

## **TEMAS DE PESQUISA E DESAFIOS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE PME**

JUVÊNIO BRAGA DE LIMA

(Universidade Federal de Lavras – UFLA)

### **RESUMO**

Neste trabalho apresenta-se um levantamento parcial da produção de artigos científicos sobre pequenas e microempresas (PMEs) brasileiras. Inspirando-se em uma análise fenomenológica e estrutural, identificaram-se três aspectos que configuram desafios sociais e científicos: o papel do pequeno empresário, as limitações de implantação de modelos teóricos e práticas incompletas de gestão. Esses elementos estruturais configuram uma problemática, tanto para empresários como para pesquisadores. Interpretados de acordo com a ótica da gestão estratégica, eles podem ser agenciados na proposição de pesquisas empíricas que levem em conta o desafio de uma formulação de perspectivas teóricas calcadas nas particularidades culturais brasileiras.

### **INTRODUÇÃO**

Esse trabalho compreende um estudo da produção científica sobre Pequenas e Microempresas no Brasil. Para tal procedeu-se a uma revisão de artigos científicos publicados em periódicos na área de administração de empresas e nos anais dos Encontros Anuais da ANPAD (ENANPAD), relativos ao período de 1980-2000. Evidentemente, sabe-se da existência de muitos textos produzidos e publicados por agências do estado ou instituições de intervenção sobre as PMEs, como o SEBRAE. No entanto, essa pesquisa centrou-se sobre as fontes citadas, reconhecendo-se, também, possíveis falhas de abrangência. Os textos foram examinados sob uma perspectiva fenomenológica, inspirando-se no método de análise fenomenológica e estrutural (Mucchielli, 1983; Lima, 1986)

Pela leitura inicial dos textos, procurou-se identificar temas, os quais pudessem ser agrupados em blocos, identificando-se os seguintes: Inovação em PME; Recursos Humanos em PME; Finanças em PME; Marketing em PME; Gestão Estratégica em PME; Redes de Pequenas Empresas; Sucessão em PME; Intervenção Pública para Criação e Desenvolvimento de PME; Fatores de Sucesso em PME.

Após o agrupamento dos textos, lidos em conjunto, procedeu-se à identificação de elementos estruturais que estivessem presentes diretamente ou que resultassem de uma interpretação das situações estudadas em certos artigos. Tratam-se de elementos estruturais que contribuem para a identificação de uma problemática fundamental própria às PMEs,

agenciados pelo pesquisador em uma nova relação resultante dessa leitura interpretativa. Presentes não em todos os artigos, mas vinculados a diferentes trabalhos inseridos em diferentes blocos, esses elementos são os seguintes: o papel do empresário, aspectos da prática de uma “gestão incompleta” e limitações da implantação de modelos teóricos.

Os itens que seguem compreendem, inicialmente, a exposição dos conteúdos dos textos agrupados em blocos, a exposição sistemática dos elementos estruturais identificados, seguindo-se uma reflexão dos desafios que se apresentam para a produção científica sobre as PMEs como campo de estudos e intervenção. Finalmente, apresentam-se as considerações finais.

## **1. ESTUDOS SOBRE PME**

### **1.1 INOVAÇÃO EM PME**

Constata-se que a noção de inovação ou de inovação tecnológica é um tema abordado por vários autores, tendo como ponto de partida o fenômeno propriamente dito, mas procurando associá-lo com as características ou problemática das pequenas e micro empresas. As PMEs são consideradas, em geral, aptas a comportamentos inovadores. Uma noção é notada na literatura internacional, revelando possibilidades diversas, dado o pouco volume de recursos financeiros, humanos e organizacionais. Os autores procuram interpretar essa característica em diversas realidades e em diversos setores brasileiros. Os trabalhos abordam estudos e pesquisas para identificar características e possibilidades de inovação, revelando vertentes dessa capacidade de inovação, mas, sobretudo, vertentes de possibilidades não implantadas, indicando desafios de conhecimento melhor das realidades estudadas e outras, bem como formas de intervenção visando superar essas deficiências.

A problemática da inovação, ao mesmo tempo que é relevada como uma vantagem das PMEs, parece ser crucial para a busca de competitividade desse tipo de organização. Como formar pessoal qualificado para tal tarefa e quais as implicações para garantir inovações por meio de programas de qualidade foram os pontos de partida de Rodrigues et al. (1994). Para esses autores, a noção de qualidade envolveria duas orientações estratégicas: uma de caráter defensivo para enfrentar as dificuldades postas pela conjuntura e outra ofensiva, visando promover mudanças de forma proativa. Independente da estratégia adotada, haveria de se reconhecer a importância de aspectos do treinamento dos gestores, visando a consciência da qualidade e sua importância, formação essa que se apresentaria como pré-condição para a implantação desses programas de qualidade.

Os programas de qualidade em PME também foram abordados por Souza Neto (1993), ao estudar empresas industriais do Rio de Janeiro, revelando como o controle de qualidade predominante é, sobretudo, empírico ou simplesmente inexistente, os programas existentes sendo principalmente de longo prazo, aspecto dependente de existência de pessoal qualificado para sua execução. Ressalte-se que há tentativas, há busca de orientação por parte dos empresários, mas que esbarram em preços proibitivos de consultorias especializadas. Tornava-se claro, na ocasião da pesquisa, que o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade carecia de melhor esclarecimento e melhor formação dos pequenos e médios empresários para poder aplicá-lo em suas empresas.

A competitividade é o centro de outros trabalhos, identificando-se com clareza elementos identificadores dessa condição, tais como a busca de menor preço, melhor qualidade, maior variedade e entrega mais rápida, como destaca Graziadio (1996). Caberia às empresas buscarem as prioridades competitivas expressas nas dimensões competitivas: custo e preço, qualidade, flexibilidade, confiabilidade e capacidade de inovação. Analisando uma empresa do setor de autopeças no Rio Grande do Sul, em que a capacidade de adaptar a tecnologia representa uma vantagem competitiva, a autora reflete sobre a necessidade de modernização das PMEs em face da competitividade internacional, revelando como a empresa desenvolve mecanismos próprios de adaptação à inovação. Apesar do sucesso de uma empresa analisada, a busca de dimensões competitivas é algo que nem sempre é totalmente alcançado, nem sempre ocorre sem problemas, destacando-se como fatores limitantes: a compra de materiais em maior volume, dificuldade para acessar rapidamente novas tecnologias, necessidade constante de adaptação, treinamento e adaptação de pessoal para novos sistemas de manufatura. Quanto ao aspecto gerencial, a autora destaca a adaptação de funções por parte de pessoas-chave na instituição, limitando-se sua performance.

A competitividade dependente de inovações tecnológicas foi também abordada por Kruglianskas e Sbragia (1995), ressaltando as limitações devido à ausência de um setor de P&D nessas empresas. Os autores ressaltam que há pouca produção científica sobre capacitação tecnológica, mas, ao analisarem dez empresas que implantaram um modelo denominado Função Tecnológica, sobrepondo-se uma estrutura transdepartamental sobre a estrutura organizacional, de modo a permitir uma alta interação voltada à inovação tecnológica, constataram o sucesso desse empreendimento. Trata-se de uma estratégia de inovação que dependeria de apoio efetivo da alta administração, traduzindo-se na criação de mecanismos de funcionamento adequado, com divulgação dos resultados alcançados. Apesar do sucesso encontrado, os autores detectaram que um elemento de reflexão importante nesses casos, diretamente associado às características das PMEs, diz respeito à limitação de recursos, buscando-se sempre tendências a reduzir os custos fixos. Essa limitação poderia estar limitando a decisão estratégica, os dirigentes interpretando que a FT estaria ou poderia estar ocupando em demasia o limitado tempo de seus recursos humanos. Mas esse fato na verdade não ocorreu na pesquisa, ressaltando-se o efeito positivo no clima organizacional, com maior valorização de seus recursos humanos, incluindo oportunidades de auto-realização pela prática da experiência.

As estratégias de inovação em pequenas empresas também foram abordadas por Barbosa et al. (1996), destacando as inovações de produtos em PME, procurando identificar características associadas às possibilidades de desenvolvimento local e regional, pesquisando as empresas do município de Viçosa (MG), revelando sete *clusters* identificados como: grupo de inovação por criação, pioneirismo; inovação por imitação mais diferenciação; inovação por imitação e modificação; inovação por imitação ocasional; imitação por diferenciação, apenas; inovação pela renovação de produtos existentes; empresas não inovadoras. Apesar de não poder avaliar a melhor estratégia de inovação por ausência de dados de faturamento, torna-se clara a importância dessa categorização, revelando-se também a importância do conhecimento e a prática de orientação para o mercado, pesquisa, segmentação e do marketing diferenciado. Os autores ressaltam, finalmente, a importância de programas de formação visando o desenvolvimento de criatividade entre os empresários.

O tema da inovação tecnológica também foi abordado por Paiva e Melo (1999) ao analisarem a realidade dos contextos macroambientais e microambientais que interferem na

estrutura e funcionamento de pequenas, micro e médias empresas de setores exportadores em Pernambuco. A pesquisa comporta a conclusão de que

*(...) as empresas de melhor desempenho exportador aliam sua capacidade tecnológica instalada como semelhante à capacidade de seus concorrentes no exterior, enquanto que as empresas que exportam menos consideram sua capacidade tecnológica inferior a dos seus concorrentes de outros estados e/ou países. (Paiva e Melo, 1999:13).*

Os autores complementam suas afirmações conclusivas sugerindo que há que se mudar o perfil de habilidades e conhecimento de micro e pequenos empresários que não implementem programas de desenvolvimento tecnológico e não atuam na exportação. Essa seria a condição para que eles possam sensibilizar-se para a utilização dessas estratégias, o que reside na ação proativa de governos para favorecer o desenvolvimento local pela criação de condições de apoio para incremento de competitividade sustentável das micro, pequenas e médias empresas, sendo, portanto, desejável a interação com universidades, institutos de desenvolvimento tecnológico e órgãos de apoio ao empreendedorismo.

O desafio de desenvolvimento de um processo de “entrepreneurship”, como fenômeno de surgimento de novos empreendedores e novos negócios, é um desafio para os organismos de intervenção, tanto governamentais como empresariais ou de demais setores ligados a ações de desenvolvimento. O trabalho de Cunha et al. (1996) aborda esse processo, indicando os fatores que o influenciam na microrregião da Zona da Mata de Viçosa (MG). Aplicando questionários junto a empresários da região, os autores classificaram os principais fatores encontrados, na opinião desses empresários, como: fatores pessoais, envolvendo aspectos tais como grau de certeza e segurança; *know-how* técnico e gerencial/administração do risco; relacionamento com elementos-chave na comunidade e na família; rede favorável de informações e relações. Dentre os fatores do projeto ou negócio, encontraram aspectos mercadológicos diversos, aspectos financeiros, com destaque às fontes de financiamento, problemas de capital de giro e conquista da clientela. Dentre os fatores ambientais, pode-se exemplificar a debilidade e/ou inexistência de sistema de apoio ao desenvolvimento econômico local e às PME. Os autores destacam que esses aspectos são aqueles notadamente presentes na literatura, como dificuldades das pequenas empresas. Torna-se clara a necessidade de iniciativas de nível político e institucional que visem suprir essas deficiências e, assim, facilitar o surgimento e crescimento dos negócios.

## 1.2 RECURSOS HUMANOS EM PME

A perspectiva de análise de recursos humanos também aparece em estudos específicos sobre PME. Observando-se a importância desse tipo de empresas na realidade brasileira e mesmo mundial, percebe-se que há um vazio nessa abordagem, aparentemente pela identificação de empresas tipo PME como empresas familiares e tradicionais onde ainda falta estruturação organizacional suficiente para uma abordagem dos problemas de gestão de RH.

A perspectiva que parte da abordagem dos recursos humanos em PME foi adotada por Teixeira et al. (1999). Em pesquisa realizada em Sergipe, concluíram esses autores que as PMEs não modernizaram suas rotinas de gerenciamento de RH, estando pouco atentas às mudanças nesse campo, ao mesmo tempo que não investem em seus recursos humanos, fato associado ao baixo nível tecnológico, destacando-se algumas constatações: as PMEs têm estrutura de RH muito simples, na maioria das vezes apenas uma pessoa se ocupando da área;

os critérios de seleção mais utilizados são os cadastros de candidatos que se apresentam espontaneamente pelos empregados da empresa e por meio da diretoria. Variações em torno disso foram anúncios da portaria, meios de comunicação e agências de empregos. Os métodos de seleção foram considerados tradicionais, tais como entrevistas, análise da experiência profissional na carteira de trabalho e referências do antigo patrão. O treinamento predominante é o treinamento em serviço, com ações de treinamento externo bastante reduzidas por parte dos funcionários; ausência de acompanhamento sistemático de absenteísmo; 50% das empresas ainda possuíam analfabetos em seus quadros; a produtividade é avaliada de modo não sistemático e as promoções associadas ao desempenho, mas também ao maior tempo de serviço.

Teixeira (1996) também enfoca a problemática da responsabilidade social de PME em relação aos empregados, estudando essa prática em empresas na região Nordeste do Brasil. Podem-se destacar alguns aspectos que a pesquisa revelou, tal como o fato de requisitos legais básicos não serem seguidos pela maioria das firmas estudadas, embora os empregadores reconheçam que a legislação seria muito complexa e de difícil interpretação. Os salários eram baixos e associada a isso havia pouca preocupação com condições de segurança e sanitárias. Ficou clara a falta de interesse das empresas quanto ao desenvolvimento de seus empregados.

Constatou-se, igualmente, a existência de contradições entre afirmações dos empregados e dos empregadores, convergindo para a afirmação taxativa de que nenhuma das empresas pode ser considerada como agindo com responsabilidade social. No sentido de contribuir teoricamente, a autora avalia a impossibilidade de aplicar modelos de identificação do grau de responsabilidade social, executado em países desenvolvidos, indicando, igualmente, uma tipologia de diferentes categorias de empresas que não praticam a responsabilidade social, incluídas no que denomina de modelo de mais baixo nível de desenvolvimento de responsabilidade social, podendo sintetizá-las como se segue: tipo 1 - com orientação abertamente exploradora; tipo 2 - exploradora e com iniciativas motivadas por interesse próprio dos empresários; tipo 3 - exploradora, mas considerada paternalista; tipo 4 - menos exploradora e legalista.

A problemática dos recursos humanos em PME foi analisada de acordo com a visão dos conflitos formuladas por Barbosa (1993), ao estudar empresas do setor de autopeças na região de Contagem e Belo Horizonte. O autor constatou que os conflitos aí existentes devem-se, sobretudo, a questões salariais. Mas constatou, igualmente, que os empregados preferem trabalhar com esse tipo de empresas

*(...) porque conseguem ver o reconhecimento pelo seu trabalho e por estarem mais perto do dono que, por sua vez, trabalha diretamente com eles e intervém no cotidiano profissional de cada um. Além disso, a relação fora do muro das fábricas é destacada como elemento incentivador do trabalho nessas empresas. (Barbosa, 1991: 263).*

O autor tentou encontrar elementos de conflito como aqueles encontrados em grandes empresas, concluindo, entretanto, pela impossibilidade de aplicação do modelo de conflito, pois, apesar de tratarem-se de empresas que incorporam elementos comuns às unidades produtivas dinâmicas, tais como maquinário e divisão do trabalho, ainda seriam marcadas por esses traços de paternalismo, limitando mesmo o tipo de atuação do sindicato. Tratar-se-ia de um conflito mascarado ou que não se manifestaria por existirem esses tipos de relações.

### 1.3 FINANÇAS EM PME

A observação dos diferentes temas abordados nesse trabalho permite identificar que o tema dos recursos financeiros aparece como uma característica das PMEs no Brasil. Destacam-se a necessidade de apoio governamental nesse campo, políticas de incentivos financeiros à criação de PME e políticas diferenciais de tributação, ao lado de outros mecanismos, como forma de validar a importância desse tipo de empresas para o desenvolvimento econômico e social.

As finanças constituem uma área de fragilidade para as PMEs, conforme vários autores mencionam nos estudos já citados. Moraes e Barbosa (1994) abordam os fatores que influenciam a alavancagem financeira das PMEs nos setores de confecção, móveis e produtos alimentícios em Belo Horizonte e Contagem. O estudo revela que a estrutura dos ativos é o fator com maior correlação com a alavancagem financeira. Entretanto, as empresas dos setores de móveis e alimentos não apresentam diferenças significativas quanto a esse aspecto, mas as empresas do setor de confecções diferem dos dois outros. A idade não mostrou-se significativa como elemento de influência sobre a alavancagem financeira, bem como o tamanho e taxa de crescimento. Quanto à rentabilidade e à instabilidade de vendas, ambas se mostraram significativas em um relacionamento negativo com a alavancagem financeira, assim como a estrutura dos ativos. Merece destaque, finalmente, o fato de a atitude dos empresários ter uma relação de influência na alavancagem financeira, supondo-se uma associação com a atitude em relação ao risco ou abertura para entrada de novos sócios.

O planejamento financeiro de micro e pequenas indústrias dos setores de confecções e artefatos no Rio Grande do Sul foi objeto do estudo de Rhoden (1993). A autora concluiu que os empresários, de maneira geral, não planejam quantitativamente suas empresas, assim como não estabelecem critérios para implementação de seus empreendimentos. Ao abrir seu negócio, os empresários buscavam a realização profissional, em sua maioria, sem qualquer plano para a empresa, *(..) não podendo, portanto, sequer prever as necessidades de captação, os investimentos de recursos e as possibilidades de rentabilidade da empresa* ( Rhoden, 1993:101). Apesar de 54% acreditarem em obter lucro, apenas 28% calcularam antecipadamente o potencial de lucro e crescimento do empreendimento. No mesmo sentido, na sua maioria dominavam a tecnologia, mas poucos tinham experiência prévia com vendas. Constatou-se ainda a falta de uso de instrumentos adequados para planejamento amplo, apenas se destacando o conhecimento de instrumentos de controle, aparentemente calcados nos conhecimentos contábeis, produzidos por necessidades fiscais. Outros aspectos ausentes foram os métodos de avaliação da saúde financeira, bem como um baixo uso de orçamento de capital. A autora concluiu pela necessidade de formação gerencial desses empresários, bem como o apoio financeiro e administrativo por órgãos de apoio e universidades.

### 1.4 MARKETING EM PME

A pesquisa em marketing tem um ponto de partida próprio, calcado na realidade do ambiente concorrencial, como tônica que define o grau de exigência de esforços nesse sentido por meio dos mais diversos tipos de empresas. Geralmente, a noção de marketing tem sido associada, entretanto, às práticas de grandes empresas, no Brasil e em outros países. Constatase, todavia, que vários autores se debruçaram sobre as PMEs como organizações inseridas em diferentes situações de competição, verificando potencialidades, necessidades e práticas de marketing nessas organizações.

As estratégias de marketing constituem um dos principais temas abordados entre os autores na tentativa de identificar particularidades de PME. O estudo de Dutra et al. (1983) trazia uma preocupação com a atitude dos dirigentes de PME em relação aos principais instrumentos de marketing recomendados na literatura. Estava claro que a literatura não comportava aspectos específicos dessas empresas. Estudando empresas de quatro setores do município de Londrina (PR), que esses autores encontraram indicações de que os empresários consideravam a embalagem e propaganda como pouco necessários para suas empresas, a maior parte dos empresários investigados que utilizavam embalagem a concebiam como forma de proteção do produto e menos de 20 a exploravam como meio de promoção ou venda. Por outro lado, a pesquisa revelou que os proprietários consideravam a investigação sobre as ações dos concorrentes mais necessária que as pesquisas sobre necessidades do consumidor. A falta de controle de vendas, associada à origem dos empresários, a maior parte vinda da produção e pouco afeita a tarefas escritas, foi outro aspecto importante revelado pela pesquisa. Da mesma forma, apesar de considerarem importante a venda pessoal, não a utilizaram, dadas as mesmas características. O estudo evidenciou ainda que ocorre a utilização de alguns instrumentos de marketing quando vêem necessidade. Por outro lado, ficou claro que a realização de cursos e treinamentos diversos por empresários não teve influência nas suas atitudes em relação ao marketing.

Mais recentemente, Barbosa (1994) procurou comparar o comportamento competitivo entre pequenas empresas de alto desempenho e de baixo desempenho, em um dado ambiente competitivo. Além disso, a autora procurou identificar se as estratégias competitivas das pequenas empresas de alto desempenho apresentavam diferenças significativas em ambientes competitivos diferentes. O estudo foi realizado no Paraná, por meio da análise de *clusters*, identificando-se seis grupos de ambientes competitivos:

*... os ambientes competitivos identificados nesse estudo variam de mais estáveis, mais dinâmicos e dominados por empresas de maior tamanho, portanto, oferecendo condições adversas para as PE, a ambientes mais estáveis, fragmentados e competitivos, onde são a maioria. Em todos os ambientes foram identificadas diferenças substanciais entre a estratégia competitiva das PE de alto desempenho e as de baixo desempenho. Essas diferenças são mais visíveis nos ambientes mais instáveis e dinâmicos (..) do que nos ambientes menos dinâmicos, mais instáveis e fragmentados (...)* (Barbosa, 1994).

A autora ressaltou que havia carência de dados, apesar de evidenciar um avanço desse tipo de estudo para as PEs e defendeu a necessidade de pesquisas futuras com a inclusão de maior número de variáveis contingenciais, tais como fases de CVP, taxas de crescimento da indústria, tipo e tamanho da empresa, pontos fortes e fracos da empresa. Assim, permitir-se-ia melhor elaboração de prescrições estratégicas adequadas às PEs.

O marketing para as pequenas empresas constitui um desafio na visão de Josias (1993), por considerá-lo que é um campo, de certa forma, desprezado. De modo particular, ressaltou que grandes empresas possuíam todo um aparato para lançamento de novos produtos, com departamento de pesquisa e desenvolvimento, enquanto as PMEs não são muito estudadas, havendo falta de informações de pesquisas sobre a prática de gerência de pequenas empresas. O autor tentou, então, investigar como pequenos empresários lançam novos produtos no mercado, estudando uma população de empresas industriais do Grande Rio, com menos de 100 empregados. O estudo revelou que o pequeno empresário se considerava a fonte principal de inovação na sua empresa, apesar de observar a concorrência e

a clientela, sem, contudo, haver participação dos fornecedores na indicação de novas idéias. A maioria das empresas pesquisadas lançou três novos produtos nos últimos três anos, preocupando-se, sobretudo, em como chegar aos consumidores, mas sem analisar se o produto caberia na linha atual nem como o ciclo de vida desse produto.

Constatou-se, igualmente, que não havia consideração da concorrência, valorizando, prioritariamente, os canais de distribuição. Outro aspecto relevante foi a pouca preocupação com uma visão de futuro e a definição de estratégias específicas relativas aos novos produtos, o que era objeto de ação de apenas 57% dos empresários. Do mesmo modo, apenas 45% deles afirmaram a buscarem oportunidades. Aspectos contraditórios foram avaliados, como o fato de apenas 25% fazerem elaboração de um plano de lançamento de produto, com táticas para sua introdução no mercado e 52% fazem uma avaliação dos resultados, supondo-se que o pequeno empresário tenha uma programação de algum modo informal. Como se percebe, há uma forte presença do empresário no processo de condução de negócios, associada ao sonho de ser proprietário de seu próprio negócio. Estão atentos ao mercado, mas o estilo de gestão, a natureza dessa gestão com forte polivalência, os impede de se concentrar em atividades planejadas. Conhecem um pouco dos aspectos do marketing, mas se limitam à propaganda ou alguns aspectos do composto de marketing (venda, pesquisa, produto), com nítido descompasso entre compreensão dos conceitos e prática cotidiana. O autor conclui que:

*(...) o pequeno empresário, de modo geral, está sintonizado com os principais cânones do Marketing e, embora se limite nas conceituações, na prática ele parece agir de modo bastante competente e coerente. Apesar de seu estilo eminentemente informal, a pequena empresa está bastante atenta aos anseios do consumidor e, com a agilidade de gerar novos produtos em prazos relativamente curtos, pode confirmar as afirmações dos teóricos sobre a importância histórica da pequena empresas no processo de inovação. (Josias , 1993: 204)*

## 1.5 GESTÃO ESTRATÉGICA EM PME

A gestão estratégica constitui uma dos pontos de observação encontrados na literatura. Nesse caso, as pesquisas se voltam para a prática da gestão estratégica, sem adjetivos, evidentemente incorporando os diferentes aspectos funcionais das empresas. O desafio é compreender a prática da gestão estratégica, de modo genérico, por parte dos pequenos e microempresários.

Gimenez (1990) aborda o que denomina *comportamento estratégico do pequeno empresário*, levantando questões envolvendo a percepção de transformações ambientais, o caráter introvertido da prática de gestão, a identificação de oportunidades e ameaças, percepção dos pontos fortes e fracos na sua organização, formas de reação às transformações ambientais, ações para tirar proveito de pontos fortes e o que faz em relação aos pontos fracos. Ao estudar a indústria moveleira em Londrina (PR), o autor afirma que o trabalho foi apenas exploratório e conclusões devem ser restritas ao setor estudado. Mas fica claro que há interação entre os aspectos estudados, a importância da percepção dos empresários sobre transformações do ambiente, constatando-se que não há acompanhamento necessário de ações em decorrências de percepção de oportunidades, devido, principalmente, ao modo de gestão mais voltado para o cotidiano da empresas, conduzindo a tendência ao comportamento reagente–adaptativo. O estudo também evidenciou que aquelas empresas, nas quais não se



verificaram estratégias definidas em relação ao ambiente, obtiveram baixo grau de consecução de seus objetivos.

Gimenez (1998) aplicou o modelo de Miles e Snow para estudo de estratégias em pequenas empresas do município de Londrina (PR) nos setores de serviços de informática, indústria de alimentação, supermercados, indústria química, indústria de vestuário, lojas de vestuário, agências de turismo e indústria metalúrgica. Conclui o autor pela validade de aplicação do modelo, identificando-se a presença de quatro estratégias nele previstas: defensiva, analítica, prospectora e reativa. Confirmou ainda o fato de que, nas empresas estudadas, a estratégia reativa foi associada com menor eficácia, quando comparada com a performance de outras empresas cujo comportamento estratégico podia ser qualificado em uma das outras três categorias.

A problemática da vigilância ambiental foi o tema do estudo de Menezes e Almeida (1996), procurando identificar a ocorrência desse processo nas PMEs de setores de comércio, indústria e serviços. Os autores concluem que (...) *o empresário da pequena e média empresa não tem consciência da importância que representa ter um sistema de vigilância ambiental* (Menezes e Almeida, 1996: 13). Vários aspectos podem ser mencionados para evidenciar essas conclusões: pouco tempo despendido na procura de informações; falta de informações, as quais são percebidas apenas associadas ao tipo de dificuldade que uma dada empresa possa encontrar; falta de esclarecimento sobre o tipo de informação que lhe possa ser útil; pouco conhecimento sobre os concorrentes; apesar de darem importância a certas informações, alegam falta de recursos humanos para buscá-las, ausência de prática sistemática dessa busca ou falta de motivação do próprio empresário; maior valorização de informações relativas às razões dos clientes para serem clientes, às oportunidades de negócios, ao processo de escolha e à compra dos clientes, bem como à evolução da tecnologia, enquanto há menor importância para atividades de P&D dos concorrentes, indicadores de conjuntura e política de investimento e financiamento do governo.

No mesmo sentido, em pesquisa realizada com empresas do setor calçadista do Ceará, torna-se clara uma idéia elementar do marketing nas PMEs: a sobrevivência. Para Rocha e Oliveira (1991), as PMEs teriam dificuldade de aplicar literalmente os preceitos teóricos de planos de marketing conhecidos e divulgados pela literatura. Sofrendo com a força de agentes intermediários na comercialização de seus produtos, procuram se adaptar a esse ambiente, sem alternativa de poder fazer planos. Os equipamentos adquiridos, em sua maioria de segunda mão, limitam a preocupação com melhoria de qualidade de produto. Promoção e propaganda eram palavras quase proibidas e a política de preços dependente dos fornecedores, sobretudo do couro. Mas, constatou-se que os empresários conseguem crescimento de vendas, abrindo pequenos nichos de mercado ou fronteiras, beneficiando-se também de ações associativas na compra de equipamentos, emprego de agentes de compra. Os ganhos principais advêm das vendas, não podendo pensar no uso do leque de opções de estratégias clássicas de planejamento, manutenção, crescimento e diversificação.

## 1.6 AS REDES DE PEQUENAS EMPRESAS

A prática das redes de cooperação, existência de *clusters* ou de organizações virtuais, constitui um tema atual na área de organizações, tanto como fenômeno presente na realidade do mundo empresarial, quanto como proposta de alternativas para as PMEs. Os desafios

conceituais ainda estão presentes, bem como os desafios de implantação desses processos, envolvendo uma perspectiva de gestão e de busca de competitividade.

O fundamento para a relevância dessas experiências e a elaboração teórica ou operacional visando à sua implantação é a busca de competitividade. Farias Filho et al. (1999) destacam a problemática do atraso tecnológico dessas empresas, escassez de recursos e dificuldades de acesso a crédito como elementos que podem justificar a busca pelo paradigma da arquitetura em redes.

Essa tendência atual da constituição de redes representa uma nova forma de operacionalização de certas relações entre empresas, considerando-se que a prática da terceirização aparece como uma forma de interação que ultrapassa o simples fornecimento de produtos e insumos entre duas empresas, de modo particular pequenas e médias em relação com grandes empresas. Há evidência de trocas tecnológicas, sendo um elemento de sobrevivência, como já destacava Rattner (1982), mencionando que certos setores industriais dinâmicos abriam essa possibilidade, uma exigência mesmo de subcontratações, representando elemento importante para a estratégia de sobrevivência das PMEs.

Santos e Varvakis (1999) destacam as noções de *clusters* e organizações virtuais como duas experiências de tipos de redes de empresas que podem ser úteis à melhoria de competitividade de pequenas e médias empresas. Esses tipos de empresas não teriam condições de dominar com competência todas as etapas da cadeia de valor, não tendo igualmente capacitação para gerir essas etapas: *a solução pode estar na formação das redes de cooperação, em que a rede passa a dominar todas as etapas da cadeia de valor e cada empresa desempenha sua função, de acordo com sua competência essencial* (Santos e Varvakis, 1993). Os *clusters* seriam resultantes da concentração geográfica de empresas e instituições interconectadas, atuando na mesma área ou ramo industrial (Porter, 1998, citado por Santos e Varvakis) Os autores destacam as organizações virtuais, segundo a concepção de uma rede de organizações independentes que se unem em caráter temporário pelo emprego de tecnologia da informação e comunicação, visando obter uma vantagem competitiva. Dessa forma, comporta-se como uma única empresa, por meio da união de competências essenciais de seus membros, que podem ser instituições, empresas ou pessoas especializadas. Para os autores, apesar das limitações para sua competitividade, as PMEs contariam com essas alternativas para garantir sua competitividade, destacando os exemplos concretos expostos por Casarotto Filho e Pires (1998).

O trabalho de Fensterseifer et al. (1996) aborda as redes de cooperação na perspectiva das competências tecnológicas, ressaltando a importância do desenvolvimento tecnológico em PME que dispõem de recursos financeiros limitados, evidenciando que a (...) *rede é um conjunto de relações cooperativas que dinamizam as ações de seus agentes em torno de objetivos comuns ou complementares*. Após avaliar as diferentes abordagens da perspectiva de formação de redes na literatura, o artigo apresenta o resultado de pesquisa junto ao setor eletro-eletrônico, revelando que, nesse caso, prevaleciam as relações inter-firmas, quando comparadas com as relações institucionais. A pesquisa evidencia ainda que não há regras bem definidas no caso estudado; há falta de cooperação, ausência de ações globais e coordenadas visando a criação de relações cooperativas entre todos os atores, ocorrendo quase sempre relações bilaterais. As empresas do setor buscam individualmente seus objetivos e não há fidelidade nas relações, sobretudo com fornecedores. Merece destaque o baixo nível de cooperação para o desenvolvimento tecnológico.

Ulharuzo e Fensterseifer (1996) ressaltam o crescimento das ações de fomento tecnológico por meio da evolução de redes nos países desenvolvidos. Partindo dessa constatação, definem rede como:

*... empresas que interagem entre si (como fornecedores, clientes ou parceiros na transferência de tecnologia) e/ou com centros de pesquisa, centros técnicos, universidades e outras entidades públicas ou privadas a fim de aumentar a sua competitividade, resolver problemas, entrar em novos mercados, desenvolver ou produzir bens e serviços.* (Ulharuzo e Fensterseifer, 1996: 215).

Os autores apresentam exemplos dos mais diversos tipos de redes, destacando a importância de redes onde preponderam PMEs, como alternativa importante para o desenvolvimento de países não desenvolvidos, estudando o setor de fabricantes de produtos eletrônicos do Rio Grande do Sul que não apresentava uma situação desejável de atualização tecnológica, onde igualmente não se constata um programa de treinamento de pessoal. Apesar dessas deficiências, a formação desejável de redes de cooperação tecnológica seria incipiente, apenas registrando-se poucas experiências, com reduzido número de parceiros, com atividade de pouca ou média importância para as firmas. As relações entre parceiros ocorreria em grande parte na busca de soluções de aspectos sem resolução internamente. Há um número reduzido de casos de cooperação ou se percebe a incorporação à estratégia de negócios, caracterizada pela transferência de tecnologia entre parceiros e *joint ventures*. Também se constatou uma forte interação com clientes, tais como treinamento, troca de documentação técnica e suporte pós-venda. Os fornecedores representam 68% das atividades de cooperação, enquanto as universidades e centros de pesquisa tecnológica comportam 48% das relações entre parceiros. Os autores destacam, finalmente, a evidência da necessidade de melhor desenvolvimento de redes de cooperação tecnológica desse setor, de modo particular evidenciando as particularidades da dinâmica deste ramo, em que há risco de rápida defasagem tecnológica dos produtos.

## 1.7 SUCESSÃO

A sucessão constitui um tema universal, estando o recorte calcado na condição de empresa familiar. A maior parte das PMEs são empresas familiares, de modo que os desafios que essas organizações enfrentam nos mais diferentes aspectos da gestão também podem ser associados a essa característica de empresa familiar, destacando-se, nesses casos, a particularidade da sucessão como um tema que merece análise.

O estudo de Leone (1991), realizado em João Pessoa, em 45 empresas do setor comercial, revela alguns aspectos importantes a serem considerados: os dirigentes pesquisados, em sua totalidade, consideravam a sucessão um fato natural, que deveria ser enfrentado; constatou-se que os dirigentes já haviam refletido sobre esse assunto, embora de modo informal, sobretudo com o cônjuge. Também identificou-se que há treinamento dos sucessores no próprio processo de gestão dessas empresas. Os autores reconhecem a necessidade de formação da conscientização empresarial em torno dos problemas sucessórios e de preparar o seu planejamento, o que deveria ser acompanhado de ações que possibilitassem a familiarização adequada de comportamentos empresariais visando à atualização de conhecimentos mais sólidos na formação de sucessores; propõem a participação de profissionais de RH nas atividades de aconselhamento e consultoria nesse sentido, abrindo uma visão para além dos aspectos jurídicos e contábeis.

Um estudo que revela típicos de problemas de gestão estratégica associada à sucessão foi feito por De Bortoli Neto et al. (1998), caracterizando o problema de implementação de estratégias por um sucessor. De um lado, constata-se que a empresa procedeu mudanças importantes, porém, de forma não planejada, havendo descompasso entre certas mudanças de modo que o sistema decisório, sistema de compensação, sistema de comunicação e sistema de recrutamento e seleção não foram adequados a um processo de gestão mais participativa implantada pelo sucessor. Merece destaque o fato da presença do principal dirigente fundador ter continuado dentro da empresa, sendo um elemento inibidor da descentralização de poder pretendida pelo sucessor.

## 1.8 INTERVENÇÃO PARA CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PME

Esse tema é recorrente nas conclusões ou recomendações de diversos outros trabalhos citados. Há um apelo à intervenção nesse campo, muitas vezes fruto imediato do contato com a realidade, empreendido por pesquisadores que foram a campo estudar aspectos de inovação, marketing ou estratégias em geral, como exemplo. Alguns autores, entretanto, publicaram artigos partindo dessa temática do apelo ao apoio a esse tipo de empresas.

O tema do desenvolvimento das PMEs foi abordado no passado e, como pode-se perceber, está sempre associado aos diversos outros temas já abordados. No número especial da Revista Administração de Empresas, de 1982, dois artigos contemplam o papel das PMEs no processo de desenvolvimento. Sobrinho (1982) defendia a necessidade de políticas econômicas que tornem os setores tradicionais, as pequenas e médias empresas, mais sensíveis aos estímulos à produção. Políticas fiscais e monetárias, acompanhadas de outras medidas complementares, poderiam ensejar maior competitividade entre firmas pequenas e redução em seus custos de produção dados a esses incentivos, enquanto Cardoso (1982) afirmava que as pequenas empresas, por utilizarem tecnologias mais simples, poderiam ajustar-se mais facilmente ao ambiente social e cultural em países em desenvolvimento, devendo ser estimuladas.

Gimenez (1990) também defendia um papel proativo dos governos no sentido de eliminar barreiras ao surgimento e desenvolvimento de pequenas empresas, tais como exigências burocráticas excessivas para a criação de PME e facilitação de crédito para financiamento de suas atividades.

Souza (1990) avaliou a possibilidade de transferência de tecnologia para PME no Ceará, de modo particular na área de Tecnologia de Alimentos, por um instituto de pesquisa, concluindo pela importância e viabilidade desse apoio, com oferta de treinamentos para técnicos tanto em empresas de ponta no setor, como pelo oferecimento de cursos dentro das próprias empresas.

## 1.9 FATORES DE SUCESSO EM PME

Esse tema serve como fechamento dessa análise de parcela da produção acadêmica sobre o tema das PMEs. A noção de fatores de sucesso constitui um tipo de foco para análise desse tipo de organizações, registrando-se, entretanto, apenas um trabalho. Percebe-se, contudo, que a seleção de fatores, embora calcada na literatura internacional, envolve diferentes aspectos relacionados aos demais temas apresentados de forma sintética nos itens

anteriores. O trabalho de Sauer e Colossi (1996) relata pesquisa com dirigentes de Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina, procurando captar a hierarquização dos fatores de sucesso para PME. A ordem de importância decrescente identificada foi a seguinte:

*Finanças: conhecimento preciso do total do investimento necessário para implantar a empresa, na fase de implantação, e gerenciamento eficiente dos recursos financeiros, na empresa já instalada; recursos humanos: a capacidade empreendedora do empresário, na fase de implantação e a capacidade administrativa do empresário e o treinamento continuado dos funcionários, na empresa já instalada; produção: a escolha adequada da linha de produtos, na fase de implantação e a preocupação e prática do controle de qualidade na empresa já instalada; marketing: conhecimento das tendências da demanda por produtos que serão fabricados, na fase de implantação e a garantia da entrega dos produtos no prazo, na empresa já instalada; planejamento do crescimento: consideração dos impactos relativos às mudanças na escala de produção; administração geral: acesso a cursos de treinamento gerencial para empreendedores, na fase de implantação e planejamento prévio das estratégias a serem adotadas, na empresa já instalada; conhecimentos de aspectos fiscais e legais: tanto na fase de implantação como na empresa instalada, dispor de assessoramento de profissionais competentes (...) quanto às variáveis externas: - influência de problemas externos: a variável considerada mais importante foi a que se refere às exigências fiscais e financeiras muito altas; oferecimento de benefícios e serviços: o treinamento de empresários, administradores e o pessoal de supervisão são os serviços que maiores benefícios podem oferecer; colaboração de entidades: as entidades que mais colaboram para o sucesso de PME são a ACI e o SEBRAE; influência das associações: as associações influenciam seus associados principalmente no que se refere aos aspectos fiscais e legais e à administração geral. (Sauer e Colossi, 1996).*

## **2. ELEMENTOS ESTRUTURAIS NOS TEMAS E ESTUDOS SOBRE PME**

### **2.1 O PAPEL DO EMPRESÁRIO**

Através da leitura do conjunto dos artigos, pode-se apreender diferentes concepções e evidências que indicam um forte papel do pequeno empresário na condução desse tipo de empresas. Pode-se perceber que vários estudos identificam essa característica, revelando como, além de serem, evidentemente, figuras centrais, eles também assim se consideram. Assim é com relação à consideração como maior fonte de inovação em suas empresas, a valorização de fatores pessoais, tais como certeza, segurança e relacionamentos com pessoas influentes como fontes de empreendedorismo. São eles que dominam as informações essenciais; são a maior fonte de informação para aos pesquisadores. Consta-se que as suas atitudes são de fundamental importância para a introdução de diferentes práticas de inovação nas empresas, sua visão sobre a propaganda, sobre a importância das embalagens, sua visão sobre as finanças, a forma como vê o negócio partindo de uma visão pessoal com certo grau de intuição e, na maior parte das vezes, sem o emprego de técnicas na avaliação de aspectos fundamentais para o desenvolvimento de negócios. No mesmo sentido, há menções às necessidades de treinamento deles, como gestores privilegiados em suas empresas, sendo uma

condição para implantação de certas práticas, como a gestão da qualidade ou desenvolvimento de atividades de exportação.

Evidencia-se, assim, que sobre os empresários pesam o fracasso, as falhas, mas também o sucesso das empresas, mesmo quando isso envolve técnicas e estratégias, como no caso das estratégias de sobrevivência, que não encontram amparo nos estudos e propostas teóricas. Na figura do empresário se concentra o limite entre o “sonho” de ter o próprio negócio e as necessidades de uma ação condizente com os requisitos para competitividade de sua empresa.

O conjunto das pesquisas permite supor que algumas das características desses empresários são universais, mas aspectos como as relações familiares, a valorização de relações informais como elementos importantes na decisão, a inserção e valores associados com o patriarcalismo influenciado na sucessão, nas relações de trabalho, incluindo as formas de exploração e desprezo pela responsabilidade social, bem como encobrimento de conflitos, podem indicar particularidades que seriam marcadas pelas características sociais, econômicas e culturais da sociedade brasileira.

## 2.2 ASPECTOS DE UMA “GESTÃO INCOMPLETA”

Vários trabalhos evidenciam o caráter incompleto de certas práticas, como a implantação de programas de qualidade a longo prazo, havendo vontade dos empresários em implantá-lo, mas sinalizando a ausência de pessoal qualificado. É o caso, por exemplo, do reconhecimento de certas técnicas de marketing que não seriam, assim, implantadas.

Também há evidências de limitações de busca de dimensões competitivas por parte de empresas, dada a falta de acesso a novas tecnologias, necessidade de reorientação de funções por pessoas-chave, como uma característica que prejudica a potencialização de resultados de certas iniciativas. As empresas têm, na maioria das vezes, limitações de recursos financeiros ou humanos, o que impede a aplicação de certas técnicas ou inovações.

No caso das redes de empresas, observa-se que há limitações, dada a não consideração de diferentes ações, como no caso de relações marcadas pelo simples fornecimento de produtos e insumos, sem caracterização de ações efetivamente cooperativas entre todos os atores de uma possível rede. Destaca-se a baixa cooperação para o desenvolvimento tecnológico. Apesar de certas empresas praticarem algumas ações típicas de redes, como no caso da relação entre fornecedores, não praticam outras como a relação com universidades.

No mesmo sentido, cabe mencionar o exemplo do marketing, em que empresas podem fazer algumas iniciativas, tais como busca de conhecimentos sobre as práticas dos concorrentes, mas não se preocupando com necessidades do consumidor. Empresários que buscam oportunidades nem sempre fazem plano de lançamento de produtos, mas podem fazer avaliação de resultados. Trata-se, efetivamente, de uma não coordenação de atividades, que deveriam ser coordenadas, estarem associadas à forte inserção desses empresários no cotidiano administrativo e, mesmo que concebam a importância do ambiente, não se preocupam com a vigilância ambiental. É caso de tendência de comportamento reagente adaptativo (Gimenez, 1998).

### 2.3 LIMITES DOS MODELOS TEÓRICOS

Várias pesquisas envolveram o teste de modelos teóricos ou a busca de conhecimento de PME com base em certos modelos teóricos. Constata-se que, com frequência, os modelos propostos têm origem em experiências e teorias propostas em outros países, de modo particular em países desenvolvidos ou, por outro lado, tratam-se de modelos já testados na gestão de grandes empresas. Os limites da aplicação do modelo podem estar associados às características dos empresários, sendo necessárias adaptações ou treinamentos visando sensibilizá-los. É o caso dos exemplos relativos à implantação de programas de qualidade (Rodrigues et al. 1994; Souza Neto, 1993) devendo ser adaptados à visão estratégica de pequenos empresários, exigindo-se programas de treinamento a eles dirigidos, sobretudo quando se considerava a existência do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, como forma de difundir essa prática de gestão estratégica. O estudo das dimensões competitivas (Graziadio, 1996) exemplifica também como uma empresa de sucesso não segue totalmente os preceitos de um modelo presente na literatura, testado pela autora.

No mesmo sentido, Kruglianskas e Sbragia (1995) também ressaltam a avaliação negativa de um modelo proposto de inovação tecnológica, dadas as características de pequenas empresas industriais de não contarem com um setor de P&D, além da concepção dos proprietários em interpretar a implantação do modelo como uma prática que ocuparia sobremaneira os recursos humanos das suas empresas, apesar dessa concepção não se verificar naquelas em que o modelo fora implantado.

Observando-se a pesquisa de Dutra et al. (1983), identificou-se que a literatura que delineava instrumentos de marketing não comportava aspectos específicos de PME. O trabalho de Josias (1993) também afirma que o marketing para as PMEs era um campo, de certo modo, desprezado, tornando-se claro, como já comentado, que os proprietários realizavam certas práticas e não outras previstas na literatura, apesar de terem sucesso com um estilo considerado informal pelo autor. É o caso, igualmente, da pesquisa de Rocha e Oliveira (1991), em que relatavam as práticas do marketing de sobrevivência em PME.

Os diferentes aspectos da inadequação de modelos de marketing e os desafios para sua adaptação também podem ser encontrados nos estudos de Gimenez (1990) e de Menezes e Almeida (1996) quando estudaram o comportamento estratégico de dirigentes de PME e identificaram a ênfase no cotidiano em detrimento de aspectos estratégicos, tais como as ações sobre o ambiente e a vigilância ambiental.

Essa inadaptação de modelos foi também constatada por Teixeira (1996) ao avaliar práticas de responsabilidade social por pequenos empresários no Nordeste do Brasil, verificando como modelos aplicáveis em pequenas empresas americanas, em que poder-se-ia associar graus de responsabilidade social das empresas com suas práticas em relação aos empregados, permitindo-o conceber um modelo para aplicar às empresas brasileiras. Também na área de Recursos Humanos, Barbosa (1993) constatou que os modelos de conflitos de trabalho analisados por modelos concebidos com base em reflexões teóricas sobre casos de grandes empresas não se aplicavam a pequenas empresas na região estudada. Aspectos típicos dessas empresas, de modo particular aqueles associados a certas práticas tradicionais como o patriarcalismo e laços de amizade ou familiares, limitavam à forma de manifestação de conflitos.

### **3. DESAFIOS E POSSIBILIDADES PARA A PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE PME**

Os elementos estruturais identificados na seção anterior, o foco na figura do empresário, as limitações de implantação de modelos teóricos e a evidência de práticas incompletas de gestão configuram uma estrutura que induz uma problemática que traduz significações para os empresários e para pesquisadores envolvidos com a temática das PMEs. Pode-se, portanto, formular uma problemática social e empírica, associando-a a desafios teóricos e metodológicos próprios aos estudos organizacionais em PMEs brasileiras.

Com efeito, os pequenos empresários podem ser apreendidos como indivíduos que se encontram diante de um dilema. Mais do que os demais, médios e grandes empresários, eles estão no centro das decisões e ações em suas empresas. Ações governamentais e indicação de necessidades de intervenção pública são objeto de análise e de práticas efetivas. Mas, as transformações propostas para o setor das PMEs nem sempre podem ser totalmente implantadas. De um lado, os próprios empresários podem não estar percebendo o sentido de sua implantação ou, quando tentam implantá-las, sofrem reações dos demais agentes organizacionais, revelando limitações diversas desse tipo de empresas, tais como deficiências de recursos humanos ou financeiras. De outro lado, certos modelos propostos podem não ser suficientemente aplicáveis à realidade das pequenas e microempresas brasileiras.

Associado a esses aspectos propriamente empíricos, pode-se perceber um dilema dos pesquisadores que se detiveram sobre o tema das PMEs em busca de conhecimento da realidade brasileira, empregando formulações teóricas que possibilitassem respostas para a problemática dessas empresas. Muitos dos trabalhos se defrontaram com a falta de conhecimento anterior sobre o tema, mas é aparente a falta de continuidade. Apesar de sempre ser possível pressupor o direcionamento para outras publicações, poucos autores retomam o tema ao longo do tempo, podendo-se depreender que os trabalhos publicados não necessariamente faziam parte de um programa de pesquisa teórico e empírico. Vários artigos, entretanto, mencionam a necessidade de pesquisas futuras, como forma de desenvolver a problemática por eles levantada. Reconhecem, portanto, a necessidade de conhecimento mais aprofundado sobre o tema das PMEs.

Os elementos estruturais identificados no conjunto dos trabalhos e pesquisas se conjugam, entretanto, como variáveis pertinentes a buscas de respostas científicas. O foco sobre a figura do empresário como elemento fortemente inserido nas decisões e ações, as limitações de aplicabilidade de modelos exógenos nessas empresas, como busca de solução para problemas ambientais e a prática da gestão incompleta traduzem os desafios que são sociais, mas também científicos. Esses três elementos estruturais configuram-se em elementos de gestão estratégica. Para Déry (1992), o campo científico da estratégia seria um campo em que a ciência das organizações parece trazer uma contribuição original para as ciências sociais.

A originalidade da estratégia como campo de produção científica pode, nesse caso, ser particularizada ao focar a temática das PMEs, associando o desafio científico com os aspectos sociais na realidade brasileira, conjugando-se para um apelo mais significativo, constituído pela busca do que Facchin e Rodrigues (1999) denominam de “desenvolvimento de uma teoria de administração independente”, no sentido de incluir discussões teóricas associadas com o conhecimento internacional, sobretudo anglo-saxão, apoiadas em pesquisa empírica. A forte inserção de aspectos de gestão estratégica que se inserem na problemática



analisada nos diferentes artigos parece indicar a possibilidade de que o aprofundamento sistemático de pesquisa empírica sobre PMEs no Brasil pode ser um caminho para diálogo de diferentes centros de pesquisa, de modo a comparar situações de diversas realidades brasileiras. Os desafios sociais e os desafios científicos parecem se encontrar em várias evidências de falta de adaptação de modelos formulados para grandes empresas ou mesmo para pequenas empresas de países desenvolvidos. Diante dessa dificuldade, como pode-se notar, vários estudos revelam práticas alternativas dos empresários que desafiam a compreensão dos pesquisadores.

Trata-se de uma problemática que precisa ser enfrentada pelos centros de pesquisa científica em administração no Brasil, como lembram Carvalho Jr. e Vergara (1996), refletindo sobre a prática da produção científica em administração, ao evidenciarem o risco da dissociação da produção intelectual em relação à realidade brasileira. Apesar de reconhecerem a validade do emprego de conceitos e perspectivas científicas produzidas em outras realidades, em outros países, os autores lembram dos riscos decorrentes da aceitação de modismos importados, idéias de pesquisas e problemas nem sempre identificados na realidade brasileira, mas nela estudados. Lembram ainda como muitos autores clamam para as particularidades da realidade brasileira:

*... as metodologias administrativas devem fazer sentido para os indivíduos componentes da sociedade; do contrário, correm o risco de serem interpretadas de forma indesejada. Muitos de nossos autores parecem não se dar conta dessa importância de fazer sentido, sobretudo quando é feita a transferência entre diferentes contextos culturais, como no caso da transposição de um país para outro. (Carvalho Jr. e Vergara, 1996)*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho procurou-se apresentar uma leitura integrada de artigos científicos produzidos sobre pequenas e microempresas, agrupando-os a partir de diferentes enfoques, tais como finanças, recursos humanos, marketing, gestão de tecnologia e comportamento estratégico, sucessão e intervenção para o desenvolvimento empresarial. Procedeu-se a uma abordagem de inspiração fenomenológica, procurando-se identificar alguns aspectos elementares que estivessem relacionados com as diferentes situações e problemas científicos dos estudos analisados. Esses elementos, categorizados como estruturais, são os seguintes: a figura do pequeno empresário, a prática de uma gestão incompleta e os limites dos modelos teóricos.

Os pequenos empresários estão, efetivamente, no centro das decisões e ações em suas empresas, sendo elementos importantes nos levantamentos de dados das pesquisas que deram origem aos artigos analisados, tanto na qualidade de informantes como atores, cujas decisões e ações sejam objeto de análise. Sua mentalidade, sua interpretação da realidade, sua prática de gestão cotidiana, sua adaptabilidade, sua criatividade estratégica e seu sonho de ter o próprio negócio não estão dissociados do fato de serem empresários brasileiros, envolvidos com pessoas e demais empresas e instituições marcadas por particularidades culturais. Essas características constituem componentes fundamentais a serem considerados de forma conjugada com os desafios da gestão incompleta e de adaptabilidade, criação ou recriação de modelos teóricos.

A observação desse conjunto de trabalhos sobre PME no Brasil revela a presença de um forte componente estratégico nas práticas de gestão nesse tipo de organizações. Ao identificar três elementos estruturais nas situações estudadas e no seu tratamento sob diversas perspectivas de análise, percebe-se a presença marcante da gestão estratégica como um desafio das ações dessas organizações e da interpretação necessária, particularizadas para a realidade brasileira ou mesmo para diversas realidades brasileiras.

Há um apelo social presente na identificação, sob várias formulações, no sentido da intervenção de órgãos governamentais, de associações empresariais de universidades, de proceder a ações de formação de empresários para que possam se inserir num contexto competitivo, nacional e mesmo internacional. O fundamento é a preparação dessa categoria de empresários para transformarem práticas de gestão, recuperando as condições para o desenvolvimento do empreendedorismo.

Esses três elementos foram considerados, de forma conjugada, como aspectos do desafio para a produção científica sobre as PMEs, como organizações que requerem a compreensão mais aprofundada da gestão estratégica, presente nas diferentes situações analisadas. O papel do empresário, a implantação de modelos teóricos inadaptados e práticas de gestão incompleta deveriam fazer parte de sistematizações de projetos de pesquisa empírica e teórica. Tais projetos de pesquisa sobre PMEs brasileiras, formulados nessa perspectiva, poderiam se constituir num dos possíveis pontos de partida para a busca de uma produção teórica brasileira, independente de modelos importados, como enfatizado por Facchin e Rodrigues (1999), lembrando Clegg et al (1999), na condição de enraizamento cultural da teoria organizacional.

---

## LITERATURA CITADA

BARBOSA, A. C.Q. A problemática dos conflitos em micro e pequenas unidades produtivas. 15º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1991: Belo Horizonte). **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

BARBOSA, T.R.C.G. A estratégia competitiva das pequenas empresas. 18º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. (1994: Curitiba). **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994.

BARBOSA, T.R.C.G; MARQUES, W.F.; RESENDE, A. M. As estratégias e as dificuldades de inovação do produto nas pequenas indústrias do município de Viçosa. 20º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996: Angra dos Reis). **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996.

CARDOSO, J.E.S. Pequenas e médias empresas: um modelo opcional para países em desenvolvimento. **Revista de Administração da USP**, v.22, n.4, 1982.

CARVALHO JR., D.S.; VERGARA, S. C. Refletindo sobre as possíveis conseqüências da análise organizacional apoiada em referências estrangeiras. In: **Revista de Administração Pública**, 30(6), 123-38, nov-dez 1996.

CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. S.Paulo, Atlas, 1999.

CUNHA, N.R.S.; BARBOSA, T.R.C.G. Alguns fatores intervenientes no processo de 'entrepreneurship': um estudo na microrregião da Zona da Mata de Viçosa-MG. 20º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996: Angra dos Reis). **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996.

DE BORTOLI NETO, A.; LOPES, A.S.; MOREIRA JÚNIOR, A. L. As dificuldades para implementação de estratégias em uma empresa familiar de pequeno porte. 22º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998: Foz do Iguaçu). **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J. A.; MAZZON, J.A. Uma análise do relacionamento entre as necessidades/benefício e utilização dos instrumentos de marketing na micro e pequena empresa. **Revista de Administração da USP**, v.18, n.3, 1983.

FACCHIN, R.C.; RODRIGUES, S.B. Teorizando sobre organizações – vaidades ou ponto de vista?, In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

FARIAS FILHO, J.R.; CASTANHA, A.L.B.; PORTO, C.P. Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. 23º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

FENSTERSEIFER, J.E.; DROUVOT, H.; TIBERGHIE, R.; ULHARUZO, C.G. O papel das redes de cooperação tecnológica das pequenas e médias empresas. 20º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996: Angra dos Reis). **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996.

GIMENEZ, F.A.P. Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira. **Revista de Administração da USP**, v.25, n.2, 1990.

GIMENEZ, F.A. P. Estratégias em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. 22º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998: Foz do Iguaçu) **Anais eletrônicos ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

GIMENEZ, F. A. P. Um sistema para apoio à média e pequena empresa brasileira. **Revista de Administração da USP**, v.23, n.4, 1988.

GRAZIADIO, T. Tecnologia e dimensões competitivas em PMEs de autopeças – o caso CENFER. 20º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. ANPAD (1996: Angra dos Reis). **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996.

JOSIAS, A. Um estudo da pequena empresa: o lançamento de novos produtos. 17º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993: Salvador). **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.

KRUGLIANSKAS, I. A; SBRAGGIA, R. Função tecnológica em pequenas empresas: um estudo de algumas dimensões críticas para sua implantação. 19º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. (1995: João Pessoa). **Revista de Administração Contemporânea**, vol.1. n.1, 1995.

KRUGLIANSKAS, I; RIMOLI, C. A.; SBRAGGIA, R. Investigando a gestão tecnológica e o desempenho de MPEs de setores tradicionais. 20º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. ANPAD (1996: Angra dos Reis). **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996.

LEONE, N.M.C.G. A sucessão não é um tabu para os dirigentes de PME. 15º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1991: Belo Horizonte). **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

LIMA, J.B. **Application de l'analyse situationnelle sùr les problèmes de développement des zones rurales montagnardes en France.** Montpellier, Université de Montpellier III, Thèse, 1986 (vol.I)

MENEZES, E.J.C.; ALMEIDA, M.I.R. Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente?. 20º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996: Angra dos Reis). **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996.

MORAES, C.C.; BARBOSA, E.G. Alavancagem financeira das pequenas e médias empresas dos setores de confecção, móveis e produtos alimentícios das cidades mineiras de Belo Horizonte e Contagem. 18º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1994: Curitiba). **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994.

MUCCHIELLI, A. **Analyse phenomenologique et structurale en sciences humaines.** Paris, PUF, 1983.

PAIVA, F.; MELLO, S.C.B. Estratégia tecnológica e exportação no setor de transformação industrial: um estudo de competitividade em micro, pequenos e médios negócios. 23º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

RATTNER, H. Algumas hipóteses sobre as perspectivas de sobrevivência das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.22, n.4, 1982.

RHODEN, M.I.S. O planejamento financeiro das micro e pequenas indústrias de confecções e artefatos de tecidos: o atual estágio no Rio Grande do Sul. 17º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993: Salvador). **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.

ROCHA, A. S.; OLIVEIRA, F.C. Marketing de sobrevivência: a epopéia das pequenas empresas. 15º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1991: Belo Horizonte). **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

RODRIGIES, M.A.; LARA, M.C.A.; BARBOSA, A.C.Q. Formação e treinamento de administradores para implantação de programas de qualidade nas pequenas e médias empresas: novas mentalidades ou práticas tradicionais? 18º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1994: Curitiba). **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994.

SANTOS, L.C; VARVAKIS, G. Redes de pequenas e médias empresas: organizações virtuais vs. Clusters. 23º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SAUER, L.; COLOSSI, N. A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. 20º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996: Angra dos Reis). **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996.

SOBRINHO, A. D. Distribuição de renda, reorganização industrial e o papel das pequenas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.22, n.4, 1982.

SOUZA NETO, S.P. As pequenas e médias empresas do Rio de Janeiro estão desenvolvendo programas de qualidade? 17º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993: Salvador ). **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.

SOUZA, J.G.R. Criação de microempresas e pesquisa aplicada. **Revista de Administração da USP**,v.25, n.1, 1990.

TEIXEIRA, R.M.. Social responsibility towards employees in small companies. 20º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996: Angra dos Reis). **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996.

TEIXEIRA, R.M.; ANDRADE JÚNIOR, A. L.; BANGANGA, S.F. Recursos humanos nas pequenas e médias empresas: um enfoque dos anos 90. 22º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998 :Foz do Iguaçu) **Anais eletrônicos ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998

ULHAURUZO, C.G.; FENSTERSEIFER, J.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. 20º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996: Angra dos Reis). **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, 1996.

Editoração eletrônica / Revisão da Língua Portuguesa:

**BRUHMER CESAR FORONE CANONICE**