

Potencialidades econômicas e gerenciais: o caso das micro e pequenas empresas comerciais e de serviços

PRISCILA REZENDE DA COSTA (UFLA)
ANA TARSILA DE MIRANDA E SOUZA SETTE (UFLA)
SIMONE DE ABREU RIBEIRO (UFLA)
CAMILA DE CASTRO CARLOS (UFLA)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

COSTA, Priscila Rezende da et al. Potencialidades econômicas e gerenciais: o caso das micro e pequenas empresas comerciais e de serviços In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 1384-1397.

Resumo

Com a crescente globalização dos negócios e o agravamento de inúmeros problemas sociais e econômicos, as micro e pequenas empresas (MPE's) deixaram de ser vistas apenas como peças importantes na geração de empregos e renda e se tornaram indispensáveis ao equilíbrio do sistema econômico nacional. Visando um aprofundamento deste tema, este artigo tem como objetivo identificar os fatores que determinam a sobrevivência e a expansão das MPE's comerciais e de serviços no mercado a partir de um estudo descritivo explicativo realizado no Sul de Minas Gerais. Como resultado, é possível inferir que tanto o modelo de gestão quanto as características empreendedoras e o estilo de liderança do pequeno empresário são determinantes da sustentabilidade, da expansão e do conseqüente sucesso das MPE's e, mais do que isto, são determinantes do próprio modelo de gestão deste importante segmento.

1. Introdução

A busca da competitividade tornou-se mais intensa no novo cenário de negócios, a partir da internacionalização das economias e da expansão da Tecnologia da Informação. Especialmente Micro e Pequenas Empresas (MPE's), que historicamente compõem a base da economia e servem de sustentação para o desenvolvimento regional, têm percebido um acirramento da competição, obrigando-as a se reposicionarem no mercado na busca de novos recursos e competências. Embora sejam consideradas elementos importantes para a economia, pela sua capacidade de geração de empregos e renda, o isolamento, o pequeno porte dessas empresas, o atraso tecnológico, a escassez de recursos, a dificuldade de acesso ao crédito e a ausência de informações estatísticas atualizadas têm dificultado a sua capacidade de competição diante de concorrentes maiores e mais organizados, entre os quais estão se tornando comuns arranjos organizacionais como redes de empresas, alianças, fusões e parcerias.

Diante deste cenário altamente competitivo, no qual estão inseridas as MPE's, torna-se necessário à realização de análises comparativas sobre as diferenças e as similaridades dos modelos de gestão vigentes nesse segmento. Tal propósito se justifica pela importância que se revestiu o tema competitividade na década de 90 e das discussões em torno da sobrevivência e sustentabilidade das pequenas empresas nesse cenário. Desde então, a questão de ordem passou a ser as exigências de maiores atributos competitivos para as empresas brasileiras e as discussões enfatizaram as formas de sustentabilidade requeridas principalmente para os pequenos negócios, tendo em vista que 90% das pequenas empresas não completam um ano de vida. A questão é que, tradicionalmente, nas teorias em administração, a tendência predominante é de não se diferenciar as condições da competitividade das grandes e pequenas empresas, levando a uma concepção corrente de que essas unidades possuem uma lógica de gerenciamento e padrão competitivo comuns. No entanto, deve-se partir de um pressuposto antagônico a essa vertente. Considera-se necessário averiguar os fatores que levam as MPE's a se destacarem no mercado, bem como vislumbrar a existência de condicionantes a um possível crescimento. Assim sendo, indaga-se: qual o perfil de gestão das MPE's? Quais os fatores internos às MPE's garantidores de sua sustentabilidade no atual contexto sócio-econômico? Enfim, quais as exigências ao seu crescimento?

2. OBJETIVOS

O objetivo geral desse trabalho é identificar os fatores que determinam a sobrevivência e a expansão das MPE's comerciais e de serviços no mercado. Mais especificamente, procurar-se-á: a) levantar as características econômicas das MPE's; b) promover a estratificação desse segmento por faixa de pessoal ocupado e por faixa de faturamento; c) realização de análise setorial das MPE's; d) obtenção de estatísticas sobre as MPE's empregadoras e familiares.

2. Revisão bibliográfica

2.1 Classificação das MPE's

Não existe consenso quanto aos critérios usados na classificação de uma empresa como micro, pequena, média ou grande. Várias definições são citadas em Lima (2001) e Viapiana (2001). No Brasil, as definições mais usadas envolvem apenas critérios quantitativos, como a do SEBRAE (2004a) – que utiliza o número de funcionários como base para a classificação (Tabela 1) – e a do Estatuto da Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2004c) – que utiliza o faturamento bruto anual como critério (Tabela 2).

Lima (2001) chama atenção para o fato de que o faturamento anual de uma empresa pode ser um dado difícil de se conseguir e recomenda que a classificação do SEBRAE pelo número de funcionários seja utilizada para estudos e pesquisas no Brasil. No entanto, por questões operacionais e conjunturais pertinentes ao objetivo da presente pesquisa este não será o critério adotado, optando-se, portanto pela classificação das MPE's segundo o faturamento bruto anual especificada na Lei Federal 9.841, de 05/10/99 “Estatuto da Micro e Pequena Empresa” (SEBRAE, 2004c).

TABELA 1 - Classificação das MPE's segundo o número de empregados

Porte	<i>I.I. Empregados</i>
Microempresa	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Fonte: Classificação utilizada pela área de Pesquisas do SEBRAE (SEBRAE, 2004c).

TABELA 2 - Classificação das MPE's segundo o faturamento bruto anual

Porte	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00

Fonte: Lei Federal no. 9.841, “Estatuto da Micro e Pequena Empresa” (SEBRAE, 2004c).

2.2 As micro e pequenas empresas no Brasil

As MPE's começaram a ser valorizadas pela sociedade brasileira em meados da década de 80. Por serem extremamente vulneráveis às mudanças ambientais externas, essas empresas só começaram a ter condições de disputar espaço no mercado em meados da década de 90 com a criação do Plano Real. Em 1995, o número de grandes empresas cresceu 2,2%, enquanto o de pequenas empresas cresceu 25%. (SEBRAE, 2004b).

O SEBRAE (2004b) cita dados do IBGE onde 98% das 3,5 milhões de empresas existentes no país são de pequeno porte (classificadas pelo faturamento, pequenas empresas são aquelas que possuem um faturamento anual de até R\$ 1,2 milhões).

Com referência à distribuição de trabalhadores das empresas formais, a RAIS 2001 - Relação Anual de Informações Sociais – (UNIVALI, 2004) mostra que as micro e pequenas empresas são responsáveis por 41,4% dos postos de trabalho, enquanto as médias respondem por 12,3%.

2.3 Possibilidades de sustentabilidade e de crescimento das MPE's

Qualquer reflexão relativa as MPE's e/ou crescimento das firmas deve ser fundamentada no arcabouço das discussões das teorias econômicas, cujo eixo central compõe-se pelas questões relativas à sobrevivência e à permanência dessas unidades frente ao processo de oligopolização da economia.

Mesmo o tema sendo tratado por múltiplos enfoques e metodologias diferenciadas, pode-se afirmar que ele fortemente, em sua origem, se estruturou, em torno do problema da determinação dos preços e da alocação e utilização dos recursos econômicos. Essa vinculação, segundo Penrose (1959), levou à aceitação da idéia de que o crescimento das empresas se daria a partir do aumento da produção e da existência de uma dimensão ótima que corresponderia ao mínimo da curva de custos médios da firma. A partir daí, atribuía-se o limite de crescimento das empresas aos custos crescentes de produção e/ou das limitações do mercado, bem como a concepção de que as pequenas unidades se limitavam a uma posição marginal na estrutura econômica.

As visões modernas sobre a inserção das MPE's na economia partem de pressupostos antagônicos, levantando a hipótese de que as pequenas empresas devem ser analisadas conforme sua inserção na estrutura do mercado. O referencial analítico para o estudo da inserção das MPE's pode ser buscado na análise desenvolvida por Steindl (1990). Para esse autor, há condições para a sobrevivência das MPE's apesar das probabilidades reduzidíssimas de seu crescimento decorrentes principalmente da pouca disponibilidade de capital próprio, a baixa capacidade de obter financiamentos a longo prazo e a limitação em relação aos prazos na amortização dos empréstimos.

Nesse sentido, pode-se inferir, de forma geral, que as MPE's seriam mais frágeis, tendo que enfrentar e resistir à forte posição das grandes empresas. Tanto que empresas podem nascer grandes, e não há garantias factuais de que as MPE's possam crescer (Steindl, 1990). Penrose (1959), por sua vez, explica a permanência das pequenas empresas a partir de quatro categorizações: a) certas classes de atividades não são adequadas às grandes empresas devido às exigências de rápidas adaptações; b) em certas circunstâncias, as grandes empresas (GE's) permitem e protegem as pequenas por motivo de relações políticas; c) em determinados setores, a entrada é muito fácil; d) as pequenas empresas contribuem ao desenvolvimento de certos setores, apesar de mais tarde serem eliminadas pelas grandes.

Assim, a permanência e a sobrevivência das MPE's, em certo sentido, passam a ser funcionais ao sistema econômico. A pequena empresa desempenharia papéis estratégicos à divisão econômica do sistema capitalista, contrabalançando as suas vulnerabilidades. Nesse sentido, não há como tratar sobre as MPE's sem contemplar sua relação com o grande capital. As pequenas empresas não são unidades isoladas com ampla autonomia de ação. Uma tipologia pode ser desenvolvida quanto às modalidades de articulação entre GE's e MPE's. Souza (1993) classifica as MPE's em empresas: dependentes — que mantêm fortes relações de complementaridade com as GE's, podendo ser autônomas ou resultantes de uma descentralização das grandes unidades produtivas; empresas independentes — que não possuem relações diretas com as grandes empresas, podendo estar situadas tanto em setores tradicionais como em setores mais dinâmicos.

Nessa perspectiva, podem ser encontradas pequenas empresas com os mais diferentes arranjos produtivos-organizacionais, diferentes linhas de conduta, com múltiplas combinações, conforme as oportunidades e as ameaças externas, que inclusive abrem espaço para uma evolução ou transformação em suas estruturas. Outros fatores relacionados ao ambiente, como crescimento demográfico, necessidades do consumidor, mudança relativa na posição de produtos substitutos e aprendizagem dos compradores, se colocam como oportunidades que podem ser percebidas e aproveitadas diferentemente pelas empresas e conseqüentemente afetar a evolução e o seu padrão de competição (Porter, 1991).

Dessa forma, a dinâmica da sobrevivência e do crescimento das empresas, sem dúvida, é limitada pelas condições ambientais objetivas, mas as expectativas dos dirigentes, e os componentes da incerteza ambiental não podem ser alijados da análise. Nesse sentido, em sua análise sobre a expansão das empresas sem fusões, Penrose (1959) elege três explicações sobre o limite de crescimento das empresas: as condições internas da empresa através da capacidade dos dirigentes, o mercado de fatores e produto e a incerteza/risco. Desse modo, se, por um lado, existem determinadas circunstâncias ambientais que afetam grupos inteiros de empresas, por

outro, essas circunstâncias são percebidas diferentemente pelos vários agentes econômicos, os quais respondem ao ambiente com estratégias próprias.

3. METODOLOGIA

3.1 Natureza da pesquisa

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base à tipologia apresentada por Vergara (1997), que a qualifica quanto a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi aplicada, uma vez que foi motivada pela necessidade de resolver um entrave, a necessidade de se determinar os fatores que condicionam a sobrevivência e a expansão das MPE's. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque foram realizadas investigações sobre os seguintes assuntos: perspectivas das MPE's no Brasil, fatores que condicionam a sustentabilidade e o crescimento econômico das organizações e as características específicas das práticas gerenciais das MPE's. Configurou-se como pesquisa de campo, pois foram aplicados questionários estruturados e realizados estudos descritivos explicativos.

3.2 Universo da pesquisa

A pesquisa teve como universo as empresas comerciais (172 unidades) e de serviços (98 unidades) catalogadas em um anuário estatístico intitulado “As melhores Empresas de 2003” divulgado pela Prefeitura Municipal de Pouso Alegre, cuja abrangência está restrita ao município de Pouso Alegre, sul de Minas Gerais. A seleção da amostra foi realizada por etapas, na primeira etapa utilizou-se o tipo de amostra aleatória simples e se optou por um cálculo amostral inicial com margem de erro de 5% e nível de confiança 95%.

Segundo Gil (1994), uma amostra deve representar com fidedignidade as características do universo e ser composta por um número suficiente de casos. Este número, por sua vez, depende dos seguintes fatores: extensão do universo, nível de confiança estabelecido, erro máximo permitido e percentagem com a qual o fenômeno se verifica. Para o cálculo do tamanho da amostra levou-se em consideração os seguintes critérios: extensão do universo, nível de confiança de uma amostra, erro máximo permitido, percentagem com que o fenômeno se verifica.

A coleta de dados e a estruturação de modelos para diagnóstico se processaram pela aplicação de questionários estruturados, análise documental e observação não-participante.

3.3 Aspectos complementares da amostragem

Para atender os objetivos desta pesquisa, realizou-se uma tabulação especial, pois definida a amostra inicial, considerou-se somente as empresas com receita bruta anual R\$1.500.000,00, ou seja, da amostra inicial apenas 132 empresas comerciais e 74 empresas de serviços formaram a amostra final, uma vez que somente estas foram classificadas como micro ou pequena empresa.

Este valor máximo de receita que uma empresa pode auferir, para ser classificada como micro ou pequena empresa em 2004, foi obtido pela atualização do valor especificado na Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, Capítulo 2, Artigo 20, Inciso II, § 30, (R\$1.200.000,00) pelo Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna (IGP-DI) da Fundação Getúlio Vargas.

3.4 Análise dos dados

A partir da classificação das MPE's segundo o faturamento anual, critério já especificado anteriormente, foram calculados a média e a mediana do faturamento para o extrato de MPE's comerciais e para o extrato de MPE's de serviços, visando o reconhecimento das empresas que se posicionavam acima e abaixo dessas medidas. Assim, para fins de comparação, às empresas que se situaram acima da mediana do faturamento de cada extrato foram denominadas de empresas bem sucedidas e aquelas que se situaram abaixo da mediana chamadas de mal sucedidas. Assim, para fins de comparação, às empresas que obtiveram um faturamento igual ou acima da mediana do faturamento de cada extrato foram denominadas de empresas bem sucedidas e aquelas que se situaram abaixo da mediana chamadas de mal sucedidas. Assim sendo, analisou-se o grupo de MPE's comerciais e o grupo de MPE's de serviços, o que permitiu comparações intra e inter grupos. Com esse procedimento procurou-se identificar as variáveis capazes de influenciar a sustentabilidade e o crescimento das MPE's.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Características econômicas da pesquisa e estratificação das MPE's por faixas de pessoal ocupado

Realizada a pesquisa, estimou que as MPE's comerciais e de serviços pesquisadas ocupam atualmente cerca de 721 pessoas. O faturaram conjunto destas MPE's no ano de 2003 foi de R\$ 12,5 milhões, sendo o faturamento médio anual das mesmas igual a R\$ 60,7 mil.

Com base na pesquisa também se constatou que o faturamento médio anual no ano de 2003 das MPE's comerciais foi R\$ 63,2 mil e o das MPE's de serviços igual a R\$ 56,3 mil, sendo o faturamento total anual das MPE's comerciais e das MPE's de serviços correspondente à 66,7% e 33,3% do faturamento total anual das MPE's pesquisadas respectivamente (Tabela 5).

TABELA 5 - Indicadores das MPE's comerciais e de serviços

Atividade	Número de empresas	Faturamento total anual	Faturamento médio anual	Pessoal ocupado
MPE's COMERCIAIS	132	R\$ 8.349.000,00	R\$ 63.250,00	462
MPE's DE SERVIÇOS	74	R\$ 4.169.160,00	R\$ 56.340,00	259
TOTAL DE MPE's	206	R\$ 12.518.160,00	R\$ 60.767,76	721

Fonte: Dados da pesquisa

Na estratificação dos dados por faixas de pessoal ocupado foram consideradas apenas três faixas, devido a fatores relacionados às características amostrais da pesquisa. Das MPE's pesquisadas 59,2% ocupam até 5 pessoas, incluindo proprietários e membros da família, 27,7% ocupam de 6 a 19 pessoas e apenas 13,1% ocupam 20 ou mais pessoas (Tabela 6). A atividade comercial registrou uma concentração bastante acentuada no conjunto de empresas com até 5 pessoas, representando 66,6% do total de MPE's comerciais. A distribuição de empresas por faixas de pessoal ocupado foi mais equilibrada na atividade de serviços, na qual 45,9% das empresas ocupavam até 5 pessoas, 35,2% de 6 a 19 e 18,9% ocupavam 20 ou mais pessoas.

TABELA 6 - Distribuição das MPE's segundo as faixas de pessoal ocupado

Faixa de pessoal ocupado	Total de MPE's	MPE's comerciais	MPE's de serviços
Até 5 pessoas ocupadas	122	88	34
De 6 a 19 pessoas ocupadas	57	31	26
20 ou mais pessoas ocupadas	27	13	14
Total de MPE's	206	132	74

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Análise setorial das MPE's comerciais e de serviços

A atividade predominante do setor comercial foi o comércio varejista, que correspondiam, em 2003, a 65% do faturamento total do setor. No conjunto das MPE's com atividades de prestação de serviços predominaram as atividades de “serviços de alimentação”, que correspondiam, em 2003, a 43% do faturamento total do setor (Figura 1).

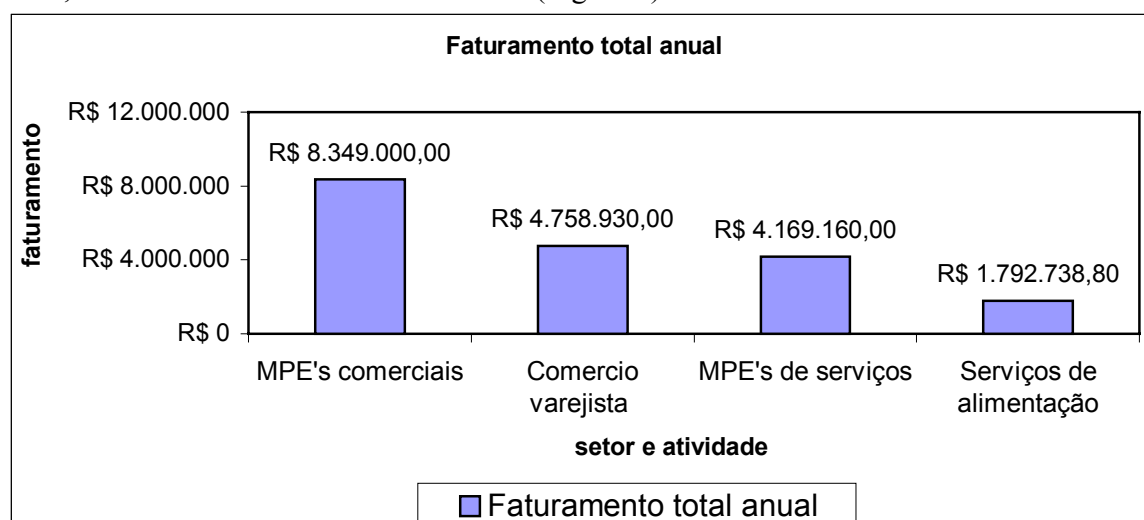


FIGURA 1 - Faturamento total anual por setor e atividade; Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Micro e pequenas empresas empregadoras e familiares

O estudo computou um total de 152 MPE's empregadoras e 54 familiares, nas atividades de comércio e serviço, correspondentes a 73,7% e 26,3% do total, respectivamente. As micro e pequenas empresas familiares são mais numerosas, em termos relativos, nas atividades de serviços, representando 51,35% das empresas desse segmento e já nas MPE's comerciais esta porcentagem é de 12,12% (Figura 2).

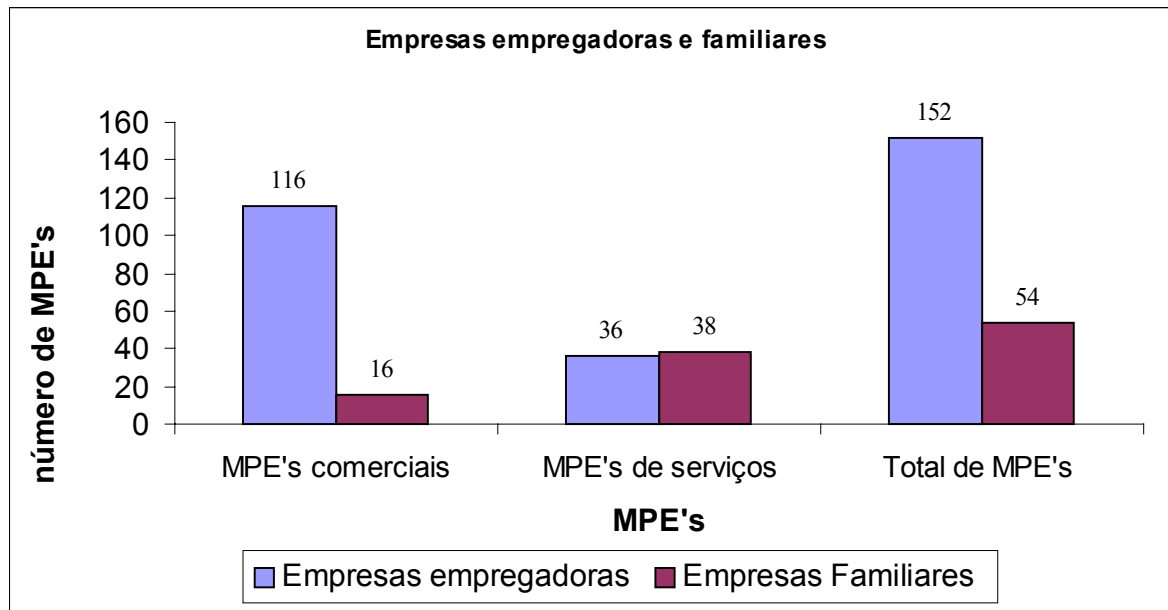


FIGURA 2 – MPE's empregadoras e familiares; Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Ocupação e rendimento das micro e pequenas empresas

A análise dos dados referentes à ocupação de mão-de-obra e remuneração evidencia que as MPE's comerciais e de serviços pesquisadas ocupavam em média 3,5 pessoas, considerando-se empregados, proprietários e membros da família, e a remuneração média dos trabalhadores destas empresas gira em torno de 1,9 salário mínimo mensal, incluindo-se a retirada dos proprietários e sócios.

4.5 As MPE's comerciais: fatores condicionantes de seu posicionamento no mercado

Como a mediana do faturamento anual das MPE's comerciais pesquisadas foi de R\$61.541,00, constatou-se que 34,1% das mesmas são bem sucedidas uma vez que apresentaram no ano de 2003 um faturamento anual médio igual ou superior a este valor, e 65,9% são mal sucedidas (MPE's que apresentaram um faturamento anual inferior à mediana do faturamento do extrato das MPE's comerciais).

Comparando o extrato das MPE's comerciais bem sucedidas versus o extrato das MPE's comerciais mal sucedidas, percebe-se diferenças e similaridades expressivas entre eles, principalmente no que se refere às práticas gerenciais adotadas pelos respectivos extratos. Tais diferenças e similaridades podem ser assim categorizadas:

a. Quando aos aspectos gerais

Analisando os aspectos gerais das MPE's comerciais bem sucedidas e das MPE's comerciais mal sucedidas, percebe-se entre os dois extratos uma significativa diferença principalmente no que tange ao faturamento médio e ao número de empregados (Tabela 7). Esses dados sinalizam a possibilidade de haver uma maior racionalização por parte das empresas bem sucedidas, que tendem a apresentar custos mais reduzidos e/ou produtos de maior valor de venda.

TABELA 7 - Aspectos gerais das MPE's comerciais bem sucedidas e mal sucedidas

Práticas gerenciais	MPE's comerciais bem sucedidas	MPE's comerciais mal sucedidas
Tempo médio de atividade	9 anos	10 anos
Número médio de ocupados	9	15
Faturamento médio anual	R\$64.385,00	R\$41.801,00

Fonte: Dados da pesquisa

b. Quanto as práticas gerenciais adotadas pelas MPE's comerciais bem sucedidas e mal sucedidas

Dentre todas as variáveis organizacionais utilizadas na presente pesquisa (Anexo 2) para avaliar os fatores que determinam a sobrevivência e a expansão das MPE's comerciais no mercado, as mais relevantes podem ser visualizadas na Tabela 8, uma vez que foram expressivas no extrato das MPE's comerciais bem sucedidas e pouco expressivas no extrato das MPE's mal sucedidas.

TABELA 8 - As práticas gerenciais adotadas pelas MPE's comerciais

Variáveis organizacionais***	MPE's comerciais bem sucedidas*		MPE's comerciais mal sucedidas**	
	Número de casos	Porcentagem %	Número de casos	Porcentagem %
Motivação e comprometimento do pessoal	42	93,33	15	17,24
Características empreendedoras	31	68,89	17	19,54
Estilo de liderança	28	62,22	13	14,94
Clima organizacional agradável	27	60,00	19	21,84
Controle de estoque	25	55,56	11	12,64
Processo de controle de qualidade	24	53,33	6	6,90
Informatização da empresa	24	53,33	16	18,39
Investimento em modernização tecnológica	22	48,89	12	13,79
Preocupação com o cliente	22	48,89	13	14,94
Serviço de atendimento ao consumidor	21	46,67	3	3,45
Definição de estratégias de ações	21	46,67	8	9,20
Administração de compras	20	44,44	6	6,90
Qualidade do produto e/ou serviço	19	42,22	15	17,24
Qualidade no atendimento	18	40,00	16	18,39
Apuração mensal de resultados	16	35,56	6	6,90

Fonte: dados da pesquisa; * N° MPE's comerciais bem sucedidas : 45; ** N° MPE's comerciais mal sucedidas : 87; *** A questão permite respostas múltiplas

4.6 As MPE's de serviços - fatores condicionantes de seu posicionamento no mercado

Como a mediana do faturamento anual das MPE's de serviços pesquisadas foi de R\$52.120,00, constatou-se que 25,67% destas MPE's são bem sucedidas uma vez que apresentaram um faturamento anual igual ou superior a este valor, no entanto 74,32% das mesmas são mal sucedidas já que apresentaram um faturamento anual inferior a este valor.

Comparando o extrato das MPE's de serviços bem sucedidas versus o extrato das MPE's de serviços mal sucedidas, também percebe-se diferenças e similaridades expressivas entre eles, principalmente no que se refere às práticas gerenciais adotadas por estes extratos. Tais diferenças e similaridades podem ser assim categorizadas:

a. Quando aos aspectos gerais

Analisando os aspectos gerais das MPE's de serviços bem sucedidas e das MPE's de serviços mal sucedidas, percebe-se diferenças expressivas entre eles principalmente no que se refere à média do faturamento destes extratos e ao número de empregados. Quanto ao tempo de atuação no mercado nota-se que as diferenças foram irrisórias. Esses dados sugerem que o tempo de experiência no mercado para esses extratos não é condicionante do posicionamento estratégico das MPE's de serviços (Tabela 9).

TABELA 9 - Aspectos gerais das MPE's de serviços bem sucedidas e mal sucedidas

Práticas gerenciais	MPE's de serviços bem sucedidas	MPE's de serviços mal sucedidas
Tempo médio de atividade	9 anos	9 anos
Número médio de ocupados	6	13
Faturamento médio anual	R\$58.512,00	R\$38.058,00

Fonte: Dados da pesquisa

b. Quanto as práticas gerenciais adotadas pelas MPE's de serviços bem sucedidas e mal sucedidas

Dentre todas as variáveis organizacionais utilizadas na presente pesquisa (Anexo 1) para avaliar os fatores que determinam a sobrevivência e a expansão das MPE's de serviços no mercado, as mais expressivas podem ser visualizadas na Tabela 10, uma vez que foram expressivas no extrato das MPE's de serviços bem sucedidas e pouco expressivas no extrato das mal sucedidas.

Tabela 10 - Quanto as práticas gerenciais adotadas pelas MPE's de serviços

Práticas gerenciais adotadas***	MPE's de serviços bem sucedidas*		MPE's de serviços mal sucedidas**	
	Número de casos	Porcentagem %	Número de casos	Porcentagem %
Características empreendedoras	17	89,47	10	18,18
Estilo de liderança	16	84,21	18	32,73
Preocupação com o cliente	16	84,21	15	27,27
Informatização da empresa	15	78,95	11	20,00
Clima organizacional agradável	15	78,95	13	23,64
Qualidade no atendimento	15	78,95	13	23,64
Motivação e comprometimento do pessoal	14	73,68	12	21,82
Qualidade do produto e/ou serviço	14	73,68	15	27,27
Investimento em modernização tecnológica	13	68,42	9	16,36
Utilização de recursos próprios	12	63,16	13	23,64
Definição de estratégias de ações	12	63,16	7	12,73
Descentralização da tomada de decisão	11	57,89	14	25,45
Controle de contas a pagar	10	52,63	7	12,73
Controle de contas a receber	9	47,37	8	14,55
Centralização da tomada de decisão	8	42,11	28	50,91

Fonte: dados da pesquisa; * N° MPE's comerciais bem sucedidas : 19; ** N° MPE's comerciais mal sucedidas : 55; *** A questão permite respostas múltiplas

4.7 Comparando as MPE's bem sucedidas e mal sucedidas

4.7.1 Aspectos gerais

Realizada uma análise comparativa das MPE's bem sucedidas e das MPE's mal sucedidas, tanto comerciais quanto de serviços, observa-se que das MPE's pesquisadas 31% são bem sucedidas e 68,9% são mal sucedidas, nota-se também que o faturamento médio anual das MPE's bem sucedidas foi de R\$62.641,45 e o das mal sucedidas igual a R\$40.351,24. Com relação ao número médio de pessoal ocupado, nota-se que nos extrato das MPE's bem sucedidas tais valores foram da ordem de 8,10 pessoas, já no extrato das MPE's mal sucedidas estes valores foram de 14,22 pessoas. No que se refere ao tempo de atuação no mercado, as MPE's bem e mal sucedidas possuem praticamente a mesma idade, com média de 9 e 9,61 anos, respectivamente. Nesse sentido, emerge, mais uma vez, a hipótese de que a experiência de mercado é uma variável pouco apta a garantir a sustentabilidade e a expansão das MPE's no mercado.

4.7.2 Análise das variáveis organizacionais

Foram analisadas as variáveis organizacionais presentes em ambos os extratos das MPE's bem sucedidas (Tabela 11), tanto comerciais quanto de serviços, e que conseqüentemente serão caracterizadas como as variáveis que condicionam a sustentabilidade, o crescimento e o conseqüente sucesso das MPE's.

Tabela 11 - Quanto as práticas gerenciais adotadas pelas MPE's bem sucedidas

Práticas gerenciais adotadas	MPE's bem sucedidas*	
	Número de casos	Porcentagem %
Motivação e comprometimento do pessoal	56	87,50
Características empreendedoras	48	75,00
Estilo de liderança	44	68,75
Clima organizacional agradável	42	65,63
Informatização da empresa	39	60,94
Preocupação com o cliente	38	59,38
Investimento em modernização tecnológica	35	54,69
Definição de estratégias de ações	33	51,56
Qualidade do produto e/ou serviço	33	51,56
Qualidade no atendimento	33	51,56

Fonte: dados da pesquisa; * N° MPE's comerciais bem sucedidas : 64

A necessidade do empresário utilizar-se de maiores habilidades interpessoais para lidar com os seus colaboradores e para atuar em um mercado cada vez mais exigente por posturas éticas e vencedoras levam as características culturais de uma organização a se tornarem peças indispensáveis ao sucesso de qualquer organização. Estes fatos foram evidenciados na presente pesquisa, uma vez que o estilo de liderança, as características empreendedoras, o clima organizacional, a motivação e o comprometimento do pessoal fizeram-se presentes nos extratos das MPE's bem sucedidas, o que prospectivamente indica que os referidos fatores são determinantes da sustentabilidade, da expansão e do conseqüente sucesso das MPE's.

Os tempos atuais também conduzem as empresas à busca de inovações e melhorias a todo momento, fato este que justifica a importância da modernização tecnológica no contexto das MPE's bem sucedidas, já que o acompanhamento de todas as informações sejam internas ou externas à organização, necessárias a um processo de desenvolvimento e inovação contínuo, exigem equipamentos modernos e, sobretudo a informatização completa das MPE's.

Com a intensificação da competitividade e a globalização dos negócios surge também a necessidade de empreendimentos mais flexíveis e aptos a realizarem planejamento estratégico. A partir destas necessidades, o talvez prioridades, as empresas têm a possibilidade de enfrentar a concorrência, se relacionar com fornecedores e parceiros e atender aos clientes de uma maneira mais organizada e sabendo, efetivamente, onde pretende chegar. Por tais motivos, nota-se que o planejamento estratégico, variável também presente no extrato das MPE's bem sucedidas, é uma prática gerencial decisiva à manutenção da sustentabilidade e do sucesso das MPE's que quando associada a uma gestão profissional dos recursos organizacionais tem a capacidade de promover diferenciais de competitividade.

No que tange a administração mercadológica, observa-se que o atendimento ao consumidor esta entre as variáveis mais exprecivas quando se analisa o extrato das MPE's bem sucedidas da presente pesquisa. Cabe ressaltar, que o referido extrato além de possuir esta preocupação com o atendimento, é também composto por MPE's que prezam a qualidade de seus produtos e/ou serviços.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que tanto o modelo de gestão quanto as características empreendedoras e o estilo de liderança do pequeno empresário são determinantes da sustentabilidade, da expansão e do conseqüente sucesso das MPE's e, mais do que isto, são determinantes do próprio modelo de gestão deste importante segmento.

Estes modelos de gestão são distintos, não existindo, portanto um modelo único garantidor de sucesso absoluto. Entretanto, ainda que estes modelos de gestão sejam variados, algumas práticas se mostram comuns a todos eles.

Dessa forma, ao se analisar comparativamente os extratos das MPE's bem sucedidas configurados na presente pesquisa, foi possível identificar as práticas que são comuns a estes extratos, ou seja, definiu-se os fatores que influenciam a sustentabilidade, a expansão e o conseqüente sucesso das MPE's. Estes fatores podem ser assim categorizados: motivação e o comprometimento do pessoal, características empreendedoras, estilo de liderança, clima organizacional agradável, informatização da empresa, preocupação com o cliente, investimento em modernização tecnológica, definição de estratégias de ações, qualidade do produto e/ou serviço e qualidade no atendimento. Cabe ressaltar que não há, certamente, um modelo de gestão que obterá sucesso sem a dedicação, o envolvimento do proprietário e a profissionalização do empreendimento.

Por fim, nota-se que se antigamente a palavra de ordem para se ter sucesso era ser grande, hoje a palavra de ordem é ser competente, o que não implica em necessariamente em ser grande. O presente trabalho demonstra de uma forma geral que as MPE's podem ser competitivas e podem enfrentar as ameaças do atual mundo dos negócios, basta que elas encontrem o seu próprio caminho, baseado em suas especificidades.

BIBLIOGRAFIA

GIL, A. C. Métodos e técnicas de Pesquisa Social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207p.

LIMA, E. O. As Definições de Micro, Pequena e Média Empresas Brasileiras como Base para Formulação de Políticas Públicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, II. 2001, Maringá. Anais II EGEPE. Maringá: UME, 2001. 1 CD-ROM.

PENROSE, E. T. Teoria do crescimento das empresas. Tradução de Félix Varela Parache. Madrid: Selecciones Gráficas, 1959. 86p. Título original: Teoria del crecimiento de la empresa.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência. Tradução Elizabeth Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 152p. Título original: Competitive strategy: Techniques of industry analysis and competition.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PERNAMBUCO. A Micro e Pequena Empresa no Brasil. Pernambuco, 2004. Disponível em:

<<http://www.sebrae-pe.com.br/>>. Acesso em: 04 mai. 2004a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PERNAMBUCO. Indicadores das Micro e Pequenas Empresas. Pernambuco, 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae-pe.com.br/>>. Acesso em: 10 mai. 2004b.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. Definição de Micro e Pequenas Empresas. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/pesquisa/download_pdf/Informacoes_basicas.pdf >. Acesso em: 08 mai. 2004c.

UNIVALI. Mercado de trabalho das MPE's. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.univali.br/site-campus/cursos/sequencias/adm-empresa/mercado%2de%20trabalho%20micro.doc>>. Acesso em: 22 mai. 2004.

SOUZA, M. C. A. F. Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial. Campinas: UNICAMP, 1993. 126p.

STEINDL, J. Pequeno e grande capital: Problemas econômicos do tamanho das empresas. Tradução Tamás Szmrecsányi. São Paulo: Hucitec/UNICAMP, 1990. 204p. Título original: Smaal and big capital: economic problems of companies size.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997. 234p.

VIAPIANA, C. Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, II., 2001, Maringá. Anais II EGEPE. Maringá: UME, 2001. 1 CD-ROM.