

O ciclo vicioso na gestão das pequenas empresas: uma análise do processo estratégico e operacional

Giseli Diniz de Almeida Moraes (EESC/USP) giseli@sc.usp.br

Edmundo Escrivão Filho (EESC/USP) edesfi@prod.eesc.usp.br

Resumo

Este artigo apresenta o ciclo vicioso de dificuldades inerentes na gestão das pequenas empresas. Analisa a raiz de seus problemas súbitos e o comportamento de seus dirigentes em relação aos aspectos estratégicos. Apresenta uma revisão bibliográfica dos aspectos gerenciais e estratégicos destas empresas. A pesquisa de campo foi realizada em empresas de pequeno porte do setor industrial localizadas nos minidistritos da cidade de São José do Rio Preto-SP. Verificou-se que as empresas pesquisadas possuem um ciclo vicioso em sua gestão, que têm como base ou raiz de suas dificuldades a escassez de recursos financeiros. Essa escassez compromete a contratação de funcionários qualificados e competentes para auxiliar os dirigentes na divisão de tarefas e na descentralização de suas funções, que por sua vez, aliviariam a sua pesada carga de atividades, na maioria das vezes, operacionais. Em consequência, os dirigentes se tornam ocupados demais para dar a devida atenção aos aspectos estratégicos que são os mais relevantes para se melhorar a competitividade.

Palavras-chave: Pequenas Empresas; Processo Estratégico e Operacional.

1. Introdução

A turbulência ambiental exerce forte pressão sobre as empresas, fazendo-as interagir com o ambiente em constante mutação, que tanto oferece oportunidades quanto ameaças. Por esta razão, é de vital importância que os dirigentes usem a informação, pois é por meio dela que podem conhecer melhor a organização e seu ambiente competitivo. E o resultado será o desenvolvimento de um cenário capaz de dar uma solução eficaz à turbulência ambiental, identificando as ameaças e as oportunidades presentes no ambiente (BEUREN, 2000).

Para se manterem competitivas em ambientes caracterizados por mudanças, as empresas precisam acompanhar eventos significativos que estão ocorrendo no ambiente. Assim, é vital que os dirigentes estejam atentos à monitoração dos aspectos estratégicos capazes de alavancar a competitividade das empresas.

No entanto, dedicar-se à busca de aspectos estratégicos é uma tarefa difícil, em especial para os dirigentes das pequenas empresas. Esse fator é realmente preocupante, uma vez que este segmento é o que enfrenta as maiores taxas de mortalidade. Sendo assim, este artigo tem por objetivo analisar as dificuldades na gestão das pequenas empresas, a partir da raiz de seus problemas súbitos e do comportamento de seus dirigentes em relação ao processo estratégico.

2. Dificuldades na gestão das pequenas empresas

As pequenas empresas usam comumente o trabalho próprio do dirigente e/ou de familiares; administração pouco especializada, sendo essencialmente pessoal, raramente com consultoria, pois quanto menor o negócio, mais informal, misturando recursos comerciais e pessoais; possuem estreita relação pessoal do proprietário com empregados, clientes e fornecedores; têm forte dependência dos mercados e de fontes de suprimentos próximas; procuram oportunidades em setores já conhecidos; fazem investimentos a curto prazo, dependendo de

rápidos retornos; possuem grande heterogeneidade, dificultando os estudos e as pesquisas; possuem dirigentes com grande tenacidade no alcance de metas econômicas, energia pessoal e iniciativa (SOLOMON, 1986; LEONE, 1991; GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995; LEONE, 1999).

A relevância deste segmento é indiscutível diante de suas contribuições, pois geram oportunidades de emprego, inovação, estímulo à competição econômica, bens e serviços personalizados, auxílio às grandes empresas na distribuição e fornecimento, minimizando sua vulnerabilidade por absorver os choques dos períodos de baixa e de incertezas econômicas (BERALDI, ESCRIVÃO FILHO, RODRIGUES, 2000; LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997; SOLOMON, 1986).

Apesar destas contribuições, as pequenas empresas sofrem uma taxa de mortalidade significativamente mais alta que as grandes, devido a diversos fatores, tais como a falta de estabilidade financeira, uma vez que muitos autores (GOLDE, 1986; SOLOMON, 1986; LEONE, 1999; ZIMMERER e SCARBOROUGH, 1994; THONG, 2001; BERALDI, 2002; SPILLAN e ZIEMNOWICZ, 2003) concordam que possuem recursos limitados.

Essa situação ainda pode ser denominada como “escassez crônica de capital”, pois, desde o início do empreendimento, cria obstáculos para o proprietário da pequena empresa. Essas dificuldades relacionadas aos entraves financeiros podem impedir que o pequeno empresário faça atualizações em seu ambiente, como investimentos em capital, tal como a substituição da maquinaria que, conseqüentemente, poderia reduzir a mão-de-obra e aumentar a produtividade. Recursos insuficientes também podem forçar o proprietário a se estabelecer em áreas de aluguéis baixos, mas com localização inadequada, minimizando a lucratividade do negócio e a capacidade de expansão (SOLOMON, 1986, p.271).

A habitual escassez de dinheiro intensifica o impacto dos problemas súbitos comuns na pequena empresa (GOLDE, 1986). Quanto maior o porte da pequena empresa maior será a sua lucratividade. Uma análise das atividades empresariais mostra que o volume de ativos e a lucratividade caminham de mãos dadas. Desse modo, as microempresas estão sujeitas ao maior estreitamento das margens de lucro (SOLOMON, 1986).

Em relação às grandes empresas, a pequena sofre pressão da concorrência por pessoal especializado. À medida que as habilidades passam a significar uma vantagem competitiva cada vez maior na transição para uma economia baseada na tecnologia da informação, torna-se essencial possuir mão-de-obra especializada (SOLOMON, 1986). Essa limitação financeira revela que muitas empresas de pequeno porte são pequenas demais para manter a administração que precisam. De modo que, não conseguem manter apoio de técnicos e indivíduos funcionais altamente especializados, devido à dificuldade em oferecer remuneração equivalente à que as grandes empresas podem pagar por funcionários altamente capacitados (DRUCKER, 1981; THONG, 2001).

É comum observar seus proprietários trabalhando demasiadamente, fazendo pouca ou nenhuma retirada, e ainda depender da ajuda de familiares e amigos, trabalhando em escritórios improvisados, ter que gerar recursos internos ou obter financiamento externo, vivendo constantemente numa situação de incerteza. Diante disso, o proprietário deve possuir capacidade e resistência, principalmente nos primeiros meses, ou mesmo nos primeiros anos, até que o empreendimento, que antes não parecia ser promissor, passe a ser um negócio lucrativo (SOLOMON, 1986).

Em razão da escassez de tempo, os dirigentes tem sérias dificuldades em realizar o planejamento. Além disso, faltam também, verba e recursos humanos a fim de criar um

departamento autônomo para o planejamento (GOLDE, 1986).

O gerenciamento inábil e inexperiente ou um processo de tomada de decisão deficiente também podem ser considerados como um dos principais problemas da relacionados à falência desses negócios, em razão da falta de habilidade de liderança e conhecimento de práticas básicas necessárias para conduzir o negócio. Essa falta de habilidade gerencial, pode ser observada na dificuldade em fazer a gestão de estoques, movimentado-o, de um modo geral, muito lentamente, e também na contabilidade, misturando recursos pessoais e da empresa (SOLOMON, 1986; ZIMMERER e SCARBOROUGH, 1994).

Outro fator que contribui para a falência das pequenas empresas é a falta de experiência no campo em que os gerentes querem entrar. A experiência dos dirigentes deve estar equilibrada, o que inclui suas habilidades técnicas, seu poder para visualizar, coordenar e integrar todas as operações dos negócios como um todo, e seu poder para motivar pessoas a fim de alcançar níveis mais altos de desempenho na organização (ZIMMERER e SCARBOROUGH, 1994).

Além de lidarem com a dificuldade da inexistência de economias de escala, outro problema se baseia em três pontos fracos dos proprietários das pequenas empresas, tais como fazer uma análise inadequada ao escolher o ramo de negócio; capitalização insuficiente; capacidade gerencial medíocre. Ao escolherem e estabelecerem seus negócios, os dirigentes o fazem com base nas facilidades de entrada em determinado ramo, entretanto, deveriam fazer isso baseados numa análise adequada do mercado a fim de se identificar uma oportunidade capaz de proporcionar lucros máximos (SOLOMON, 1986).

Ademais, também sentem a força das condições de pagamento ditadas pelos fornecedores e clientes de empresas de grande porte. A pressão exercida sobre seu fluxo de caixa cria uma forte dependência de crédito comercial dispendioso, tornando-as dependentes de seus clientes e fornecedores e mais vulneráveis, pois dependem da boa situação financeira dos mesmos (SOLOMON, 1986).

Infelizmente, pode-se dizer que há uma ausência ou rarefação de elementos econômicos sociais e culturais, ou mesmo de uma clara estratégia de desenvolvimento econômico como linhas de financiamento, que estimulem a modernização tecnológica da massa das empresas de menor porte, especialmente do ramo industrial, resultando na distância que separa a tecnologia competitiva da maioria das grandes empresas em relação à capacitação produtiva das pequenas (GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995).

No entanto, apesar das inúmeras dificuldades que as pequenas empresas enfrentam, há fortes razões para crer que continuará a persistir, em virtude de toda sua relevância no contexto econômico, cujas grandes empresas dependem delas. As pequenas empresas podem significar a expressão econômica mais vital de um desejo individual e criativo de desafiar e dominar o ambiente (SOLOMON, 1986).

3. Metodologia da pesquisa

Neste artigo estão expostos alguns resultados específicos de um trabalho de mestrado. De modo que, a pesquisa foi dividida em duas fases, sendo que a primeira consistiu em um amplo levantamento exploratório-descritivo baseado na necessidade de se conhecer melhor as pequenas empresas pertencentes aos minidistritos localizados em São José do Rio Preto, estado de São Paulo, em razão da falta de informações atualizadas, tanto da parte da Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto quanto de outras entidades.

Nessa primeira fase da pesquisa, o trabalho de campo pôde ser classificado, devido à sua natureza científica, como um estudo survey (enquête). Os instrumentos utilizados para realizar

a coleta de dados foram questionários estruturados, e com base nas informações gerais obtidas destes questionários, escolheu-se, então, as quatro empresas dentre o universo de pequenas empresas levantadas, que foram estudadas na segunda fase. Desta forma, a segunda fase caracterizou-se como uma amostra não-probabilística intencional, uma vez que a escolha dessas quatro empresas dependeu diretamente da disposição do dirigente em aceitar participar da pesquisa. As quatro empresas escolhidas para a segunda fase da pesquisa são identificadas como A, B, C e D.

Referente às características, a segunda fase da pesquisa pode ser classificada quanto aos fins, como exploratória-descritiva combinada (LAKATOS e MARCONI, 2002). Quanto à sua natureza, a pesquisa pode ser aplicada, pois se caracteriza por seu interesse prático, ou seja, busca a aplicação ou utilização dos resultados de modo imediato, a fim de solucionar problemas concretos que ocorram na realidade. Quanto à forma de abordagem do problema a pesquisa é qualitativa (LAKATOS e MARCONI, 2002; CERVO e BERVIAN, 1983). Quanto aos meios, a pesquisa também pode ser classificada como um estudo comparativo de casos realizado junto a quatro empresas escolhidas aleatoriamente de forma intencional. E em relação ao seu objeto, a pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo (ANDRADE, 2001).

Os instrumentos utilizados para realizar a coleta de dados foram: entrevista pessoal com os dirigentes, observação livre e análise documental em fontes secundárias, abrangendo toda bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo, documentos e pessoas das respectivas empresas, ou ainda disponibilizados pelo SEBRAE e na Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto. Já a análise dos dados coletados foi qualitativa.

4. Interpretação dos dados coletados

Percebeu-se que, à medida que o tamanho de empresa aumenta, há uma maior formalização e uma maior sistematização nos processos relacionados à utilização da informação, passando, por exemplo, de uma simples introspecção a reuniões formalizadas com a cúpula administrativa da empresa. Esse aumento gradativo da sistematização pode ser encontrado em todos os processos relacionados à gestão da informação no ambiente de empresas em crescimento. Por exemplo, na Empresa A, a menor, as etapas do processo de gestão da informação são quase sempre informais e desordenadas. Por outro lado, na Empresa D, o oposto ocorre, pois, com uma estrutura organizacional maior e mais estável financeiramente, é possível ter maior conscientização das necessidades de informação, sistematizar melhor o processo de gestão da informação e ainda utilizar maior quantidade de ferramentas e técnicas que auxiliem esses processos, tais como as tecnologias da informação.

Observou-se também que diversas dificuldades na gestão de pequenas empresas têm como causa primária as limitações financeiras, ou seja, a raiz dos problemas súbitos da pequena empresa. Essa constatação corrobora com a afirmação de Golde (1986), sobre as pequenas empresas, que atribui à habitual escassez de dinheiro nesse ambiente a intensificação dos seus problemas súbitos comuns. Além disso, a falta de estabilidade financeira é afirmada por muitos autores (GOLDE, 1986; SOLOMON, 1986; LEONE, 1999; ZIMMERER e SCARBOROUGH, 1994; THONG, 2001; BERARDI, 2002; SPILLAN e ZIEMNOWICZ, 2003; MORAES, TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2004; MORAES, 2005) que concordam que a pequena empresa possui recursos limitados.

Os dirigentes alegam que não têm tempo para realizar diversas atividades como planejamento estratégico, treinamentos, gestão da informação e outras. Apesar de se sentirem sobrecarregados, centralizam suas funções, não as delegando aos demais funcionários, muitas

vezes por considerá-los incapacitados, ou até por não terem funcionários suficientes no quadro da empresa para dividir tarefas. Conseqüentemente, os dirigentes acumulam funções na empresa, sendo a maioria destas relacionadas a aspectos puramente operacionais e também administrativos e assim, sem sequer perceber, ignoram as questões de maior importância, que são as estratégicas.

Esse problema é sentido em especial na Empresa A, cujo dirigente simplesmente não tem outra pessoa para delegar funções, pois até a sua esposa já se sente sobrecarregada dos aspectos administrativos. Na Empresa B também se constatou essa dificuldade, porém em um grau levemente menor, pois o dirigente possui um quadro administrativo composto de sete pessoas e mesmo assim sente a falta de funcionários qualificados para assumir mais funções que atualmente ficam a cargo do dirigente. A Empresa C, com oito funcionários no quadro administrativo sente o acúmulo de funções com menor intensidade que a Empresa B, pois apesar de ter apenas um funcionário a mais, a distribuição das funções é mais formalizada entre os funcionários do nível administrativo. O que tem sobrecarregado os dirigentes dessa empresa é o fato de priorizar a comunicação direta com todos os funcionários sobre assuntos de todos os gêneros. Como na Empresa D há um chefe para cada departamento, as funções são formalmente distribuídas dentro de cada departamento pelo respectivo chefe. Certamente devido a essa maior formalização é que o dirigente e os diretores podem se atentar aos aspectos estratégicos da empresa.

Como os dirigentes das Empresas C e D exercem suas atividades de modo mais estruturado que os dirigentes das Empresas A e B, pôde-se perceber que não se sentem tão sobrecarregados de tarefas e assim, ocupam a maior parte do tempo gerenciando as atividades administrativas e estratégicas ao invés de se aterem às operacionais. A realidade encontrada nas Empresas A e B confirmam a definição de pequena empresa dada por Gonçalves e Koprowski (1995) daquela administrada por uma única pessoa, cujas competências decisórias ficam a cargo do proprietário e não são delegadas. Tudo fica sob o peso de sua gestão centralizada e de sua própria avaliação. Assim, pode-se observar na figura 1 que os problemas tendem a aumentar como o efeito “bola de neve” tendo sua causa primária na limitação de recursos financeiros.



Figura 1 – Ciclo vicioso na gestão das pequenas empresas

Pela inexistência ou deficiência da monitoração ambiental, que capacitaria a empresa a descobrir antecipadamente oportunidades e ameaças presentes no ambiente, a busca de informações para tomada de decisões ocorre geralmente, no momento em que a mudança é imposta. Conseqüentemente, o comportamento é reativo às necessidades do ambiente, e a reação, ou ainda, a ação tomada varia conforme o tamanho da empresa, pois, em razão do tamanho há variações na estrutura, na organização e na formalização de seus processos. Quanto menor o tamanho da empresa, menos estruturada em termos de níveis hierárquicos e menor a formalização dos seus fluxos de informação. Essas peculiaridades comprometem a assimilação de informações úteis ao processo decisório e principalmente para a elaboração de estratégias.

O planejamento estratégico quase sempre é informal, e quando há o registro dos planos, são traduzidos em metas, quantificadas em termos financeiros e divididas mensalmente num horizonte de curto prazo. O excesso de informalidade nos processos pode desestruturar os fluxos de informação que chegam dispersos de todos os níveis organizacionais aos dirigentes, sobrecarregando-os de assuntos operacionais, camuflando os aspectos estratégicos.

Assim sendo, as pequenas empresas têm grandes dificuldades em seu processo estratégico, tanto em obter informações estratégicas quanto, posteriormente, trabalhar com elas como um recurso estratégico (MORAES, 2005).

5. Considerações finais

De acordo com a pesquisa realizada pode-se constatar que as pequenas empresas possuem um ciclo vicioso em sua gestão, que têm como base ou raiz de suas dificuldades a escassez de recursos financeiros. Essa escassez compromete a contratação de funcionários qualificados e especializados, ou ainda, o investimento em programas de treinamento para os funcionários do quadro atual, o que poderia torná-los mais capacitados para assumir novas funções.

O paradoxo da questão tempo foi constatado, já que os dirigentes alegam que não têm tempo para realizar diversas atividades relacionadas ao planejamento estratégico, treinamentos, gestão da informação e outras. Entretanto, apesar de se sentirem sobrecarregados, centralizam suas funções, não as delegando aos demais funcionários, por considerá-los incapacitados, ou até por não terem funcionários suficientes no quadro da empresa para dividir tarefas. Conseqüentemente, os dirigentes acumulam funções na empresa, sendo a maioria destas relacionadas a aspectos puramente operacionais e também administrativos e assim, sem sequer perceber, ignoram as questões de maior importância, que são as estratégicas.

Em razão de uma deficiente monitoração ambiental, há um comportamento reativo às necessidades do ambiente, uma vez que, primeiro estas são impostas para depois a empresa tomar uma posição. E essa reação, ou ainda, a ação tomada varia conforme o tamanho da empresa, pois quanto menor o tamanho, menos estruturada em termos de níveis hierárquicos, e menor a formalização de todos os processos, inclusive os relacionados aos fluxos de informação na empresa.

Nas pequenas empresas, a estratégia formulada para direcionar o negócio é fruto de um planejamento informal realizado concomitantemente com as demais atividades, sem que necessariamente haja um alheamento físico da cúpula administrativa, com data marcada em

um lugar específico para delinear os planos estratégicos.

Embora, os dirigentes de muitas empresas de pequeno porte afirmem que a formalização dos processos torna-se desnecessária devido à sua estrutura simples, há que se atentar ao fato de que a informalidade em excesso tem sido capaz de prejudicar o fluxo das informações mais importantes numa empresa, as informações estratégicas. É interessante que haja uma dosagem dessa informalidade de acordo com a relevância de um determinado processo. Em razão de as pequenas empresas possuírem grandes dificuldades em formalizar todos os processos, então, poderiam analisar os processos informacionais mais importantes a fim de sistematizá-los e formalizá-los adequadamente para que não passem despercebidos pelos dirigentes, correndo o risco de perder informações que envolvam o futuro da empresa.

Assim, muitas são as dificuldades que assolam a gestão de pequenas empresas e seu processo estratégico numa forma cíclica, tendo como ponto de partida as limitações financeiras, que agravam seus problemas súbitos e contribuem para aumentar sua taxa de mortalidade.

Referências

- ANDRADE, M.M.** *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERALDI, L.C.** *Pequena empresa e tecnologia da informação: recomendações e roteiro de aplicação para melhoria da competitividade dos fabricantes de móveis do pólo moveleiro de Mirassol – SP*. 283 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2002.
- BERALDI, L.C.; ESCRIVÃO FILHO, E.; RODRIGUES, D.M.** *Avaliação da adequação do uso de tecnologia de informação na pequena empresa*. Anais do VI SIMPEP-Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru (SP): Departamento de Engenharia de Produção/UNESP. Novembro, 2000.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.** *Metodologia científica*. 3 ed. São Paulo: McGRAW-HILL do Brasil, 1983.
- DRUCKER, P.F.** *Práticas de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- GOLDE, R. A.** *Planejamento prático para pequenas empresas*. In: Coleção Harvard de administração. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p.7-34, 1986.
- GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S.O.** *Pequena empresa no Brasil*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A.** *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LEONE, N.M.C.P.G.** *A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 31, n.2, p. 53-59, abr./jun, 1991.
- LEONE, N.M.C.P.G.** *As especificidades das pequenas e médias empresas*. Revista de Administração. São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun, 1999.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.** *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MORAES, G.D.A.; TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E.** *A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa*. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação., Set.2004 vol.01, no.01, p.27-43. ISSN 1807-1775
- MORAES, G.D.A.** *A Tecnologia da Informação na Pequena Empresa: uma investigação sobre sua contribuição à Gestão Estratégica da Informação nos empreendimentos industriais de São José do Rio Preto – SP*. 218f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005.
- SOLOMON, S.** *A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro: Editorial Nórdica, 1986.
- SPILLAN, J.E.; ZIEMNOWICZ, C.** *Strategic Management In Small Retail Businesses: The Case of*

Guatemala. International Small Business Journal, v.21, n.4, p.461-478, 2003.

THONG, J.Y.L. *Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small businesses*. Omega, v. 29, p.143-156, 2001.

ZIMMERER, T. W.; SCARBOROUGH, N. M. *Essentials of small business management*. Macmillan College Publishing Company, 1994.