

Gestão de Pequenas e Médias Indústrias: o foco em marketing

Rivanda Meira Teixeira¹
Jenny Dantas Barbosa²

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

TEIXEIRA, Rivanda Meira e BARBOSA, Jenny Dantas. Gestão de pequenas e médias indústrias: o foco em marketing. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 994-1022.

Resumo

Este artigo se volta especificamente para a análise das práticas de gestão *marketing* das pequenas e médias indústrias sergipanas de pequeno e médio porte. Procurou também identificar o que foi incorporado em termos de tecnologias de gestão nessas empresas, comparando com outro estudo realizado pelas autoras em 1983. Dados foram coletados com quarenta empresários/gerentes através de entrevistas pessoais e analisados tanto quantitativamente quanto qualitativamente. De forma geral pode-se concluir que as práticas gerenciais de *marketing* pouco se modificaram desde 1983, e que essas empresas não têm investido substancialmente na adoção de novas técnicas que lhes garantam a sua posição no mercado através da satisfação dos seus clientes. O gerenciamento de *marketing*, de forma geral, pode ser visto como informal e é baseado na experiência pessoal do dono do negócio, que quase sempre confia no seu *feeling* e toma decisões intuitivamente. Como principais conseqüências pode-se destacar o comprometimento da qualidade dos produtos, além das dificuldades de sobrevivência à longo prazo que possivelmente ocorrerá com o aumento da concorrência

1. INTRODUÇÃO

Não obstante a relevância dos pequenos e médios negócios para a economia brasileira e para a geração de empregos, existem relativamente poucos estudos acadêmicos publicados sobre o tema, especialmente voltados para análise dos seus diversos aspectos de gestão. A adoção de práticas gerenciais eficientes e adequadas podem significar, para essas empresas, a sua sobrevivência e, a sua ausência, pode resultar em seu desaparecimento.

¹ Universidade Federal do Paraná. E-mail: rivandateixeira@yahoo.com

² Universidade Federal de Sergipe.

A motivação para o estudo da gestão voltados para os pequenos e médios negócios no Estado surgiu em 1983, a partir do envolvimento das autoras, quando realizaram, juntamente com outros dois pesquisadores, um amplo diagnóstico das pequenas e médias indústrias sergipanas, que resultou na publicação de um livro, desde então, fonte de referência para alunos e pesquisadores interessados em estudar o assunto no Estado.

O estudo de 1983 teve como objetivos traçar o perfil sócio-econômico do empresário e da pequena e média empresa sergipana, além de identificar as práticas gerenciais existentes bem como as variáveis relacionadas com o sucesso e o fracasso de tais empresas. Àquela época, foram analisadas 53 indústrias, e nessas foram enfocadas quatro áreas operacionais: Recursos Humanos, Produção, *Marketing* e Administração Contábil e Financeira.

Decidiu-se então a manutenção dessa linha de pesquisa para consolidar o conhecimento da gestão desses negócios em Sergipe e, outro estudo foi realizado em 2002 pelas pesquisadoras, com o objetivo de identificar o que tinha sido incorporado em termos de tecnologias de gestão nessas empresas, comparando com o de 1983. Dados foram coletados com quarenta empresários/gerentes através de entrevistas pessoais e analisados tanto quantitativamente quanto qualitativamente.

Este artigo se volta especificamente para a análise das práticas de gestão *marketing* das pequenas e médias indústrias sergipanas de pequeno e médio porte e analisa os diversos aspectos relativos à pesquisa de mercado, ao comportamento das vendas, aos mercados, aos problemas de vendas, ao lançamento de novos produtos e aos elementos básicos do composto mercadológico tais como produto, preço, distribuição e promoção.

2. CONCEITO E IMPORTÂNCIA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A conceituação das empresas segundo seu porte é tarefa relativamente complexa, devido ao grande número de variáveis que podem ser consideradas, além da necessidade de determinação de parâmetros para medir essas variáveis. De acordo com Batalha e Demori (1990), um dos índices quantitativos mais utilizados em todo o mundo é o refletido pelo faturamento ou volume de vendas. No entanto, reconhece-se que este índice apresenta distorções pelo fato de os critérios variarem de acordo com o mercado da empresa, seu ramo de atividade e sua capacitação tecnológica.

Outro critério utilizado é o da ocupação de mão-de-obra por estabelecimento fabril. Também apresenta distorções principalmente levando-se em conta o desenvolvimento tecnológico que pode acarretar, por exemplo, menor número de pessoas trabalhando numa empresa considerada de médio ou mesmo de grande porte. Por isso, este critério não pode ser considerado de forma absoluta.

O capital é também usado para definir essas empresas. Tem sido critério questionado no que concerne à inclusão ou não do capital de giro para a consideração deste índice. Segundo Pacheco (1982), o critério do faturamento é um dos mais relevantes, pois através de um estudo levantado junto às empresas, cada unidade monetária do ativo imobilizado correspondia a 9,37 unidades em faturamento para as micro, pequenas e médias empresas

(MPMEs). Já nas grandes empresas esta relação é de uma unidade do ativo imobilizado para 2,59 de faturamento, o que possibilitou concluir que a busca do crescimento do produto interno bruto pode ser muito mais eficiente aplicando recursos nas MPMEs do que nas grandes empresas.

Morelli (1994) advertiu que as variáveis quantitativas, tais como volume de produção, investimento realizado, faturamento, potência instalada e produtividade, entre outras, são limitadas pela pouca confiabilidade nos dados obtidos nos censos econômicos. Também as variáveis qualitativas, tais como acesso ao mercado, inovações tecnológicas, grau de concorrência e tecnologia adotada, são critérios ainda mais vagos e de difícil mensuração.

Apesar da popularidade desses critérios, o considerado como o de mais fácil manipulação é o do número de empregados, adotado pelo Instituto Brasileiro Geografia e Estatística (IBGE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Este critério é tanto econômico quanto social pelas indicações que oferece dos problemas sociais pertinentes, principalmente à absorção de mão-de-obra. Na definição do tamanho da PMES pelo número de empregados, está implícita a premissa de que esse critério determina a produtividade ou o Valor de Transformação Industrial (VTI).

No presente trabalho, adotou-se o critério utilizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa). Segundo a classificação adotada pelo Sebrae, são microempresas industriais aquelas que possuem de 1 a 19 empregados, pequenas as que possuem de 20 a 99 empregados, médias as que têm de 100 a 499 empregados e grandes empresas as que possuem a partir de 500 empregados.

Autores como Solomon (1989), Batalha e Demori (1990) e Rattner et al. (1985) dão destaque às funções macro e microeconômicas das pequenas e médias empresas. Para eles, essas empresas funcionam como “amortecedoras” de choques em épocas de crise econômica, desempenham as tarefas menos compensadoras, mas necessárias ao funcionamento do sistema e têm papel decisivo no processo de acumulação, concentração e dispersão de capital. Do ponto de vista microeconômico, suas vantagens são muitas em relação às grandes empresas. As PME's são reconhecidamente mais flexíveis e menos burocratizadas, o que lhes permite respostas mais rápidas e mais adequadas ao ambiente. Além disso, geram tecnologias mais contextualizadas o que lhes garante um papel de *locus* privilegiado de inovações tecnológicas.

Solomon (1989) destaca também o seu papel social. As PMEs absorvem parcela surpreendente da força de trabalho em todos os países e são as maiores geradoras de emprego por capital investido. Apesar de pagar salários inferiores aos das grandes empresas e, de forma geral, ter condições de trabalho comparativamente piores, representam, para um grande contingente de pessoas, a possibilidade de inserção no mercado de trabalho. Além disso, diz o autor, são capazes de gerar, em épocas de crise, maiores oportunidades de empregos.

De acordo com Batalha e Demori (1990), a formação dessas empresas proporciona oportunidades para que as iniciativas individuais se desenvolvam. Assegurando o sucesso desses empreendimentos, garante-se a criação de novos empregos, a geração de riquezas,

enfim a dinamização da economia como um todo. A flexibilidade das PMEs, aliada à sua natural predisposição para inovações, permite que sejam agentes de mudanças, ocasionando o aparecimento de novos serviços e produtos. Desta forma, as PMEs podem responder mais rapidamente às flutuações do mercado adaptando-se de maneira mais ágil e eficiente. Ainda afirmam os autores que a descentralização industrial promovida pelas PMEs constitui-se em importante motivo promotor deste tipo de empreendimento. Esta descentralização evita os fluxos migratórios prendendo o homem a sua região e levando a participar e ajudar no seu desenvolvimento. Além disso, a dispersão das indústrias pelas várias regiões do país, proporciona o aparecimento de unidades mais adaptadas às características da demanda regional.

No Brasil, as pequenas e microempresas (1 a 99 empregados) predominam em todos os setores econômicos, com 99,1% de participação em negócios não-agrícolas e com 61,9% de participação nos empregos. Especificamente, somente as pequenas empresas representam 53% do setor comércio, 33% do setor de serviços e 13,5% do setor industrial. Com relação a empregos, as pequenas empresas representam, em cada setor, 27,5%, 15,1% e 19,4%, respectivamente (SPATH, 1993).

Segundo dados do SEBRAE (1991), as micro, pequenas e médias empresas, juntas, representam 99,5% do total das indústrias, 99,3% do setor de comércio e 99,5% do setor de serviços. Segundo dados do IBGE (MORELLI, 1994), as micro e pequenas empresas estão principalmente no setor de varejo e de serviços, enquanto apenas 15% são do setor industrial. Elas são responsáveis pela criação de cerca de 60% dos empregos.

De acordo com o SEBRAE (1993) as micro e pequenas empresas respondem por uma parcela significativa do PIB brasileiro, cerca de 21% e absorvem cerca de 70% da mão-de-obra ocupada.

Especificamente no setor industrial, as PMIs (pequenas e médias indústrias) aumentaram sua participação no número total de estabelecimentos para 18,92%. Este segmento industrial gera 60,92% do número total de empregos e paga 63,69% do valor total de salários. O valor da produção chega a 64,9% do total gerado pelas indústrias nacionais.

No Estado de Sergipe, de acordo com dados levantados por pesquisa direta (SEPLAN, 1993), existem 1.458 indústrias, classificadas em quatro categorias: extrativas, de transformação, de construção civil e atividades de apoio e de serviços industriais. Dentre elas, 83% são micro, 13% são pequenas, 3% são médias e apenas 1% e grande. Cerca de 43% dessas indústrias estão na capital do Estado, Aracaju. O número de empregos criados pelas grandes indústrias em Sergipe é bastante alto, visto que esses dados consideram a indústria extrativa e da construção civil, atividades que absorvem grande número de pessoas. De um total de 47.263 empregos, 53% são oriundos das grandes empresas, 21% das médias, 13% das pequenas e 12% das microempresas (Cadastro Industrial de Sergipe).

Conforme mencionado, apesar da importância dos pequenos e médios negócios o número de estudos publicados sobre o tema é relativamente modesto. O SEBRAE tem se destacado pela realização de estudos e diagnósticos setoriais além da sua atuação em consultoria e treinamento. Merece destaque instituições de pesquisa acadêmica no Brasil

pela sua preocupação com o estudo das PMEs. Alguns desses estudos merecem ser assinalados, pois são considerados pontos de referência.

3 A PESQUISA SOBRE PMES NO BRASIL, NO NORDESTE E EM SERGIPE

Estudo pioneiro realizado pela EAESP/FGV (1963), que analisou 155 empresas localizadas em diversos estados do Brasil, resultou em uma coletânea de publicações de diversos autores, denominada Série Administração na Pequena Empresa Brasileira. Entre outros resultados, mostrou que, apesar da elevada importância dessas empresas, muitas não sobrevivem, comprometendo seu papel e sua importância na economia. Outro aspecto que chama a atenção é a crescente dependência desses extratos em relação aos oligopólios e conglomerados, não só sob o ponto de vista tecnológico, financeiro e, especialmente, mercadológico, mas também na compra de matérias-primas e no fornecimento ou venda de seus produtos.

Sob a coordenação de Rattner (1979), um grupo de professores da EAESP-FGV, tomando por base o estudo acima mencionado, realizou outro estudo para tentar entender as principais razões que determinam a sobrevivência das pequenas e médias empresas. Do total das 155 empresas objeto desse estudo, o grupo constatou que 99 sobreviveram, 31 tinham encerrado suas atividades, enquanto 35 não foram localizadas. Um fator que é destacado como responsável pela manutenção do espaço da pequena e média empresa e pela ampliação das suas possibilidades de sobrevivência e crescimento, é o aumento do nível de escolarização dos herdeiros, tornada possível graças à expansão do ensino superior, principalmente a partir do final da década de 60. O estudo observou que os pequenos e médios empresários não se sentem beneficiados pelo modelo de desenvolvimento industrial, julgam-se afastados das instâncias de decisão e consideram-se excluídos ou distantes das associações de classe patronal e dos grupos de maior influência na vida brasileira. Por outro lado, imputam ao Estado um papel muito importante, principalmente quanto à destinação de recursos financeiros a baixo custo. Pode-se inferir que, apesar de esse estudo ter sido realizado há quase vinte anos, as suas conclusões permanecem pertinentes e atuais.

Assim como ressaltamos a importância e o pioneirismo da EAESP-FGV, também merece destaque a pesquisa desenvolvida no Instituto de Planejamento Econômico e Social - IPEA (Robalinho e Modenesi, 1973), objetivando inicialmente identificar os setores industriais mais viáveis para as PMEs que permitissem o seu crescimento mais rápido. Essa pesquisa é particularmente interessante porque devota atenção especial às PMEs do Nordeste e estabelece um contraste entre o Nordeste e o Sul.

Trabalhos mais recentes demonstram que o conhecimento dessas empresas continua preocupando muitos pesquisadores em diversas partes do país. Foi realizado em Santa Catarina, por Batalha e Demori (1990), um diagnóstico sobre as pequenas e médias indústrias do Estado objetivando conhecer e analisar o nível de desenvolvimento das técnicas e procedimentos de gestão utilizados por estas empresas, de forma a viabilizar a

proposição de novas sistemáticas de gestão mais adaptadas às suas características operacionais.

Vários trabalhos foram publicados nas mais importantes revistas nacionais, como a Revista de Administração da USP, Revista de Administração de Empresas- FGV e Anais da ANPAD- Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Merecem destaque os de Rolim e Campino (1987), Mundt e Bignetti (1992), Gimenez (1993) e Barbosa e Carot (1993).

Lima em 2000 realizou um estudo da produção científica sobre pequenas e microempresas no Brasil com base em revisão de artigos publicados em periódicos na área de administração de empresas e nos anais dos Encontros Anuais da Anpad (ENANPAD), relativos ao período 1980-2000. Alguns estudos relacionados com a questão tecnológica nas pequenas e médias empresas merecem destaque, a exemplo de Ulharuso e Fensterseifer (1996), Guimarães (1996), Graziadio (1996) Kruglianskas, Rimoli e Sbragia (1996).

No Nordeste, merece ser apontada a pesquisa desenvolvida pelo curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba (1980) que, em linhas gerais, objetivaram: descrever as PMEs do Estado da Paraíba e confrontá-las com empresas semelhantes em outras partes do Brasil; identificar e analisar os problemas que estas empresas enfrentaram na realidade sócio-econômica do Estado; e avaliar a política oficial em nível nacional, regional e estadual, que permita às PMEs contribuir para a economia paraibana.

Mais recentemente, estudo sobre as características sócio-econômicas, valores e atitudes dos dirigentes das PMEs da Paraíba foi realizado por Leone e Berre (1991) e teve como contribuição propor uma tipologia dos dirigentes das PMEs do Nordeste do Brasil.

Sob a coordenação de Araújo (1997), equipe de consultores e técnicos do Banco do Nordeste, FINEP e INMETRO realizou estudo para a definição de elementos gerais de estratégia de desenvolvimento empresarial para as pequenas e médias empresas nordestinas. Foram identificados os obstáculos e problemas que afetavam o seu desenvolvimento empresarial na região e avaliadas as principais ações já desenvolvidas para enfrentar essas dificuldades.

Em Alagoas, Rosário (1999) analisou o processo de formulação de estratégias empresariais nas pequenas e médias empresas.. Especificamente buscou-se identificar as características do empresário e das empresas de ótica de Alagoas, a forma como essas empresas determinam seus objetivos e como percebem o ambiente em sua volta. O trabalho também abordou o planejamento das operações dessas empresas e a utilização de seus recursos competitivos.

Em Sergipe, Melo et al. (1983) realizaram um estudo pioneiro sobre as pequenas e médias indústrias sergipanas cujas principais conclusões foram: as PMIs sergipanas atuam nos ramos tradicionais, com tecnologia bastante conhecida e voltada para produtos de consumo final; são centralizadas, familiares, com a maioria das decisões tomadas pelo proprietário; raramente se utilizam de universitários no quadro de pessoal; têm alta rotatividade de pessoal; têm como áreas de maior preocupação a produção e a venda; são excessivamente

concentradas no Estado e, em especial, em Aracaju; pouco se utilizam de técnicas de Administração, entre outras. Essas conclusões vêm corroborar a importância do presente estudo, na medida em que se observará se essas empresas modificaram suas práticas gerenciais com relação às de quatorze anos atrás.

A Secretaria de Estado do Planejamento, SEPLAN, em convênio com o SEBRAE, CODISE e FIES/IEL, realizou o **DIAGNÓSTICO DO SETOR INDUSTRIAL SERGIPANO** (1993), com o objetivo principal de atualizar a avaliação da economia industrial do Estado de Sergipe. A partir de um levantamento de dados, elaborou-se um Cadastro Industrial e um Diagnóstico Global, que incluiu uma análise evolutiva do setor secundário no período 1970-1991. A indústria sergipana foi analisada principalmente por seu tamanho e estrutura, localização espacial, níveis de emprego e de salários, perfil tecnológico e desempenho operacional.

A responsabilidade social das empresas foi objeto de tese de doutoramento da professora Teixeira (1996). Este trabalho analisa as ações tomadas pelas pequenas empresas que podem ser interpretadas como socialmente responsáveis com relação aos empregados, sob a percepção de donos e empregados. Embora as empresas do estudo não possam ser consideradas como socialmente responsáveis, foram identificadas em diferentes estágios de responsabilidade social de acordo com a definição operacional adotada que considerou como variáveis os aspectos legais, salários, saúde e segurança ocupacional, benefícios, desenvolvimento dos empregados, segurança no trabalho, oportunidades iguais e relacionamento entre donos e empregados. A principal contribuição do estudo foi o desenvolvimento de uma tipologia em que foram sugeridos níveis de desenvolvimento de responsabilidade social das empresas.

O estudo de Farias (2000) foi realizado com microempresas da região do vale do São Francisco e teve como objetivos delinear o perfil das indústrias e de seus dirigentes; analisar quais as perspectivas de crescimento dessas indústrias e quais os impactos que causam no meio ambiente. Entre as conclusões do estudo, destacam-se as perspectivas de crescimento de acordo com os indicadores do estudo, parecem boas, pois, apesar da diminuição do crescimento econômico no país, a maioria das indústrias da região estudada adquiriu novas máquinas, ampliou instalações físicas, aumentou o número de empregados e introduziu novos produtos. Os empresários da região não conseguem perceber o significado da palavra meio ambiente e das suas dimensões físicas e/ou natural, econômica, tecnológica e, sobretudo, a social.

Barbosa e Teixeira (2001) realizaram estudo sobre as pequenas empresas e empreendedores no Nordeste com o objetivo de: (a) fazer um levantamento, com a devida catalogação dos estudos realizados a respeito dos empreendedores e das pequenas empresas no Nordeste desde 1980; (b) analisar as áreas/tópicos e os enfoques metodológicos abordados nessas pesquisas e (c) captar as percepções dos pesquisadores da região sobre as dificuldades para a realização de estudos, as lacunas existentes e identificar as tendências dos enfoques de pesquisas na área.

4. O ENFOQUE METODOLÓGICO DO ESTUDO

Identificar e analisar as práticas de gerenciamento de *marketing* adotadas pelas PMIs sergipanas foram os objetivos desse estudo. Como variáveis operacionais foram considerados: pesquisa de mercado, comportamento das vendas, mercados, problemas de vendas, lançamento de novos produtos e os elementos básicos do composto mercadológico tais como produto, preço, distribuição e promoção.

Os dados do último Cadastro Industrial de Sergipe (1991/1992) apontaram 230 empresas industriais de pequeno e médio porte. Excluindo-se as de construção civil, verificou-se um total de 142 indústrias. No entanto, em função da experiência adquirida em outros projetos de pesquisa com empresas industriais, sabe-se que é bastante alto o número de empresas que tiveram reduzido o seu quadro de pessoal ou que simplesmente deixaram de existir.

Pretendendo informações mais confiáveis, foram mantidos contatos com a Secretaria de Estado da Fazenda que forneceu uma relação de empresas sem, contudo, destacar o número de empregados dessas indústrias dificultando a identificação do universo de interesse desta pesquisa. Sabe-se que aproximadamente 95% das empresas industriais do Estado são micro com até 19 empregados.

Outro órgão contatado foi o SEBRAE que também tinha informações dessas empresas, de forma agrupada, sem destacar os setores de atividades. Algumas informações atualizadas sobre indústrias no Estado foram conseguidas no Programa de Qualidade desenvolvido pelo SEBRAE que possuía relação das empresas envolvidas nesse programa.

Em função dificuldades que as pesquisadoras tiveram em delimitar o universo do estudo e de acesso aos empresários ou diretores, foram efetivamente entrevistados quarenta dirigentes dessas empresas. Procurou-se preservar a relação existente entre as pequenas e médias e a representatividade de cada setor de atividade econômica.

O método de pesquisa escolhido foi o *survey* através de entrevistas pessoais realizadas pelos pesquisadores, já que se revela como o mais eficiente para estudos exploratórios/descritivos. Tendo em mente as peculiaridades deste estudo, adotou-se uma combinação dos enfoques qualitativos e quantitativos. Procurou-se conhecer não apenas a frequência dos fenômenos mas, principalmente, como e por que ocorrem. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário, composto de perguntas fechadas e abertas, cuja ordem e redação permanecerão invariáveis para todos os entrevistados.

5. A GESTÃO DE *MARKETING*

5.1 Pesquisa de mercado

Longenecker, Moore e Petty (1997:192) definem a pesquisa de mercado como a compilação, o processamento, o relato e a interpretação das informações de mercado. Afirmam também que uma pequena empresa realiza pesquisa de mercado em menor

freqüência do que uma de grande, parte por causa do seu custo. Outro fator é a falta de compreensão das pequenas a respeito do processo de pesquisa de mercado.

Como pode ser visualizado na figura 1, cerca de 57,5% das PMIs desse estudo fazem pesquisa de mercado, mas afirmam que essa pesquisa é feita informalmente. As empresas utilizam os seus representantes, vendedores e motoristas para coletarem informações sobre o mercado e a concorrência. Também mencionam que entram em contato com o cliente através de telefone para buscar as informações de que necessitam. Essas formas de pesquisa são, sem dúvida, as mais econômicas e acessíveis a empresas de pequeno porte que não possuem setor de *marketing*, onde essas atividades são desenvolvidas basicamente pelo proprietário.

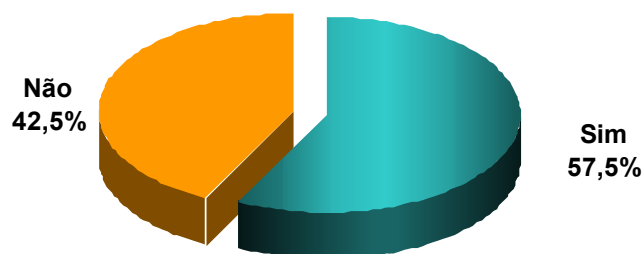


Figura 1 – Realização de pesquisa de mercado pelas PMIs

Ao comparar esses dados com os da pesquisa de 1983 (Melo *et al*, 1983), verifica-se que as PMIs, àquela época, também buscavam as informações através de seus vendedores ou representantes ou através de seus clientes, não havendo portanto mudanças com relação a forma de realizar pesquisa de mercado nessas empresas.

Ao se cruzar essa variável pelo tamanho da empresa, pode-se verificar que a diferença encontrada entre as empresas de tamanho médio que fazem pesquisa e as de tamanho pequeno, que também fazem pesquisa, não é significativa, como pode ser visualizado na figura 2. Das que fazem pesquisa 66,7% são de médio e 53,6% são de pequeno porte, e, das que não fazem, 33,3% são médias e 46,4% são pequenas, o que significa dizer que, apesar de as empresas pequenas fazerem menos pesquisa do que as médias, essas diferenças não são estatisticamente relevantes. A explicação para essa pequena diferença pode ser encontrada no fato de que quase sempre essas pesquisas são feitas informalmente pelas pequenas empresas, não sendo necessário recursos financeiros adicionais para sua realização.

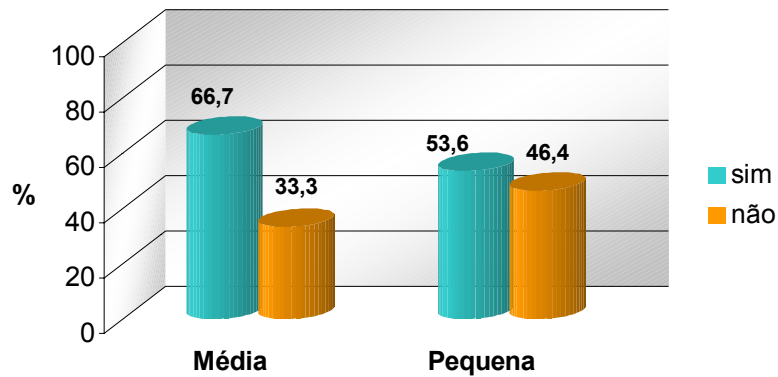


Figura 2 – Pesquisa de mercado por tamanho das PM

5.2 Vendas

Procurou-se inicialmente verificar se as vendas das PMIs tinham aumentado, diminuído ou permanecido estáveis nos últimos três anos. Observou-se que a situação era favorável, pois, em 62,5 % das empresas, as vendas tinham aumentado e em apenas 12,5% delas tinham diminuído, conforme pode ser visualizado na figura.3.

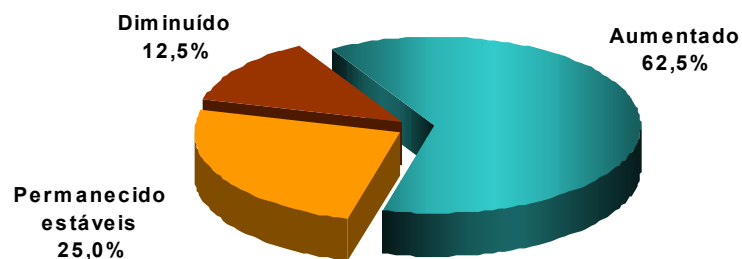
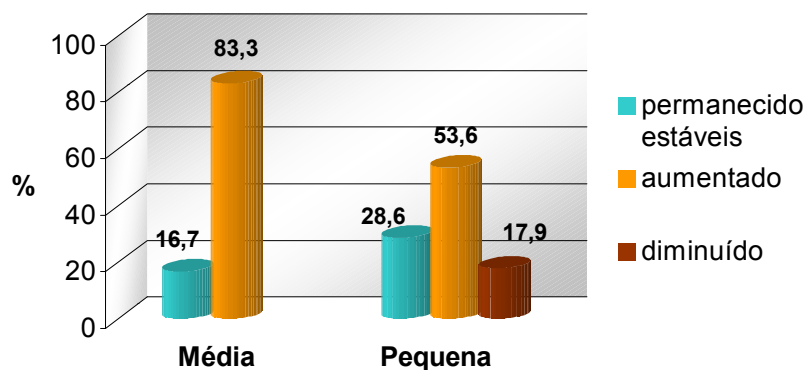


Figura 3 – Comportamento das vendas das PMIs nos últimos 3 anos

Ao se cruzar a variável comportamento de vendas com o tamanho das empresas (figura 4) pode-se observar que a situação das médias é muito melhor do que das pequenas com relação às vendas, pois, dessas, 83,3% tiveram suas vendas aumentadas contra 53,6% das pequenas. Dentre as que diminuíram as vendas, todas são de pequeno porte.

Figura 4 – Comportamento das vendas pelo tamanho das empresas



Para explicar esse aumento, várias razões foram apresentadas pelos empresários: o crescimento causado pela ampliação da capacidade produtiva, a introdução de novos produtos por causa do aumento da demanda, a melhor divulgação dos produtos e da empresa, a conquista de novos mercados, a redução dos preços, a redução de custos e a melhoria de qualidade.

A estabilidade ou diminuição das vendas pode ser explicada pela recessão e aumento da concorrência ou por fatores mais específicos como a privatização de órgãos públicos que eram clientes majoritários.

Ao se verificar a modalidade de vendas adotadas pelas PMIs pesquisadas, observou-se que 20,0% delas vendem seus produtos apenas à vista, 37,5% vendem apenas a prazo, e 42,5% realizam suas vendas ao mesmo tempo à vista e a prazo, como pode ser visto na figura 5, a seguir.

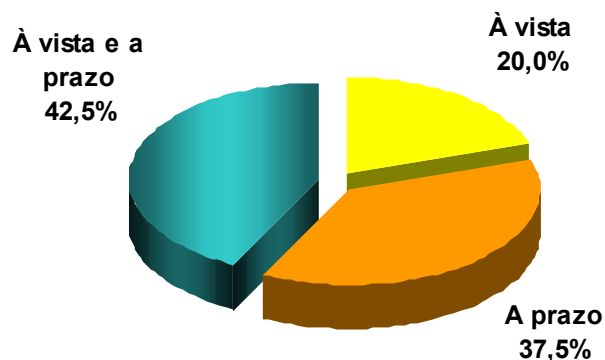


Figura 5 – Modalidades de vendas praticadas pelas PMIs

Comparando esses dados com os da pesquisa Melo *et al*, realizada em 1983, observou-se que o número de empresas que realizam vendas à vista diminuíram e as a prazo aumentaram, o que pode indicar que no momento as empresas têm que possuir maior capital de giro para movimentar seus negócios. A maior parte dos descontos à vista é dada na faixa de 5,0%, mas existem empresas que dão 15,0% ou até 20,0%.

Os prazos dados pelas PMIs para as compras a prazo podem variar de 7 a 90 dias, no entanto, existe uma incidência maior na faixa de 30 dias. Algumas empresas anunciam que dependem da decisão do cliente ou que existe uma parcela de entrada sendo o restante parcelado.

5.3 Problemas de vendas

Praticamente todos os empresários das PMIs deste estudo alegam ter problemas de vendas. Os maiores problemas de concorrência são relacionados a preço e a qualidade. Os empresários afirmam que a concorrência é desleal porque os produtos dos concorrentes têm preços menores porque têm menor qualidade. Os problemas são resultantes da recessão do mercado, como a diminuição das vendas e o aumento da inadimplência entre os clientes. Foram mencionados também problemas decorrentes dos vendedores, vistos como despreparados, sem talento, ou mesmo como “muito espertos”, exigindo maior controle da parte do empresário. Os empresários mencionaram problemas de vendas decorrentes dos produtos como, por exemplo, a necessidade de seu aperfeiçoamento, lentidão no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e pouca diversificação. Finalmente, outros foram mencionados como problemas de produção insuficiente, que não atende à demanda, além dos decorrentes da situação tributária do Estado (a alíquota é maior em Sergipe) e os resultantes da sazonalidade do mercado.

Os problemas que mais preocupam esses empresários estão sumarizados a seguir figura 6.

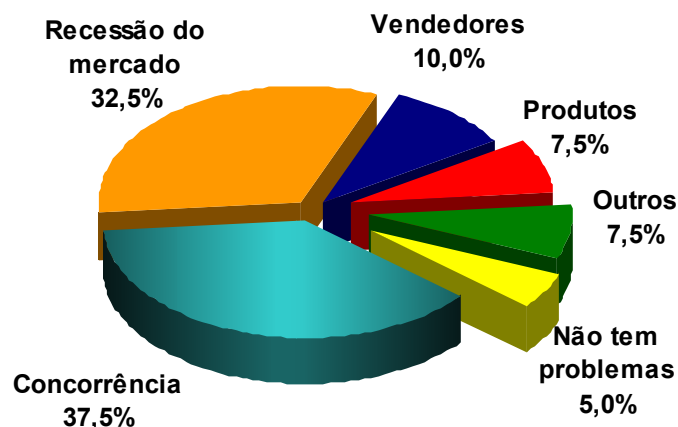


Figura 6 – Principais problemas de vendas das PMIs

Esses resultados diferem bastante dos encontrados na pesquisa Melo et al (1983), pois, àquela época, apenas 38,5% dos que participaram desse estudo mencionaram ter problemas de vendas. Dentre eles, podem ser destacados a retração do mercado, os altos preços da produção e dos insumos e a concorrência.

5.4 Lançamento de novos produtos

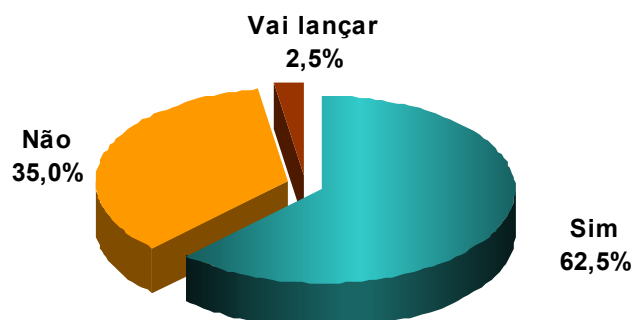
Existem diversos conceitos do que é um novo produto. Para Christensen e Rocha (1987, p.268), o conceito mais amplo é o de que o novo produto seria qualquer tipo de inovação ou aprimoramento no composto do produto da empresa; o conceito mais restrito e específico é o de que o novo produto seria apenas aquele inédito, totalmente novo e original. Duas dimensões podem ser consideradas: a inovação para o mercado e a inovação para a empresa. Um produto pode ser novo para a empresa e já conhecido no mercado e pode ser conhecido na empresa e novo para o mercado específico.

Estudo realizado por Josias (1993) em quarenta empresas de pequeno porte, no Grande Rio, teve como objetivo descrever como o pequeno empresário lança novos produtos no mercado. Revelou que, nos últimos cinco anos, a maioria das empresas tem lançado de um a três novos produtos. Esse número tende a ser maior nos ramos ligados à moda, em indústrias que atendem a pedidos especiais para terceiros, e menor nas empresas e setores tradicionais, como alimentos, bebidas e indústria de lentes.

Segundo Josias (1993), novos produtos são lançados no mercado por pequenas empresas, freqüentemente sem recursos comparáveis às grandes. Khuel e Lambing (1990 apud Josias, 1993) afirmam que as pequenas empresas têm um recorde notável na descoberta e lançamento de inovações, responsáveis que são por mais da metade das invenções mais importantes nos últimos trinta anos.

Um percentual de 62,5% das PMIs de Sergipe lançaram novos produtos nos últimos 5 anos, 35,0% não fizeram novos lançamentos e 2,5% ainda não o fizeram, mas pretendem lançar, como pode ser visto na figura 7.

Figura 7 – Lançamento de novos produtos pelas PMIs



Ao se fazer o cruzamento dessa variável com o tamanho das empresas, figura 8, pode-se observar que praticamente todas as empresas de médio porte (91,7%) lançaram novos produtos, percentual que decresce para 50% entre as pequenas.

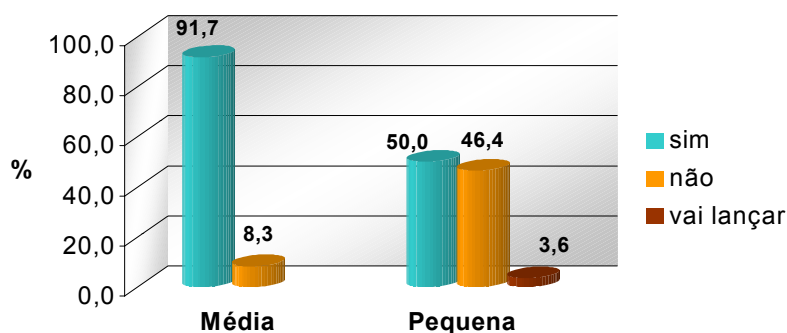


Figura 8 – Lançamento de novos produtos por tamanho das PMIs

Dentre as justificativas dadas pelas PMIs para o lançamento de novos produtos, vale destacar as exigências do mercado, como é o caso da indústria de absorventes higiênicos, que introduziu absorventes com novos desenhos como abas laterais ou com novos materiais como gel, de empresas que lançaram produtos com desenho mais sofisticados, de indústria de confecções que lançou uma nova linha de *jeans* para acompanhar a demanda dos clientes, de indústria de refrigerantes que lançou uma linha *light*, de vinagres com novos sabores, entre outros. Alguns afirmam que procuram diversificar para driblar a crise ou

para ocupar espaço no mercado. As que não lançaram novos produtos justificam-se alegando ser recente ou trabalhar por encomenda.

5.5 Eliminação e alteração de produtos

Um percentual de 30% das PMIs sergipanas, no entanto, informam que eliminaram produtos da sua linha de produção, enquanto as demais 70,0% permaneceram com a sua linha inalterada, conforme figura 9.

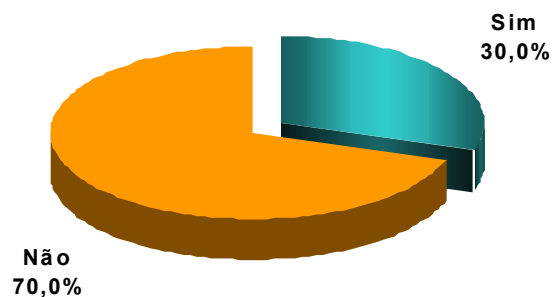


Figura 9 – Eliminação de produtos pelas PMIs

Cruzada essa variável com o tamanho das empresas, pode-se observar que as médias são as mais dinâmicas e inovadoras com relação a seus produtos do que as pequenas, pois são elas que, além de lançarem novos produtos, também os eliminam em maior proporção, conforme pode ser visualizado na figura 10.

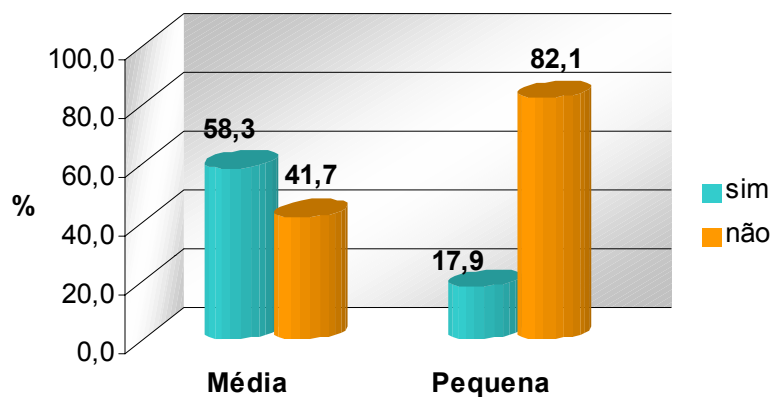


Figura 10 – Eliminação de produtos por tamanho das empresas

Pode-se destacar algumas das explicações dadas para justificar a decisão de eliminar produtos: dificuldade de aceitação no mercado, baixa qualidade e rentabilidade ou falta de demanda.

Por sua vez, o número de empresas que alterou seus produtos nos últimos cinco anos foi relativamente alto, pois 67,5% das PMIs estudadas fizeram modificações, enquanto as demais 32,5% deixaram seus produtos inalterados, conforme figura 11.

Figura 11 – Alterações nos produtos das PMIs nos últimos cinco anos



Vários tipos de alterações podem ser feitas nos produtos: na embalagem, na marca ou alterações de caráter técnico. As PMIs sergipanas, nos últimos cinco anos, realizaram mais alterações na embalagem de seus produtos do que outros tipos de modificações, conforme pode ser visto na figura 12.

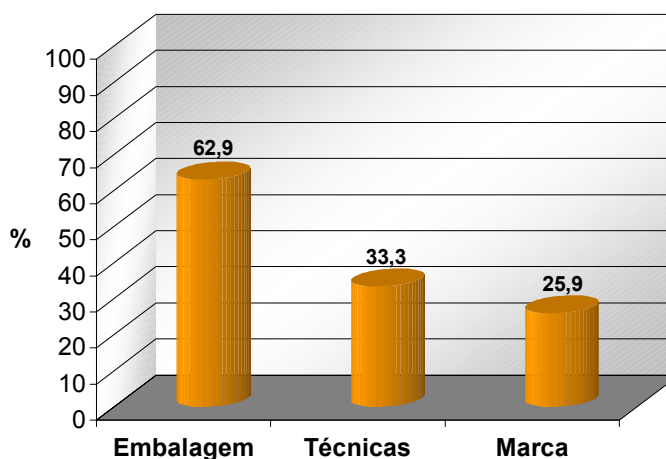


Figura 12 – Tipos de alteração nos produtos das PMIs

Obs. A questão admitiu mais de uma resposta;
A frequência relativa foi calculada com relação ao número de respondentes (27)

Entre as alterações realizadas na embalagem, foram citados: o uso de tintas mais modernas, modelos novos, mudança de vidro para plástico, padronização, melhoramento na aparência ou formato, mudança no processo de acabamento e no *layout* visual. As alterações nas marcas foram feitas com a introdução de novas marcas ou realizada melhoria nas existentes.

As alterações de caráter técnico mais destacadas foram o aprimoramento do acabamento, a melhoria das especificações técnicas de resistência, a busca de fornecedores que ofereçam melhor qualidade, a mudança do processo produtivo para produção em série, a alteração da programação visual, a utilização de receita diferente e a utilização de material importado para aumentar a qualidade.

5.6 Clientes das PMIs sergipanas

Os maiores clientes das PMIs sergipanas são as empresas privadas como pode ser visualizado na figura 13. Além de serem os maiores clientes, as empresas privadas são também responsáveis pelo maior percentual do faturamento das PMIs sergipanas, pois pode-se observar que, na faixa de mais de 75% do faturamento, estão 76,4% dessas empresas. A seguir, as pessoas físicas aparecem como segundos clientes, no entanto representam um percentual muito menor do faturamento.

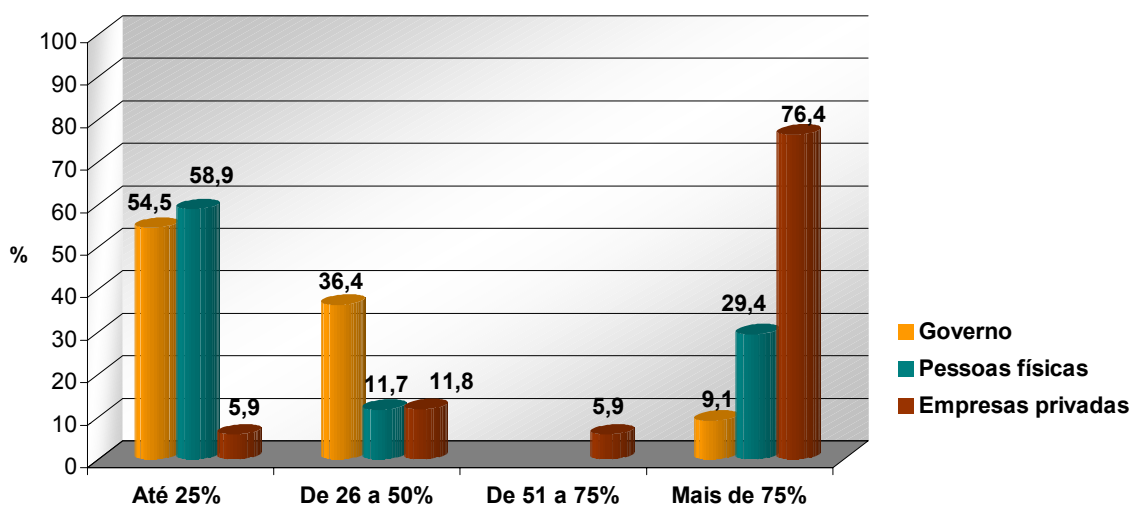


Figura 13 – Tipos de clientes das PMIs por faixa de faturamento

Analisando os dados de outra perspectiva, pode-se verificar que essas empresas vendem para apenas um tipo de cliente ou para dois ou três, como pode ser observado na figura 14.



Figura 14 – Tipo de cliente da PMIs

5.7 Localização dos clientes

Procurou-se identificar também os principais mercados que as PMIs sergipanas vendem seus produtos. Como pode ser observado na figura 10.15, praticamente todas as empresas, com exceção de uma, têm clientes em Sergipe, 77,5% nos outros estados do Nordeste, 30,0% para os demais Estados do Brasil, e apenas três delas exportam seus produtos.

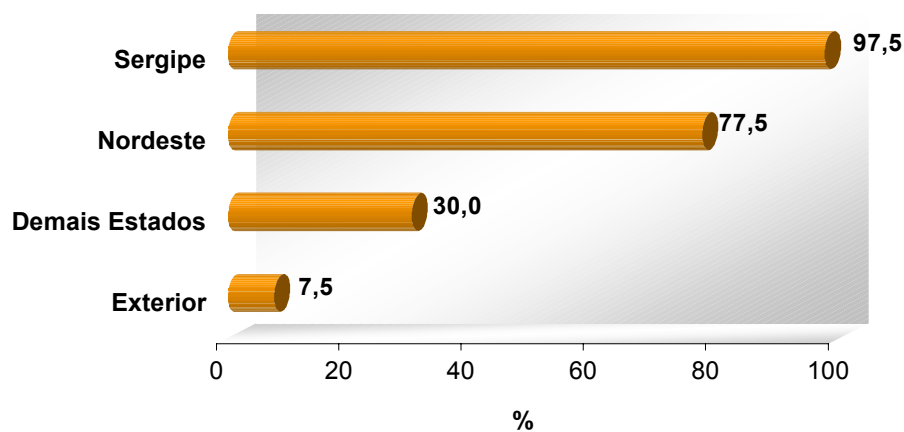


Figura 10.15 – Distribuição percentual das PMIs pela localização dos clientes

Obs. A questão admitiu mais de uma resposta

A frequência relativa foi calculada com relação ao número de empresas (40)

Dentre os Estados do Nordeste, a Bahia é o maior mercado comprador dos produtos fabricados pelas PMIs sergipanas, seguida pelos Estados de Alagoas e Pernambuco. Da região Sudeste, o Estado de São Paulo aparece com destaque seguido do Rio de Janeiro. Na região Sul, destaca-se o Paraná. Algumas das empresas vendem seus produtos para todos os Estados, dependendo dos pedidos. Os Estados Unidos, a Itália, Portugal e o Uruguai são os países para onde as PMIs objeto desse estudo fazem suas exportações.

Ao se observar mais de perto os dados na figura 16, percebe-se que um percentual de 51,3% dessas PMIs têm mais de 75,0% dos seus clientes localizados no próprio Estado. Esse fato demonstra que essas empresas ainda têm atuação preponderantemente doméstica, o que indica possível ausência de estratégias de *marketing* mais agressivas para penetrar em mercados mais distantes. Observa-se também, para corroborar essa suposição, que os percentuais de clientes em Estados do Nordeste ou em outros Estados do Brasil são mais expressivos na faixa de até 25,0%.

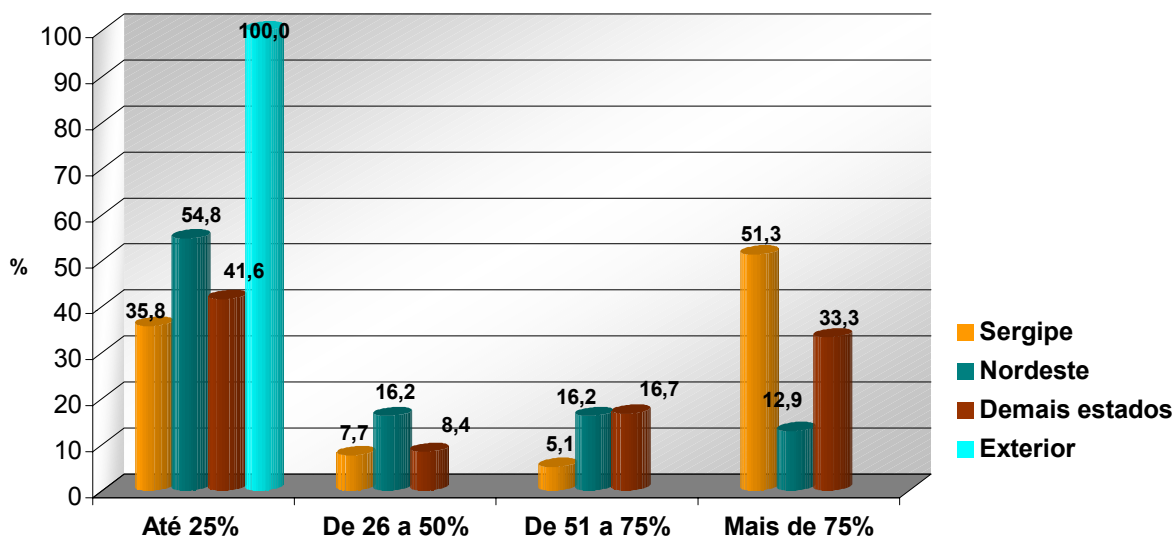


Figura 16 – Localização das PMIs pelo número de clientes

Como pode ser visto a atuação dessas empresas no exterior é também muito reduzida. Dentre as razões apontadas pelas empresas exportadoras para explicar a decisão de exportar, foram dadas explicações bem diferentes: “exporta para não parar pois exportação não dá dinheiro”, “é melhor exportar pois não paga imposto e o preço é maior”, “exportam desde 1967”, “só exporta atualmente 0,5% da produção para o Uruguai pois perdeu o mercado europeu com o plano real”.

Ao se comparar esses dados com os da pesquisa de Melo *et al* (1983), verifica-se que a situação dessas indústrias com relação a seus clientes pouco mudou, pois, também àquela época, as PMIs de Sergipe vendiam a grande maioria dos seus produtos no próprio Estado e em menor proporção no Nordeste e no resto do país. Coincidentemente, o mesmo percentual delas exportava seus produtos.

Em Santa Catarina 12,0% da produção das PMIs é destinada para o mercado local, 27,0% para o restante do Estado, 54,0% para outros Estados do país e 7,0% para o exterior. Nesse Estado as empresas de pequeno porte são mais dependentes do mercado regional e as empresas exportadoras são na sua maioria, de porte médio. (BATALHA E DEMORI 1990).

5.8 Distribuição dos produtos

De acordo com Christensen e Rocha (1987, p.268), a complexidade das economias modernas exige, em grande número de casos, que o produtor utilize algum tipo de intermediário no processo de transferência de seus produtos ao mercado. Existe uma grande diversidade de maneiras pelas quais as PMIs sergipanas distribuem seus produtos, mas a distribuição direta ao consumidor final é a forma mais freqüente conforme pode ser visualizado na figura 17. Vale ressaltar que 45,0% dessas indústrias se utilizam de mais de um canal de distribuição como, por exemplo, consumidor final, varejistas e atacadistas.

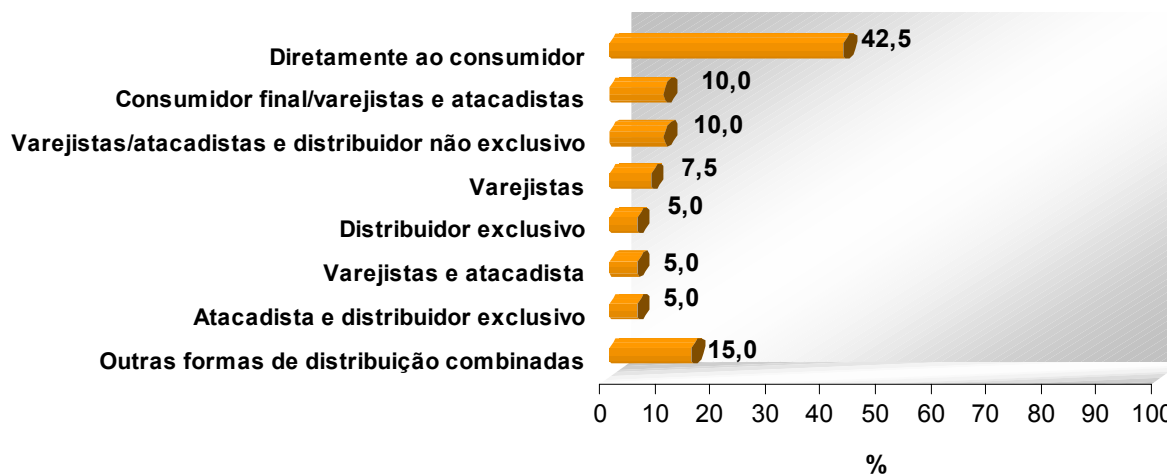


Figura 17 – Formas de distribuição dos produtos das PMIs

Uma das explicações dadas pelos empresários para o fato de que muitas dessas indústrias distribuem seus produtos diretamente ao consumidor final é porque muitas delas trabalham por encomenda, como visto no capítulo referente ao processo produtivo.

Ao se comparar esses dados com os da pesquisa de 1983, (Melo *et al*, 1983) pode-se verificar que diminuiu o número de indústrias que utilizam a distribuição direta, que, nesse estudo, era de 71,7% e atualmente se reduziu para 42,5%. Outra alteração a ser destacada é que aumentou o número de empresas que fazem a distribuição dos seus produtos de múltiplas formas.

Para Batalha e Demori (1990), a não-utilização de um meio único de distribuição dos produtos é salutar às PMIs, pois leva a indústria a tirar proveito, de acordo com a situação, dos diversos canais de distribuição.

5.9 Preços

O preço é a base para a relação de trocas. Conforme afirmam Semenik e Bamossy (1996), o preço colocado em um produto estabelece o valor de troca para as partes envolvidas. O custo monetário representado pelo preço de um produto é avaliado pelo consumidor em relação a outros custos de aquisição, tais como tempo, conveniência, oportunidade e risco. O preço tem um papel fundamental para uma empresa porque é o valor recebido pelos produtos que determina o nível da receita gerada pela empresa.

O método mais usado pelas PMIs sergipanas para o cálculo do preço final dos seus produtos é a fórmula tradicional “custos mais lucro”, conforme pode ser observado na figura a seguir, o que demonstra que 75,0% dessas empresas o utilizam. Pode-se constatar também que algumas empresas incorporam a observação da concorrência ao cálculo das suas margens de lucratividade, e outras definem seu preço em função unicamente do mercado ou da concorrência.

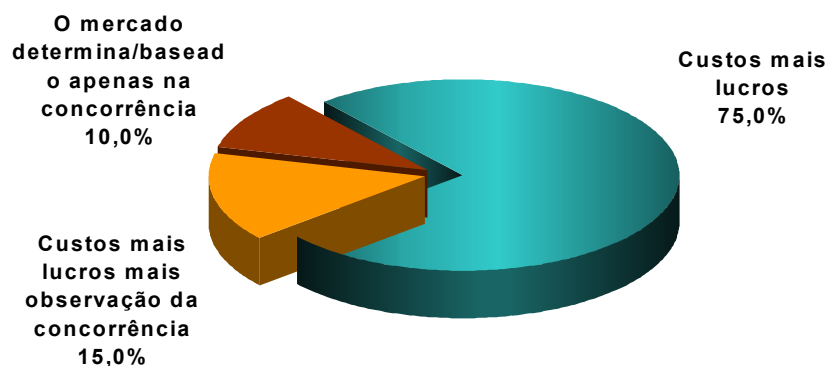


Figura 18 – Métodos de cálculo dos preços finais nas PMIs

Ao se comparar esses resultados com os da pesquisa de Melo *et al* (1983) observa-se que os dados são parecidos com relação ao cálculo baseado nos “custos mais lucros”, pois na pesquisa de 1983 esse percentual era de 64,2% enquanto nessa é de 70,0%. No entanto a referida pesquisa revela um percentual superior de empresas que utilizam a segunda opção “custos mais lucros mais observação da concorrência” pois 26,4% adotam esse método em relação a 15,0% da pesquisa em pauta.

Esses dados parecem indicar que as PMIs sergipanas atuam em mercados pouco competitivos, com pouca atenção dada à estratégia dos preços dos concorrentes. Revela também que, como são poucos os que utilizam planilha de custos, esse cálculo é feito sem o devido acompanhamento dos diversos custos como os de matéria prima, mão-de-obra, energia entre outros.

Procurou-se saber como essas empresas conhecem os preços praticados pela concorrência e verificou-se que são várias as formas pelas quais as PMIs coletam informações, como pode ser visto na figura 19.

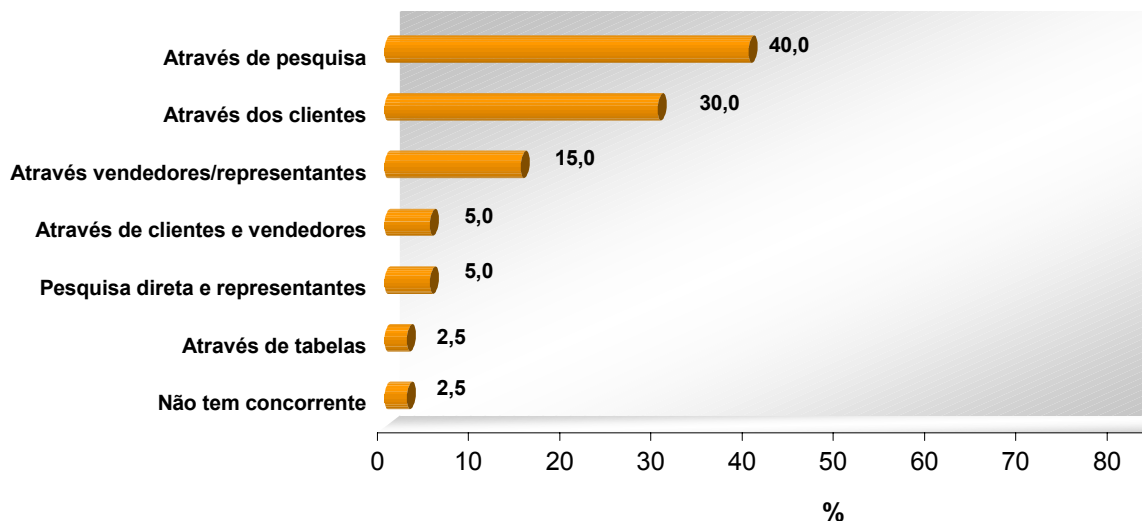


Figura 19 – Formas de conhecimento dos preços da concorrência pelas PMIs

Os empresários das PMIs sergipanas procuram conhecer o preço dos seus concorrentes baseados em pesquisa, clientes, vendedores e representantes. Cabe ressaltar que essa pesquisa é feita em bases informais e geralmente de forma assistemática.

5.10 Propaganda e promoção de vendas

Para Christensen e Rocha (1987), a propaganda pode ser definida com um conjunto de atividades através das quais determinadas mensagens são transmitidas a um público-alvo, usando meios de comunicação de massa pagos pelo anunciante, com o propósito explícito de informar, motivar e persuadir os membros do público-alvo a adotarem produtos, serviços ou idéias. Por sua vez, afirmam os autores, a promoção de vendas distingue-se da propaganda por visar resultados de curto prazo. Para Semenik e Bamossy (1996), consiste em um conjunto de técnicas de incentivo para gerar uma resposta específica do mercado: cupons, amostras grátis, prêmios e eventos especiais que atraem a atenção e motivam os consumidores a experimentar o produto.

Um percentual alto de PMIs faz propaganda /promoção de seus produtos conforme dados da figura 20.

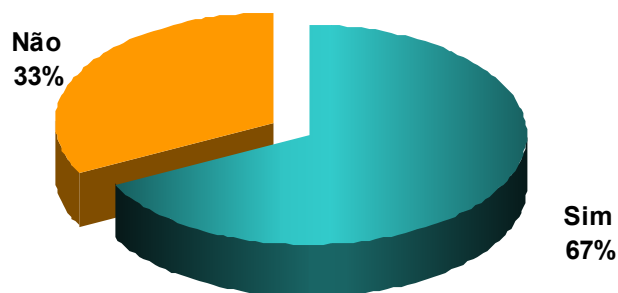


Figura 20 – Realização de propaganda/ promoção de vendas pelas PMIs

O cruzamento dessa informação com a variável tamanho das empresas mostra que tanto as pequenas como as médias empresas fazem propaganda/promoção de seus produtos, mas as médias investem mais nessa atividade de divulgar seus produtos. A figura 21 permite visualizar que um percentual de 75,0% das médias fazem propaganda/promoção, enquanto esse índice cai para 64,3% entre as de pequeno porte.

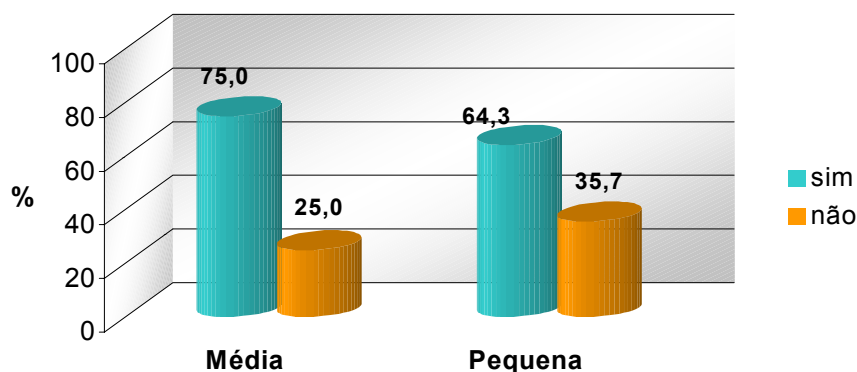


Figura 21 – Realização da propaganda/promoção nas PMIs por tamanho

Dentre as formas de promoção preferidas pelas PMIs sergipanas, destacam-se o rádio, a Televisão e o jornal, e também são mencionados muitas outras formas que são apresentados na figura 22 a seguir.

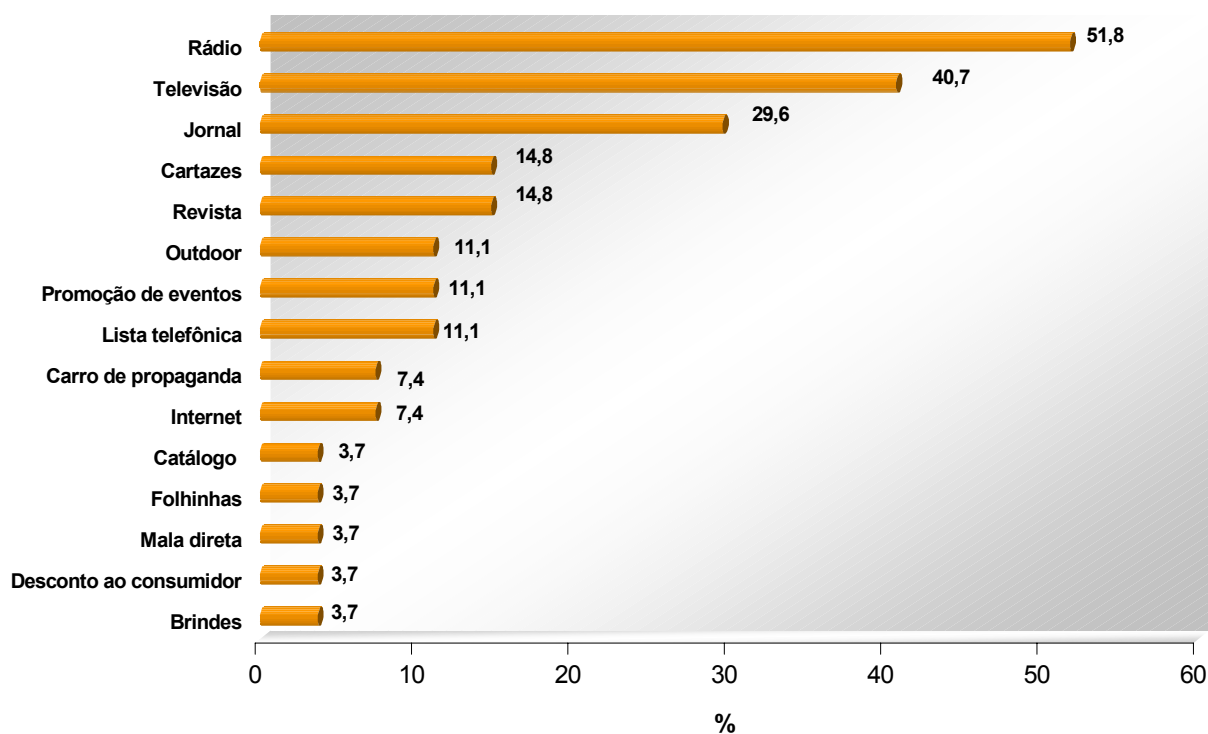


Figura 22 – Formas de propaganda/promoção utilizadas pelas PMIs

Obs.: A questão admitiu mais de uma resposta

A frequência relativa foi calculada com relação ao número de respondentes (27)

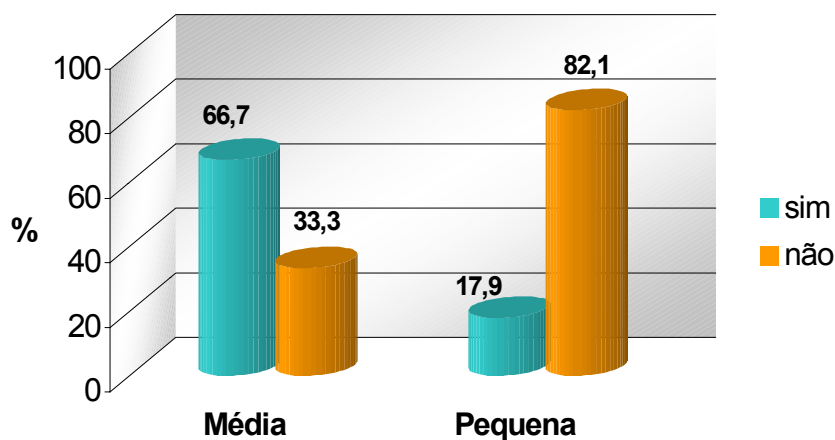
Pode-se verificar que as PMIs sergipanas praticamente não usam a *internet* para divulgação dos seus produtos, pois apenas duas das empresas que fazem propaganda/promoção mencionam a sua utilização. Deve-se também destacar a incidência de empresas que se utilizam do rádio como forma de divulgação de seus produtos, possivelmente em função do alto percentual de empresas que vendem para o mercado local grande parte da sua produção e por ser esse canal de divulgação um dos mais acessíveis a empresas de pequeno porte. Apesar de a televisão ser a segunda forma de divulgação adotada pelas PMIs sergipanas, supõe-se que esses anúncios sejam veiculados apenas no próprio estado em função dos altos custos da emissão nacional.

A reduzida utilização de formas econômicas e efetivas de divulgação dos produtos via mala direta ou através da utilização de catálogos oferece indícios de que essas empresas pouco investem nas suas atividades mercadológicas e que atuam em ambientes pouco competitivos.

Esses resultados são coerentes com os encontrados no estudo Melo *et al* de 1983 quando o rádio também liderava as formas de propaganda utilizadas, seguido pela televisão, em percentuais maiores do que os observados no presente estudo.

Cerca de 32,5% das PMIs sergipanas se utilizam de agências de propaganda para elaborar suas campanhas promocionais. Ao se cruzar esse dado com o tamanho das empresas, figura 23, pode-se verificar a expressiva incidência de 66,7% das empresas de médio porte que se utilizam dos serviços de agências, contra apenas 17,9% das pequenas.

Figura 23 – Utilização de agências de propaganda por tamanho das PMIs



Os critérios para escolha das agências são os mais variados: em função do preço cobrado e reputação da agências, em função dos compromissos com horário, pela amizade ou mesmo porque a agência procurou a empresa.

5.11 Venda pessoal

Para Christensen e Rocha (1987, p.172), entre todos os aspectos de *marketing*, a venda pessoal é, provavelmente, uma das áreas mais negligenciadas pelos teóricos e uma das mais importantes do ponto de vista prático. Afinal, dizem esses autores, o vendedor, na maior parte das empresas, é aquele que a representa junto ao cliente e de quem depende, em grande parte, a imagem do produto e da própria empresa. A maioria das PMIs sergipanas tem vendedores próprios conforme pode ser visualizado na figura 24 a seguir.

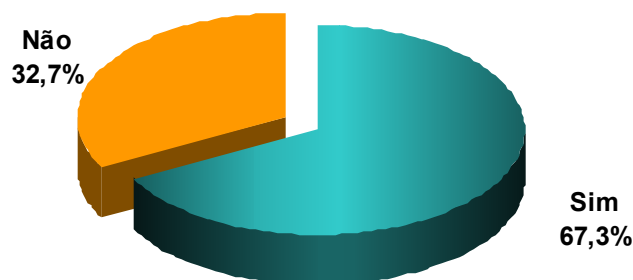


Figura 24 – Existência de vendedores nas PMIs

O pagamento de comissão é a forma mais usual de pagamento de vendedores, pois 45% dessas empresas utilizam essa modalidade. A seguir, observa-se o pagamento de salário mais as comissões, e uma empresa utiliza o pagamento do salário apenas para o seu vendedor. Duas empresas adotam a fórmula de salário fixo para vendedores e comissão para os representantes.

Metade das empresas pesquisadas presta a seus clientes serviço pós-venda. Esses serviços podem ser prestados sob forma de assistência técnica, manutenção, através de visitas de vendedores, representantes ou pelo dono da empresa. As empresas utilizam muitas vezes de telefone para falar com os clientes e verificar se estão satisfeitos com o produto.

6 CONCLUSÕES

As PMIs sergipanas fazem pesquisa de mercado informalmente, baseada nas informações dos clientes, vendedores, representantes e motoristas da empresa. As vendas nos últimos três anos tiveram um comportamento favorável, principalmente nas empresas de médio porte.

A modalidade de vendas mais utilizada pelas empresas é uma combinação de à vista e a prazo. Os prazos para pagamento dados pelas empresa variam muito, podendo flutuar entre sete e noventa dias. Os maiores problemas de vendas são a concorrência e a recessão do mercado. A concorrência é considerada desleal pelos baixos preços e pela reduzida qualidade dos produtos existentes. Por sua vez, a recessão do mercado acarreta como conseqüências, não apenas a diminuição das vendas mas, principalmente, o aumento da inadimplência entre os clientes. A situação no momento para os empresários parece mais

difícil do que no passado, pois, à época da pesquisa de Melo et al., em 1983, um percentual menor informava problemas nessa área.

A maioria das PMIs em Sergipe lançou novos produtos e fez alterações nos já existentes, especialmente na embalagem. As empresas de tamanho médio parecem ser mais inovadoras que as pequenas, pois são elas que mais lançam novos produtos ou que os eliminam.

Os clientes das empresas estudadas são sobretudo as empresas privadas comerciais e industriais e se localizam principalmente no próprio Estado, não atuando de forma expressiva em outros mercados. Apesar de a maioria dessas empresas vender para os outros Estados do Nordeste, essas vendas são menos expressivas em volume do que as dos demais Estados. A atuação no exterior parece muito modesta tanto em relação ao número de empresas, quanto ao número de clientes. Comparando-se com a situação encontrada em 1983 (Melo *et al.*), verifica-se que pouco mudou, sendo praticamente hoje a mesma situação encontrada nessa época quanto à localização dos clientes.

Por sua vez, as formas de distribuição sofreram mudanças desde que o referido estudo foi realizado, pois verificou-se uma diminuição substancial de empresas que realizavam vendas diretas ao consumidor e um aumento pelas empresas de utilização de formas múltiplas de distribuição através de varejistas, atacadistas e distribuidores de forma combinada.

As PMIs calculam seus preços finais com base na fórmula tradicional “custos mais lucros”, e poucas prestam a devida atenção aos preços praticados pelos concorrentes, indicando que essas empresas atuam em mercados pouco competitivos.

A maioria dessas empresas realiza propaganda e promoção de vendas para divulgação de seus produtos, e as formas utilizadas são muitas variadas, sendo o rádio e a televisão os mais populares. Estranhamente, catálogos e mala direta são raramente utilizados. Esses resultados são semelhantes aos encontrados no estudo de Melo *et al.* (1983) quando o rádio e a televisão eram os canais mais utilizados na época. A utilização de vendedores exclusivos que trabalham através de comissões pelas vendas efetuadas é uma prática muito usual nas PMIs sergipanas.

De forma geral pode-se concluir que as práticas gerenciais de *marketing* pouco se modificaram desde 1983, e que essas empresas não têm investido substancialmente na adoção de novas técnicas que lhes garantam a sua posição no mercado através da satisfação dos seus clientes. O gerenciamento de *marketing*, de forma geral, pode ser visto como informal e é baseado na experiência pessoal do dono do negócio, que quase sempre confia no seu *feeling* e toma decisões intuitivamente. Como principais conseqüências pode-se destacar o comprometimento da qualidade dos produtos, além das dificuldades de sobrevivência à longo prazo que possivelmente ocorrerá com o aumento da concorrência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Tania (coord.). Elementos Gerais para uma Estratégia de Apoio ao Desenvolvimento Empresarial de Pequenas e Médias Empresas do Nordeste do Brasil. Relatório de Pesquisa- BID, FINEP, INMETRO. 1997.

BARBOSA, Jenny D. TEIXEIRA, Rivanda M. Pequenas Empresas e Empreendedores do Nordeste: O estado da Arte em Pesquisa. Editora da Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2002.

BARBOSA, G. O. e CAROT, E. Capacidade Tecnológica em Pequenas e Médias Empresas, *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, n.2, p. 50-64, abril-junho, 1993.

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

CADASTRO INDUSTRIAL DE SERGIPE Governo de Sergipe, Sebrae/ Seplan, Aracaju, 1992.

CHRISTENSEN, Carl; SCHMIDT, Ângela da Rocha. Marketing: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

EAESP-FGV. Série Administração na Pequena Empresa Brasileira, Rio de Janeiro, FGV. 1963

FARIAS, Josivânia, Silva. Micro e pequenas indústrias do Vale do São Francisco sergipano: perfil, perspectivas de crescimento e percepção dos empresários quanto aos impactos ambientais. São Cristóvão: PRODEMA/NESA/UFS. Dissertação de Mestrado, 2000.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Escolhas Estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 21. Angra dos Reis, RJ, Anais...Angra dos Reis, 1997.

JOSIAS, Allen. Um estudo da pequena empresa: o lançamento de novos produtos, *In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração*, 17, Salvador-BA. Anais..., Salvador, 1993.

KRUGLIANSKAS, ISAK; RIMOLI CELSO A; SBRAGIA R. Investigando a Gestão Tecnológica e o Desempenho de MPEs de Setores Tradicionais. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 20, Angra dos Reis, RJ, Anais.. Angra dos Reis, 1996

LEONE, Nilda M. Guerra. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, Belo Horizonte - MG. Anais... v.7, set. 1991. p. 243-247.

LIMA, Juvêncio Braga. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. *Revista de Estudos Organizacionais*. Vol 1, nº 2, Jul./Dez. 2000. Maringá-DAD/CSA/UEM.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

MELO, Gonçalo. F. BARBOSA, Jenny. D. TEIXEIRA, Rivanda. M., REBOUÇAS, Tadeu. C. As Pequenas e Médias Empresas Industriais Sergipanas. UFS/ SUDENE/ SEBRAE, Sergipe, 1983.

- MORELLI, G.H. Micro e Pequena empresa: a necessidade de prioridade na política econômica. Séries Estudos e Pesquisa, Edição Sebrae, Maranhão, 1994.
- MUNDT, M.E. E BIGNETTI, L. P. Tecnologia a Empresas de Pequeno Porte, Simpósio Nacional de Gestão de Inovação Tecnológica, 17, São Paulo, 1992. Anais... São Paulo, 1992.
- PACHECO, Paulo José. Óbices à definição e execução de políticas de apoio. Comércio e Mercados, nov. 1982, p 28-9.
- RATTNER, H., DURAND, J.C., VIEIRA, J.P. FERRO, J. R., VENOSA, R. e THORSTENSEN, V.H. Pequena Empresa- O Comportamento Empresarial na Acumulação e na Luta pela Sobrevivência, Brasília: Editora Brasiliense/ CNPq, 1985.
- RATTNER, H. (coord.) Pequena e Média Empresa no Brasil: 1963/1976. Edições Símbolo: São Paulo, 1979.
- ROBALINHO F. B. e MONDENESI, R.L. Pequenas e Médias Empresas Industriais: Análise dos Problemas, Incentivos e sua contribuição ao Desenvolvimento, IPEA/INPES, Rio de Janeiro, 1973.
- ROLIM, C. F.C.; CAMPINO A.C. C. Pequenas e Médias Empresas Industriais no Estado de São Paulo: Um Estudo Empírico, *Revista de Administração*, vol 22, n. 3, Jul./Set. 1987, pp.56-66.
- ROSÁRIO, Francisco Peixoto. Formulação de Estratégias empresariais: um estudo sobre as pequenas e medias empresas do varejo de óptica de Alagoas. Dissertação de Mestrado, UFAL, 1999.
- SEBRAE. Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas industriais no Brasil. Projeto Sebrae/UFRJ- IEI, Brasília, 1993.
- SEBRAE. Inovação Tecnológica nas Micros e Pequenas Empresas. Série apoio à Capacitação Tecnológica. MCT/SEBRAE, 1993.
- SEBRAE/SEPLAN. Dados da Economia Sergipana. Sergipe, 1990.
- SEMENIK, Richard; BAMOSSY, Gary. Princípio de marketing: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1996.
- SEPLAN. Diagnóstico do Setor Industrial Sergipano, Órgãos convenientes CODISE/SEBRSE/FIES, Governo de Sergipe, Sergipe, 1993.
- SOLOMON, S. A pequena empresa nos Estados Unidos e no mundo. São Paulo: Ed. Nórdica, 1989.
- SPATH, B. Small Firms and Development in Latin America, International Institute for Labour Studies, Geneva, 1993.
- TEIXEIRA, Rivanda M. Small Business and Social Responsibility in Brazil. Tese de Doutorado. School of Management, Cranfield University, Inglaterra, 1996.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pesquisa sobre pequenas e médias indústrias do Estado da Paraíba: João Pessoa: Curso de Mestrado em Administração, 1980.
- ULHARUZO, CAETANO G.; FENSTERSEIFER JAIME E. O papel das Redes no Desenvolvimento Tecnológico de Empresas: O caso dos Pequenos e Médios Fabricantes de Produtos Eletrônicos do Rio Grande do Sul. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 20, Angra dos Reis, 1996. Anais... Angra dos Reis, 1996.