjunto de políticas, que define o que se pretende fazer, para orientações futuras.

- Por conseguinte, ao se adotar esta abordagem da estratégia empresarial nas pequenas e médias empresas, sob perspectiva de mudanças organizacionais, nota-se que por consequência, os homens de empresas ficam muito menos inquietos, em virtude das seguintes variáveis circunstanciais:

1º) Não se deve "fazer tudo", de uma só vez, porque as mudanças organizacionais não se fazem em 15 dias; tampouco se logra êxito total em determinado período de tempo, de vez que, na realidade nunca se havia realizado antes algo parecido (vide caso de planejamento estratégico nas PMEs).

Um Plano Diretor implica em decisões a serem tomadas, segue todas as variáveis envolvidas no processo e se deve tomar decisões no momento, sobre tudo os aspectos do problema apresentado, durante todo o período planejado - 5, 10, 15 anos. no que concerne aos planos "Pacote de Compromissos" da mesma forma, tem-se que prever decisões a respeito de tudo, mas, pode-se: a) protelar algumas, b) tomar decisões referentes a parte do problema, e c) não tomar decisões em um determinado momento.

2º) É necessária a realização de um planejamento sobre como se poderá introduzir, nas pequenas e médias empresas, pois, o processo que envolve escolhas estratégicas, tem como quadro de referências, a formação e cultura de seus empresários

3º) Quando possível, tentar trabalhar com grupos ideais, principalmente no que concerne à etapa de implantação do modelo sugerido.

## CAPÍTULO 6. RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES FINAIS

### 6.1. Orientações e sugestões para a aplicação do plano estratégico

Os posicionamentos apresentados por Allen Hickling<sup>(74)</sup> no seu trabalho, e adaptadas a situação da pequena e média empresa se resumem na seguinte explicação: "Vai-se fazer agora apenas isto...; por exemplo, vai-se passar a montar um sistema de coleta sistematizada de informações, para que não se percam". Tal sugestão, conforme sua natureza de aplicação, pode ser iniciada, na pequena e média empresa, a qualquer instante, pois simplesmente implica um procedimento que não exige por parte de seus dirigentes, conhecimentos profundos em administração de empresas.

Por conseguinte, um plano simples de natureza cíclica à disposição das pequenas e médias empresas (diferentes dos Planos Diretores completos e prontos), envolve, antes de tudo, uma idéia global, e a grande vantagem se resume no fato de que, à medida em que se vai aplicando, se vai descobrindo, "pari passu", porque se deve adiar a implantação de algumas alternativas e opções. Isto se justifica porque não é aconselhável, como se percebeu no decorrer desta análise, que se implante um plano completo e pronto e se entregue à PME, para que o aplique sozinha sem nenhum apoio de natureza técnica.

Tal fato é plenamente explicável, de vez que, por mais que se tenham levantado todas as informações, não há meio de se determinar todas as variáveis e soluções possíveis, pois sempre ocorre alguma situação imprevista e desconhecida. Há também que se levar em conta, ainda neste enfoque, que o processo da escolha estratégica, trabalha com uma série de dados. Caso aconteça algum tipo de mudança durante o período de implantação, indaga-se qual seria a resposta que o empresário obteria, já que o plano não incorporou, em princípio, nada de imprevisível. Por outro lado os planos "prontos" são em suma, a suposição de que as coisas se comportam totalmente de acordo com o estimado e previsto; além disso por pretender ser uma análise completa, definitiva e ampla, deve estabelecer tudo que precisa ser feito e realizado.

Portanto, a grande vantagem dos planos simples para as entidades objeto de estudo, comparados com os planos prontos, seria a incorporação das idéias que

parecem boas e que, de certa forma, respondem a algumas dúvidas que anteriormente, geravam dúvidas e prejudicavam uma tomada de decisão final.

Dentro desta perspectiva, apontam-se os seguintes pontos-chave na aplicação deste plano simples, adequado às empresas de pequeno e médio porte:

- O plano deve ser aplicado a todo o instante, e deve ser frequentemente revisto. Este planejamento, especificamente para as PMEs, não é um algo que não necessita de ajustes depois de pronto, pois, a cada instante, há necessidade de se fazer permanente revisão de tudo que foi realizado. Portanto, o plano deve ser incorporado pelo empresário da PME como um processo permanente, e não como uma atividade de que se faz a cada 2 ou 3 anos;
- A participação dos empresários no processo de planejamento estratégico, na maioria das vezes não é indício determinate de sucesso na implantação dos planos;
- A pequena e média organização deve, todo dia, pensar no plano, para aplicá-lo, não deve apenas "perder tempo" durante a elaboração do plano, mas: 1º) estudar muitos assuntos que necessitem de análises, quando o grau de incerteza é maior e ; 2º) planejar como as recomendações estratégicas deverão ser implantadas no âmbito de sua organização;
- A idéia do plano para estas entidades se resume nos itens adiante enfocados:
  - sempre existe algo que se tem condições de fazer logo;
  - há alguma coisa em que se vai começar a pensar;
  - realizar atividades, desde que já se tenham obtido os dados necessários e já se tenha pensado no assunto;
  - dispor-se de hipóteses sobre os acontecimentos e a realidade vigente.
- O planejamento estratégico empresarial, deve ser visto:
  - como uma sistematização de usos e relações entre os dados obtidos;
  - como um processo de aprendizagem, que , ao final, se consubstancie no processo de aplicação do plano;
  - como um processo de mudança e de inovação, ou seja a organização incorpora uma ferramenta nova, que antes não era usada nem conhecida, tendo sempre em mente os componentes cognitivo, psicomotor e efetivo da mudança organizacional.

Logo, é possível aplicar-se este processo nas organizações com menores dimensões, porque os dados necessários à formulação das estratégias sempre

existem, e principalmente porque, há plenas condições para que o empresário possa pensar sobre o processo.

## 6.2. Esclarecimentos finais

Visando a obter melhores resultados, na abordagem sugerida, vários tratamentos e orientações devem ser lembrados, tais quais:

1º) O empresário da pequena e média empresa na medida do possível, deve-se desligar de boa parte de tarefas rotineiras e começar a pensar mais em termos estratégicos; para tanto, deverá designar alguém que trate dos assuntos mais habituais da organização;

2º) A própria introdução do método, deve ser feita paulatinamente, pois envolve muitos conceitos "complicados", para serem introduzidos de uma só vez nas firmas;

3º) Tentar obter que a PME mesma produza as informações, a fim de que ele pense no assunto e descubra, por si só, a natureza e a significação dessas informações;

4º) Devem-se relacionar tais dados conseguidos com o destino e uso que a elas se dá, i. e., que podem ser encaixadas numa determinada categoria e podem auxiliar a PME a obter uma resposta para seus anseios (geralmente o empresário não sabe que dispõe dessas informações). Conseqüentemente, não há uma única maneira de utilizá-los, e nem uma forma correta ou melhor que outras.

5º) O plano a ser adotado pelas PMEs pode ser entendido como um processo pedagógico de aprendizagem, para, depois de cumprida esta etapa, se chegar a um planejamento estratégico mais amplo;

6º) Deve-se trabalhar com determinadas ações imediatas que, normalmente, são simples, menos incertas e arriscadas; conseqüentemente, ao se adotar esse comportamento consegue-se a participação e o envolvimento do empresário e por conseqüência uma rápida aprendizagem do assunto;

7º) Urge verificar o que precisa ser executado, fazendo-se juntar uma exemplificação, para mostrar a vantagem de se aplicar o processo de planejamento estratégico. Vale salientar que este instrumento de administração só tem lógica, à medida que os pequenos e médios empresários sintam seus resultados, sem o que dificilmente se logrará sucesso na implantação do plano, caso se permaneça coletando

informações, sobre as quais possam fazer suas ilações;

8º) Levar o pequeno e médio empresário a pensar em termos de futuro, ou seja, despertá-lo para essa visão de seus negócios; em outras palavras -pensar estrategicamente;

9º) Convém descrever as coisas que se podem fazer, logo e imediatamente, e as que não podem efetuar de pronto, devendo ser proteladas; geralmente se deve abordar uma área em que não haja muito risco e existam dados disponíveis, com pequeno grau de incerteza.

10º) Quando o grau de incerteza for maior, relativamente a outros fatores, as ações devem ser postergadas;

11º) Deve-se dar realmente a PME exata visão do que lhe é facultado, ou seja, deixar algum espaço para atuação, adiar decisões, etc.

12º) Devem-se conscientizar os pequenos e médios empresários de que o processo de formulação estratégica, embora possa estar enfaticamente fundamentado em suas intuições, deve basear-se numa série de conceitos e técnicas sistematizados, que lhes são desconhecidos, sem o que serão eles levados a adotar estratégias com poucas possibilidades de êxito.



## BIBLIOGRAFIA

As informações e dados obtidos sobre o tema em questão são apresentados sob forma de referencias bibliográficas citadas e consultadas, de acordo com as normas vigentes da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Cada obra citada e identificada por numeração sequencial que corresponde a respectiva inclusão no texto da monografia, e que se refere não somente ao material diretamente ligado ao tema, mas, que também abrange assuntos específicos relacionados com a temática em estudo.

Já os textos consultados, apresentados a seguir, correspondem ao material de apoio que foi apreciado no decorrer do trabalho, e que por esta razão se tornaram em um valioso subsídio metodológico, na análise levada a cabo.

Para tanto, foram pesquisados livros, folhetos, documentos, assim como, artigos de periodicos e revistas.

No tocante as principais fontes de consultas e entidades visitadas, incluiu-se na bibliografia a sigla das seguintes entidades, onde as publicações pesquisadas podem ser encontradas: ACSP – Associação Comercial de São Paulo; BADESP – Banco do Desenvolvimento do Estado de São Paulo; CCESP – Centro do Comércio do Estado de São Paulo (PRODEC); FIESP/CIESP – Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo; IDORT – Instituto de Organização Racional do Trabalho; SEP – Secretaria de Economia e Planejamento (CIDOC); USP/FEA – Universidade de São Paulo/Faculdade de Economia e Administração; EAESP/FGV – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas; CEBRAE – Centro Brasileiro de Apoio Gerencial a Pequena e Média Empresa; CTAE/UNICAMP – Centro Técnico Econômico de Assessoria Empresarial da Universidade de Campinas; CEAG-SP – Centro de Assistencia Gerencial a Pequena e Média Empresa no Estado de São Paulo; CIME/INTI – Centro de Investigacion de Métodos y Tecnicas para Pequeñas y Medianas Empresas/Instituto Nacional de Tecnologia Industrial (Argentina); CADEPRO – Centro Argentino de Dirigentes de Producción (Argentina); IDEA – Instituto para el Desarrollo de Empresarios en la Argentina (Argentina); BND – Banco Nacional de Desarrollo (Argentina); COPPE/UFRJ.

# 1 - BIBLIOGRAFIA CITADA

- (1) - AMERICAN Management Association - Administrando a Pequena e Média Empresa  
pg. 07, São Paulo, Management Center do Brasil, 1964, 419 pgs. (UNICAMP)
  
- (2) - MARCHESI Osmar de Oliveira - Documentos de estudos básicos sobre pequena e média empresa, Campinas - CTAE/UNICAMP - 1978 (UNICAMP)
  
- (3) - BARROS, Frederico Robalinho de - Pequenas e Médias Indústrias; um modelo de expansão financeira e modernização. Economia Paulista, São Paulo, 5(50): 42-8, Nov. 1973; 5(51): 29-38, Dez. 1973; 5(52/53): 61-4, Jan./Fev. 1974; 5(54/55): 28-48, Mar/Abr. 1974; 5(56/57): 38-49 Mai/Jun. 1974.  
(ACSP, CEAG-SP, CEBRAE)
  
- (4) - CEBRAE - Diagnóstico de estudo realizado com base em pesquisa junto a 300 empresas. Relatório Final. Rio de Janeiro. 1977. (CEBRAE)
  
- (5) - OPUS cit - ref. (1) pg. 08
  
- (6) - FUNDAÇÃO IBGE - Censo Industrial: Brasil VIII Recenseamento Geral  
1970, Rio de Janeiro, 1974. (FIBGE)
  
- (7) - CEBRAE - Documentos de circulação interna. (CEBRAE)
  
- (8) - CAPIBARIBE FILHO, Clidenor - Pequena e Média Indústria; um enfoque nacional,  
pg. 50, Rio de Janeiro, CNI/DAMPI, 1976, 90 pgs. (ACSP, CEAG-SP, CEBRAE, UNICAMP)
  
- (9) - CARDOSO, Silvando da Silva - Algumas considerações sobre a pequena e média empresa no Brasil, REV. do BNDE. Rio de Janeiro 8 (1/2) Jan/Dez 1971 -  
(ACSP, FIESP/CIESP, USP/FEA)

- (10) - CARREIRA, Antonio - Porque os empresários não podem ficar indiferentes à política - Gazeta Mercantil, São Paulo, 01/02/1980. (SMERJ)
- (11) - STEINHOFF, Dan - Samall Business Managements Fundamentals - pg. 13  
Mc Graw-Hill, Inc. New York - 1978 - 373 pgs.
- (12) - TRUEBLOOD, Scott e Megginson Tate - Successful Small Business Management  
pg. 06 - Dallas, Texas, Business Publications, Inc. 1975, 563 pgs.
- (13) - IBID, pg. 07
- (14) - EL ROL da la Pequeña Empresa bajo la Mira del Banco Mundial - La Opinión  
Buenos Aires, 1979. (IDEA)
- (15) - OPUS Cit - ref. (11), pgs. 08/10.
- (16) - OPUS Cit - ref. (07)
- (17) - STALEY, Eugene e Morse Richard - Industrialização e Desenvolvimento;  
a Pequena Indústria Moderna para Países em Desenvolvimento.  
pgs. 129 - 175, São Paulo, Ed. Atlas, 1971, 541 pgs.  
(EAESP/FGV, UNICAMP)
- (18) - LIMA NETO, Roberto Procópio de - Política para a Pequena e Média Empresa.  
Rev. do BNDE, Rio de Janeiro, 8(1/2); 45-50, Jan/Dez, 1971.  
(ACSP, FIESP/CIESP)
- (19) - IBID

- (20) - GRUPO de Trabalho Interministerial - Programa Especial de Apoio à PME Nacional Decreto nº 77941 - 30/Junho/1976 - Documento Oficial. (CEBRAE)
- (21) - DRUCKER, Peter F. - The Future of Small Business in Changing World. The 4 th International Symposium on Small Business, Seul, Coreia, 1977. (IDEA)
- (22) - MEGGINSON, L.C. - Providing Wnagement Talent for Small Business - Small Business Management. Research Reports. Baton Rouge (La). College of Business Administration, Louisiana State University, 1971. (USP/FEA)
- (23) - HERMIDA, Jorge Alfredo - Las Crisis de Estructuras en las Empresas Grandes. Administracion de Empresas, Buenos Aires, Mar 70/1979. (IDEA)
- (24) - STEINMETZ, L. Lawrence - Critical Stages of Small Business - When they occur and how to survive them. Business Horizon, 29/36, FEB. 1969. (USP/FEA)
- (25) - TOYNBEE, A. - in La Denatalidad Industrial - (Salvador Maria Del Carril) La Opinion. Buenos Aires, 1979. (IDEA)
- (26) - CEBRAE - Plano Brasileiro de Apoio Técnico Gerencial à Pequena e Média Empresa. Documento Oficial. Rio de Janeiro, 1977. (CEBRAE)
- (27) - DAUDÉ, Bernard - La Financiación de la Pequeña y Mediana Empresa en Francia. pg. 11. Texto da conferencia. Buenos Aires, 1973. (INTI/CIME)
- (28) - EAESP/FGV - Pequena e Média Empresa. 1963/1976 - Evolução de um Grupo de Empresas. São Paulo, 1978, 2 V. Relatório de Pesquisa. (EAESP/FGV)

(29) - IBID -

(30) - CEAG-SP - Receptividade do Pequeno e Médio Empresário aos programas de assistência gerencial; relatório final de pesquisas. São Paulo, 1977.  
89 pgs. (CEAG-SP)

(31) - \_\_\_\_\_ - Diagnósticos Organizacionais Realizados em Pequenas e Médias Empresas no Estado de São Paulo. Relatórios. 1978. (CEAG-SP)

(32) - OPUS Cit - ref. (28)

(33) - CEAG-SP - Resumo analítico do relatório final apresentado pela EAESP/FGV da pesquisa Pequena e Média Empresa - 1963-1976. Evolução de um grupo de empresas. CEAG-SP. São Paulo, 1978. (CEAG-SP)

(34) - OPUS Cit - ref. (31)

(35) - OPUS Cit - ref. (28)

(36) - OPUS Cit - ref. (28)

(37) - I SEMINÁRIO Nacional da Produtividade, Rio de Janeiro, 12-16 Set. 1977  
ANAIS - (CEBRAE)

(38) - IBID

(39) - O QUE QUEREM (e quem são) as pequenas e médias empresas. Tendencia.  
Rio de Janeiro, 4(45): 70-7, Jun. 1977. Mesa Redonda.  
(FIESP/CIESP, USP/FEA)

- (40) - OPUS Cit - ref. (31)
- (41) - OPUS Cit - ref. (28)
- (42) - OPUS Cit - ref. (30)
- (43) - OPUS Cit - ref. (20)
- (44) - IDEG - O processo decisório na pequena e média empresa. Rio de Janeiro, 1976. (CEBRAE)
- (45) - \_\_\_\_\_ - O perfil do pequeno e médio empresário industrial no Município do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1976 - 211 pgs.
- (46) - OPUS Cit - ref. (33)
- (47) - DONNELEY, Robert G. - A empresa familiar, Rev. Adm. de Empresas nº 25. pg. 161. EAESP/FGV. São Paulo. (EAESP/FGV)
- (48) - OPUS Cit - ref. (28)
- (49) - NAG - Diagnóstico completo integrado. São Paulo, 1977. Documento. (AGSP)
- (50) - HALL, Richard - Organizaciones: Estructura y Proceso, pg. 26  
Prentice-Hall International, Madri, 1973. 331 pgs. (EAESP/FGV)
- (51) - IBID - pg. 29
- (52) - FORGHIERI, Claudio Cintrão - O ambiente organizacional. EAESP/FGV - 1977  
Material didático. (EAESP/FGV)

- (53) - OPUS Cit - ref. (50). pg. 32
- (54) - LAWRENCE, Paul R. e Lorsch, Jay - Organizations and Enviroment: Managing Differentiation and Integration - Cambridge, Harvard Graduate School or Business Administration, 1967, pgs. 159-210. (EAESP/FGV)
- (55) - THOMPSON, James D. - Dinamica Organizacional. São Paulo. Mac Graw-Hill, 1976, cap. 3, pgs. 41/55. (EAESP/FGV)
- (56) - LEVINE, Sol e White, Paul - Exchange and Inteorganizational Relationships Administrative Science Quartely, vol. 5, num. 4 (março 1961) pgs. 583-601. (EAESP/FGV)
- (57) - DILL, Willian R. - Enviroment as an influence on managerial antonomy, Adminstrative Science Quaterly, vol. 2, num 4 (março 1958). pgs. 409/443. (EAESP/FGV)
- (58) - IBID - cap. 3
- (59) - IBID - cap. 32
- (60) - STARBUCK, W.H. - Organizations and their enviroments - Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Dunnete M.Rand McNally, 1976. (EAESP/FGV)
- (61) - GALBRAITH, Jay - Organisation Design - Addison - Wesley Publishing Co. Chapter 14 - pg. 220 - 222 pgs. 1977. (EAESP/FGV)

(62) - IBID

(63) - IBID

(64) - IBID

(65) - IBID

(66) - VASCONCELOS Filho, Paulo - Afinal o que é planejamento estratégico?

R. Adm. Emp. Rio de Janeiro 18(2): 7-14 Abr/Jun 1978 pg.7

(EAESP/FGV)

(67) - LORANGE, Peter e Vancil, Richard F. - How to design a strategic planning system. Havard Business Review, pg. 75-81, Sept/Oct 1976. (EAESP/FGV)

(68) - CHANDLER A.D. Jr. - Strategy and structure: Chapter in the History of the American Industrial Enterprise. The Mit Press, Cambridge, Mass, 1962. (EAESP/FGV)

(69) - RICHERS, Raimar - Seminário Interdisciplinar sobre a empresa e o ambiente brasileiro - Exercícios de Estratégia Empresarial - EAESP/FGV  
Material didático - 1978.

(70) - HICKLING, Allen - A abordagem da escolha estratégica. Traduzido de "Aids to strategic choice" por Maria Luiza Luz do Prado, FUNDAP, São Paulo, Março 1978. 108 pgs. (EAESP/FGV, FUNDAP)

(71) - PLANO Estratégico - Empresa A. Relatório Final. São Paulo, 1978.



(72) - PLANO Estratégico - Empresa B. Relatório Final. São Paulo, 1978.

(73) - PACOTE de Compromissos - Empresa C. Relatório Final. São Paulo, 1978.

(74) - OPUS Cit - ref. (70)

## 2 - BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABDELSAMAD, Moustafa H. e Kindling, Alexander T. - ¿ Porqué fracasa la pequeña empresa? Administración de Empresas. Julio 1979. Buenos Aires.  
(CADEPRO)

ANSOFF, H. Igor. - Estrategia Empresarial, LTC Editores, RJ, Brasil - 1974.  
Traduzido do original A concept of corporate planning, John Willey Sons Inc., NY., USA - 1970. (EAESP/FGV)

BASIL, Douglas C. - Organização e controle da pequena empresa. Tr. Jorge A. Fontes. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura. Bib. do Homem Moderno.  
(CEBRAE)

---

- Seminário de Planejamento Estratégico e Política de Negócios - 7 e 8 de Agosto de 1.978. São Paulo

BERTERO, Carlos Osmar - Tipologia Estratégica. Traduzido e adaptado de Raymond E. Miles e Charles C. Snow, Organizational Strategy, Structure and Process, New York, MacGraw Hill Book Co., 1978. Material Didático. (EAESP/FGV)

BIBLIOGRAFIA sobre pequenas e médias empresas - CEAG-SP - São Paulo. 1978.

Documento. (CEAG/SP)

BOUCINHAS, J.F. da Costa - As vantagens do planejamento estratégico, in  
Negocios em Exame, São Paulo, março 1976. pgs. 95 a 102. (EAESP/FGV)

BUCHELE, R.B. - The development of small industrial entrepreneurs as a tool of economic growth. Honolulu - Hawaii, Technology and Development Institute Teast West Center, 1972. 114 pgs. (Working. paper series, 31). (USP/FEA)

CEBRAE - Ante-projeto do Programa de Assistencia Gerencial, Tecnologica e Financeira à Microempresa. Rio de Janeiro (1977) 47 pgs. (CEBRAE)

COUTO, Elcio Costa Et Alli - Ação para a empresa privada nacional: Programa especial de apoio a pequena e média empresa, Documento oficial. Brasília. 1976. (CEBRAE)

COZI, Afonso Otávio - Programa de Assistencia à Pequena e Média Empresa no Brasil. In: Seminário sobre política de apoio as pequenas e médias empresas. São Paulo, ACSP - 13-15 out. 1976. (CEBRAE)

DEL CARRIL, Salvador Maria - La denatalidad industrial. La Opinion 1979. Buenos Aires. (CADEPRO)

ENCONTRO de Dirigentes do Sistema CEBRAE; 9º Documentos. Rio de Janeiro, 1976. Brasília, 1978. Relação de alguns trabalhos apresentados:

- 1) Pequenas e Médias Empresas: conceitos empregados.
- 2) Nota de informação: as sociedades convencionadas filiais de pequenas e médias empresas.

- 3) Avaliação dos trabalhos de assistência gerencial.
  - 4) Ações coletivas: subcontratação
  - 5) Pesquisa sobre conceitualização de pequenas e médias empresas.
- (CEBRAE)

ENCONTRO de Avaliação e Planejamento. Documentos.

2º, Vitória, CEBRAE, 1973.

3º, Rio de Janeiro, CEBRAE, 1974. (CEBRAE)

FARAH, Osvaldo Elias - Ecologia de empresas. uma experiencia brasileira Tese de Mestrado Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas - 1976. (EAESP/FGV)

FEDERAÇÃO do Comércio de Brasília - 13º Forum de Debates, Brasília, Nov. 1976. (CEBRAE)

FOLINO, Juan Carlos - Falso crecimiento empresarial - La Opinion 1979, Buenos Aires. (CADEPRO)

GEISEL, Ernesto - Apoio à pequena e média empresa. Brasília, 1977. 56 pg. Discurso. (CEBRAE)

GONÇALVES, Carlos Eduardo do Nascimento. A pequena e média empresa na estrutura industrial brasileira: 1969 - 1970. Campinas, 1976. 2V. Tese de Doutorado. (CEBRAE - UNICAMP)

INTERNATIONAL Symposium on Small Business. Anais.

3º, Washington, DC, 15-18 nov. 1976.

4º, Seul, Coreia, 10-13 out. 1977. (CEAG-SP)

KASTENS, Merrit L. - An operating manual. Long-range planning for your business

Amacon - 1976 USA.

LA TRANSFERENCIA de tecnología para la pequeña y mediana empresa - La Opinion,

1979. Buenos Aires. (CADEPRO)

LEARNED, Edmund P. et Alli - Business Policy: Text and cases. Homewood Irwin, ,

1965. (EAESP/FGV)

LIQUIDAÇÃO da pequena empresa - in Dirigente Industrial, Julho 1974, São Paulo.

(CCESP - CEAG-SP)

MELLO, Alvaro Augusto A. - Brazilian Official Experience in Small and Medium

Business Management Support - CEAG-SP - São Paulo, 1978. (CEAG-SP)

MOTTA, F.P. - "Introdução a teoria geral da administração", São Paulo, ED.

Pioneira, 1974. (EAESP/FGV)

MINTZBERG, Henry - Planning on the left side and managing on the right - HBR -

July/August 1976. (EAESP/FGV)

NEWMAN, William H. e Logan, James P. - Strategy, Policy and Central Management,

South-Western Publishing Co. Ohio, Usa, 1971. (COPPE/UFRJ)

O'KEEFE, William M.O. - "Duas abordagens do planejamento a longo prazo, in

Revista de Administração (Instituto de Administração da FEA-USP)

vol. 14, nº 1, Jan/Mar, 1979. (USP/FEA)

OUCHI, Willian G. - The relationship between organizational structure and organizational control. Administrative Science Quartely vol. 22, march 1977. (EAESP/FGV)

PAGNANI, Eolo Marques - A influencia da tecnologia nos custos industriais das pequenas e médias empresas industriais. Campinas, Unicamp, 1976. Relatório de Pesquisa. (UNICAMP)

\_\_\_\_\_ - A subcontratação na pequena e média empresas industriais. Campinas, Unicamp, 1976. 360 pgs. Tese de doutorado. (UNICAMP)

PERROW, C. - Uma dissensão a proposito da tecnologia, estrutura e meio ambiente. EAESP/FGV. ADM-L-3ºR - Material didático (EAESP/FGV)

\_\_\_\_\_ - Análise organizacional: um enfoque sociológico, Ed. Atlas, 1976 pgs. 121/163. (EAESP/FGV)

PICKLE, Hall B. - Personality and sucess - an evaluation of personal characteristics of sucessful small business managers - Small Business Research Series nº 4. Washington DC. Small Business Adminstration, 1964. (CEBRAE)

IV CONCLAP - Pequena e média empresa; Confederação Nacional das Classes Produtoras. Rio de Janeiro, 1977. 171 pgs. Documentos básicos sobre pequena e média empresa. (CEBRAE)

REUTER, Vincent G. - Small Business Really do Manage - American Journal of Small Business, Baltimore, Md. volume II, number 3, january 1978. (CEBRAE)

RIPPE, Richard D. - The integration of corporate forecasting and planning. Columbia Journal of World Business. Winter 1976. (COPPE/UFRJ)

ROCES, J.L. et Alli - Diagnostico Y Plan de Asistencia a la Pequeña y Mediana Empresa. Buenos Aires, Cadepro, 1979. (CADEPRO)

\_\_\_\_\_ - La Argentina Productiva - Ediciones Pro - Buenos Aires, 1978.  
245 pgs. (CADEPRO)

ROSAS, Paulo - O dirigente da pequena indústria: opiniões e atividades. Recife, Nai, 1973, 98 pgs. (CEAG-SP)

MALUF, Paulo Salim - Problemas das pequenas e médias empresas brasileira. in: seminário sobre política de apoio as pequenas e médias empresas, São Paulo, ACSP, 13-15 out. 1976. (CEAG-SP)

SAMITIER, Jorge Alberto - Algo sobre pequeña y mediana empresa - CIME-INTI - Buenos Aires. 1979. 95 pgs. (CIME-INTI)

SATO, Ademar Kyotoshi - Pequenas e médias empresas no pensamento economico. Campinas, UNICAMP, 1977. 132 pgs. Tese. (UNICAMP)

SEMINÁRIO Organização para Crescimento - 5, 6, 7 e 8 1975 - COPPEAD/UFRJ - (COPPE/UFRJ)

SEMINÁRIO de planejamento Estratégico - 13 a 17 de Setembro de 1976 - BCCL Consultores Ltda. - São Paulo

SIMPÓSIO Latino Americano e do Caribe de Pequena e Média Empresa, 1º, Rio de Janeiro, 20-24 jun. 1977. Anais. (CEBRAE)

SIMPÓSIO Latino Americano y del Caribe de la pequeña y mediana empresa 2º, Quito-Ecuador, Set. 1979. Anais. (CEBRAE)

- STEINER, George A. e Cannon, Warren M. - Multinational Corporate Planning.  
The Macmillem Company, NY, Usa, 1966. (COPPE/UFRJ)
- STEINER, George A. - Top management planning, The Macmilliam Company, Londres,  
1969. (COPPE/UFRJ)
- STEVENSON, Howard H. - Defining corporate strengths and weaknesses. Sloan  
Management Revien, vol. 17, nº 3, Spring 1976. (COPPE/UFRJ)
- SUPLEMENTO Economico - Clarín Buenos Aires, 16/dez/1979. (CADEPRO)
- TERSINE, Richard e Cross, M. Edward - Toward a theory of policy: A conceptual  
model approach. Managerial Planning. Sept/Octo 1977. (COPPE/UFRJ)
- TIMMONS, Jeffry A.- Characteristics and Role Demands of Entrepreneurship  
American Journal of Small Business - Baltimore, Md. volume III,  
number 1, July 1978. (CEBRAE)
- TRES EXPERIENCIAS Argentinas en Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas.  
Buenos Aires, INTI/BND/IDEA/S.D./ 15 pgs. (CEAG-SP)
- YOKER, Robert - Organizational alternatives for projects managers. Management  
Review. November 1977. (COPPE/UFRJ)
- WOODWARD, Joan - Industrial Organization: Theory and Practice, New York:  
Oxford University Press, 1965. (EAESP/FGV)

**APÊNDICES:**

1. AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL (por classe de pessoal ocupado)
2. AS VANTAGENS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
3. OS PROBLEMAS NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
4. SISTEMA INSTITUCIONAL DE APOIO À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA



APÊNDICE 1. AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL (POR CLASSE DE PESSOAL OCUPADO)

INDÚSTRIA						
CLASSE DE PESSOAL OCUPADO	Número de estabelecimentos		Pessoal ocupado		Valor da produção	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Cr\$ milhões	%
1 a 19	146.187	88,71	654.854	24,25	17.319	15,19
20 a 99	14.106	8,56	600.617	22,25	24.344	21,35
100 a 249	2.805	1,70	433.279	16,05	21.479	18,84
250 a 499	1.047	0,64	363.179	13,45	18.473	16,20
500 a mais	648	0,39	648.040	24,00	32.398	28,42
TOTAL	164.793	100,00	2.699.969	100,00	114.013	100,00
COMÉRCIO						
CLASSE DE PESSOAS OCUPADAS	Estabelecimentos		Pessoal ocupado		Receita Cr\$ 1.000,00	
	Número	%	Número	%	Valor	%
1 a 9	605.015	96,2	1.147.768	67,3	58.047,1	42,5
10 a 49	21.570	3,5	368.492	21,6	46.768,0	34,2
50 a 99	1.447	0,2	91.901	5,4	13.742,5	10,1
100 a mais	563	0,1	97.212	5,7	18.003,7	13,2
TOTAL	628.595	100,00	1.705.373	100,00	136.561,3	100,00
SERVIÇOS						
CLASSES DE PESSOAS OCUPADAS	Estabelecimentos		Pessoal ocupado		Receita Cr\$ 1.000,00	
	Número	%	Número	%	Número	%
1 a 4	320.838	91,19	515.898	57,74	5.120.008	42,56
5 a 19	27.983	7,95	215.977	24,17	3.495.600	29,05
20 a 49	2.306	0,65	66.889	7,48	1.457.288	2,11
50 a 99	430	0,12	29.526	3,30	740.961	6,16
100 a mais	266	0,09	65.254	7,31	1.216.886	10,11
TOTAIS	351.823	100,00	393.544	100,00	12.030.693	100,00

Fonte: FIBGE - Censo de 1970

APÊNDICE 2. - AS VANTAGENS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

ENTIDADES/AUTORES	VANTAGENS DAS PMEs
<p>(1) <u>CADEPRO - CENTRO ARGENTINO DE DIRIGENTES DE PRODUCCION</u></p> <p>Diagnóstico Y Plan de Asistencia a la Pequeña Y Mediana Empresa</p> <p>(BUENOS AIRES - maio de 1979)</p>	<p>1º) Boa adaptabilidade ao mercado; 2º) adequado potencial de inovação; 3º) ampla adaptabilidade às melhoras técnica; 4º) boa situação patrimonial; 5º) comunicações fluídas; 6º) relações sindicais não conflitivas; 7º) fluidez nas decisões.</p>
<p>(2) <u>OCDE - ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO</u></p> <p>(PARIS - 1979)</p>	<p>1º) Produzem toda uma gama de artigos especializados em quantidade relativamente modesta e, satisfazem de forma rápida e econômica, necessidades e serviços locais; 2º) estão em condições de tomar decisões mais depressa do que as grandes empresas e, seus gastos gerais são menores; 3º) em uma época de concentração crescente do poder econômico, dão oportunidades às iniciativas individuais; 4º) atendem a demanda de produtos dotados de elevado grau de sofisticação e/ou especialização e, detem a facilidade de satisfazer a procura circunscrita a determinados locais.</p>
<p>(3) <u>FREDERICO J. O. ROBALINHO DE BARROS</u></p> <p>I Seminário Nacional de Engenharia Econômica.</p> <p>(SÃO PAULO - abril de 1978)</p>	<p>1º) As PMEs tem participação marcante em todas as regiões, independentemente do grau de desenvolvimento de cada região; 2º) as PMEs estão presentes na maioria dos setores industriais independentemente do grau de complexidade tecnológica; 3º) as PMEs, em alguns setores industriais, apresentam índices de produtividade maiores do que na grande indústria (p. ex: setores têxtil, e metal mecânico); 4º) as PMEs, são, em geral, controladas por empresários nacionais e, assim representam uma fonte geradora permanente de uma classe empresarial; 5º) as PMEs são a única alternativa politicamente viável para um processo natural de democratização de capital e asseguram uma maior estabilidade econômica e social de qualquer nação em desenvolvimento.</p>
<p>(4) <u>CEBRAE - CENTRO BRASILEIRO DE APOIO GERENCIAL A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA.</u></p> <p>(Em 25/08/1977)</p>	<p>1º) Contribuem significativamente na geração do produto nacional; 2º) absorvem ótimamente e grande contingente de mão de obra a baixo custo e com menores exigências de especialização; 3º) são flexíveis em termos de localização, o que permite suas participações em programas de interiorização do desenvolvimento, visando melhor distribuição espacial da renda; 4º) tem capacidade de complementar as grandes empresas 5º) são passíveis de atuarem no Comércio Exterior, diversificando a pauta de exportação e tornando a economia suscetível a instabilidade mundial; 6º) tem capacidade de gerar uma classe empresarial genuinamente nacional.</p>

<p>(5) <u>DOCUMENTO OFICIAL DO GRUPO DE TRABALHO INTERMINISTERIAL</u></p> <p>(Decreto nº 77.941 em 30/junho/1976).</p>	<p>1º) A baixa relação investimento /mão de obra empregada, de corrente da menor complexidade ao equipamento produtivo, o que as capacita a gerar emprego a menor custo social; 2º) são promotoras do desenvolvimento e também, capazes de corrigir as distorções por ele provocadas; 3º) tem menor dependências as fontes externas de tecnologias; 4º) favorecem a desconcentração industrial; 5º) viabilizam o programa de cidades de médio porte; 6º) servem de campo de treinamento para a mão de obra especializada.</p>
<p>(6) <u>CARLOS ANTONIO ROCCA (Ex Secretário da Fazenda do Estado de São Paulo - 1973).</u></p>	<p>1º) <u>Do ponto de vista social:</u> I. possibilitam o aproveitamento das disponibilidades de capital, mão de obra, recursos naturais e capacidade gerencial no grau em que se encontram em ambientes ainda pouco desenvolvidas; II. por suas próprias naturezas, são muito mais "lâbor intensivo" do que "capital intensivo", o que quer dizer que, por unidade de produto, ela emprega via de regra mais mão de obra do que uma empresa de maior porte; III. são vias naturais de acesso à vida econômica da parte de novas vocações empresariais.</p> <p>2º) <u>Do ponto de vista econômico:</u> I. produzem itens não muito complexos, que contam com mercado consumidor, conferindo rentabilidade a PME, e que não interessam às grandes organizações produzi-los; II. fabricam determinados componentes, partes ou complementos do produto final acabado delegadas pela grandes organizações (vide indústria automobilística) III. fabricam determinados tipos de produtos que produzidos em escala menor, podem receber cuidados mais sofisticados, redundando em melhor qualidade, ainda que isto implique em preço unitário mais elevado (p. ex: setores de alimentos, bebidas, vestuários, objetos de decoração, etc.), como também, em virtude do próprio mercado consumidor (diminuto), ou então pelo volume de matéria-prima disponível (sazonal).</p>
<p>(7) <u>ROBERTO PROCÓPIO DE LIMA NETTO - (BNDE)</u></p> <p>(Janeiro /dezembro 1978).</p>	<p>1º) Tornam viáveis as descentralizações regional e de decisão; 2º) favorecem a relação capital/empregos; 3º) servem como estágio para a grande indústria; 4º) incentivam a formação de capital; 5º) fazem surgir a empresa nacional privada; 6º) são escolas para mão de obra qualificada e de gerentes.</p>
<p>(8) <u>D. KOELINSKI (EX PRESIDENTE DO SBA-SMALL BUSINESS ADMINISTRATION - USA)</u></p>	<p>1º) As PMEs podem adequar-se às peculiaridades de cada mercado, apresentando, no setor, o que o consumidor deseja; 2º) As grandes companhias, diferentemente das PMEs, são implantadas em extensas áreas, não podendo fragmentar seu campo de operações e adequar a oferta a todas as diferenças locais de mercado.</p>

(Em 18/11/1977.)

APÊNDICE 3. - OS PROBLEMAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

AUTOR/ENTIDADE	NATUREZA E TIPOS DE PROBLEMAS
<u>PESQUISA REALIZADA</u> <u>PELO CEAG - CE</u> (FORTALEZA/CE - 1975)	1º) Problemas referentes à escassez do capital de giro e financiamento; 2º) problemas referentes à escassez de matéria prima e/ou sua baixa qualidade; 3º) problemas derivados da instabilidade do mercado consumidor interno e externo; 4º) a progressiva falta de mão de obra especializada; 5º) problemas derivados da falta de garantia para financiamento; 6º) excessiva centralização administrativa; 7º) elevação em escala acelerada dos encargos trabalhistas; 8º) carência de apoio direto de organismos oficiais de fomento industrial; 9º) dificuldades no acompanhamento das mudanças frequentes da gestão da política fiscal na esfera federal e dos estados; 10º) problemas derivados de desconhecimentos total ou parcial dos diversos fundos oficiais de financiamento e sua sistemática de operações.
<u>TRABALHO APRESENTADO</u> <u>PELA ASSOCIAÇÃO</u> <u>COMERCIAL DE SÃO</u> <u>PAULO À III CONCLAP -</u> <u>CONFERENCIA NACIONAL</u> <u>DAS CLASSES PRODUTORAS</u>	1º) Burocracia e complexidade da legislação fiscal, principalmente no que respeita ao sistema de auto-lançamento das obrigações fiscais e para fiscais; 2º) dificuldades creditícias na obtenção de financiamento, quer para capital de giro, quer para investimento; 3º) falta de capacidade gerencial, na administração e organização dos vários setores de suas atividades
<u>RESULTADOS DA PESQUISA</u> <u>FEITA NO SETOR DAS PMEs,</u> <u>Realizada pela Universidade</u> <u>Federal Fluminense (RJ)</u> (Em março de 1971)	1º) Maioria dos gerentes que exercem a função gerencial desconhecem as modernas técnicas de administração; 2º) há uma acentuada centralização de decisões; 3º) não existe nas PMEs, nenhuma análise e planejamento a curto ou médio prazo; 4º) a política de preços é inadequada, poucas fazem campanha de promoção e propaganda dos seus produtos, inexistem controle de qualidade, de estoques e sistema de custos adequados; 5º) verifica-se capacidade ociosa nos equipamentos existentes.
<u>FREDERICO ROBALINHO</u> <u>DE BARROS (RJ)</u> (Em 19/setembro/1977)	1º) A não valorização do talento ou capacidade gerencial e a consequente marginalização das novas empresas industriais; 2º) o excesso de critérios não desenvolvimentistas na concessão de capital; 3º) o contínuo processo de financiamento e refinanciamento às empresas tradicionais.

DIAGNÓSTICO DO CEBRAE -  
CENTRO BRASILEIRO DE  
APOIO GERENCIAL. (RJ)

(Estudo realizado em  
300 empresas no  
1º semestre 1977)

1º) Causa geral dos problemas: dificuldades gerenciais  
2º) Outros problemas: I. falta de capital de giro, agravado pelo alto custo do cruzeiro e pelas pesadas garantias exigidas pelas entidades de crédito; II. alto grau de endividamento que acaba remunerando mais o capital de terceiros do que o próprio; III. estrutura organizacional e administrativa deficiente; IV. volume de negócio situado a um determinado nível que mal ultrapassa o seu "BREAK EVEN" de risco; V. estrutura administrativa e técnica mais onerada do que as grandes empresas; VI. as variações por menores que sejam nos seus orçamentos de custos e de investimento, comprometem a sua capacidade de resultado final; VII. inadequada relação custos/preços; VIII. péssimas racionalização da produção e de organização de distribuição e vendas.

IDEG - INSTITUTO  
DE DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO E  
GERENCIAL

(Em 03/abril/1977)

1º) Estrutura organizacional inadequada, não constituindo uma de administração capaz de garantir melhor aproveitamento dos recursos da empresa e das oportunidades do mercado; 2º) a maioria das funções administrativas são concentradas na pessoa do dirigente máximo, existindo um insignificante grau de delegação e de descentralização administrativa; 3º) a divisão de tarefas é feita de forma imprecisa e, quase sempre improvisada; essa improvisação se reflete no grau de capacidade ociosa dos equipamentos, atraso nas entregas, insuficiência de estoques, baixo controle de qualidade, limitação de espaço, etc.; 4º) incapacitação de recursos através de linhas de crédito oficial; em consequência ocorre permanente dificuldade de obtenção de crédito bancário, porque o pequeno industrial geralmente não possui patrimônio próprio, utilizando-se de prédios alugados, e não desfrutando de tradição e conceito no setor financeiro; 5º) dificuldades em se adaptarem e cumprirem as legislações tributárias e trabalhistas; 6º) sérios problemas para colocar seus produtos em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, por não contar com recursos técnicos e financeiros que permitam desenvolver novas técnicas de comercialização; 7º) os equipamentos, as técnicas e os processos de produção da PME são, na maioria obsoletos e acarretam custos operacionais excessivos e baixa qualidade dos produtos;

CLAUDIO DE MOURA CASTRO  
(IPEA) (RJ)

(Em 28/04/1976)

1º) incapacidade de vender e distribuir seus produtos e de comprar matérias-primas; 2º) incapacidade de lidar com os poderes públicos; 3º) tecnologia gerencial disponível pouco preocupada com a solução de seus problemas específicos.

DOCUMENTOS OFICIAL DO  
GRUPO DE TRABALHO  
INTERMINISTERIAL (DF)

(Decreto nº 77941 -  
em 30/junho/1976).

1º) Fatos que agravam a situação das PMEs: I. a política de contenção de crédito; II. as restrições as importações; III. o controle de preços conjugado com a falta de estrutura empresarial; IV. escala inadequada de produção; V. dificuldade de acesso ao crédito;  
2º) Fatores Limitativos: I. falta de capacidade empresarial e gerencial; II. falta de mão de obra especializada; III. falta de crédito subsidiado; IV. falta de capital de giro;  
3º) Causas que afetam o desempenho das PMEs: I. Internas: insuficiente capacidade de gerencia necessária a uma utilização eficiente dos recursos disponíveis provocado por uma inadequada oferta de capacidade empresarial e, refletindo nas seguintes atividades operacionais - administração de pessoal, previsão econômica e financeira, formulação da política de investimentos em capital fixo e circulante, escolha de tecnologia adequada, uso de informações relativas ao mercado de produto de fatores e de matérias primas, pesquisa e desenvolvimento; II. Externas: a) do ponto de vista mais geral: são causas de natureza legal, institucional decorrentes da política oficial de crédito, e da situação do mercado de capitais; b) específicas: 1. são causas decorrentes de estruturas oligopolíticas nos mercados de produtos, fatores e matérias primas; 2. causas que são influenciadas por altos custos de acesso a informações relativas à situação de mercado, tecnologia, e que são peculiares a cada ramo empresarial ou região econômica.

ESTUDO REALIZADO PELO  
BANCO MUNDIAL (EUA)

(Em 03/abril/1977)

1º) Funções gerenciais com especialização relativamente restrita; 2º) falta de acesso ao capital diante dos mercados organizados de valores e, permanente dificuldade em obter créditos, mesmo a curto prazo, 3º) falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda; 4º) integração relativamente estreita na comunidade a que pertence os proprietários, e por isso, dependência do mercado e das fontes de abastecimentos próximos; 5º) dificuldade para a absorção de inovação tecnológica (inclusive gerencial);

APENDICE 4

# SISTEMA INSTITUCIONAL DE APOIO A PEQUENA E MEDIA EMPRESA

