

**CONFRONTO ENTRE AS PECULIARIDADES APRESENTADAS PELA  
LITERATURA E OBSERVADAS NA PRÁTICA AO LONGO DA  
IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE MELHORIAS EM EMPRESAS  
DE MICRO E PEQUENO PORTE**

**A COMPARISON BETWEEN THE PECULIARITIES PRESENTED IN  
THE LITERATURE AND OBSERVED DURING THE IMPROVEMENT  
PROGRAMS IMPLANTATION IN MICRO AND SMALL  
ENTERPRISES**

**Rosley Anholon, DSc.**

Professor do Departamento de Administração  
Faculdades Integradas Metropolitanas de Campinas  
Departamento de Administração e Contabilidade  
Rua Madre Maria Santa Margarida, s/n.. Campus II - Coração de Jesus. CEP 13095-290.  
Bairro Nova Campinas. Campinas – SP. Fone: (0xx11) 9525-0752  
e-mail: [rosley.anholon@gmail.com](mailto:rosley.anholon@gmail.com)

**Eugênio José Zoqui, DSc.**

Professor do Departamento de Engenharia de Fabricação  
Universidade Estadual de Campinas  
Departamento de Engenharia de Fabricação  
Rua Mendeleiev, s/n. Cx Postal 6122. CEP 13083-970. Cidade Universitária “Zeferino Vaz”.  
Barão de Geraldo. Campinas – SP. Fone: (0xx19) 3788- 3296  
e-mail: [zoqui@fem.unicamp.br](mailto:zoqui@fem.unicamp.br)

**Jefferson de Souza Pinto, MSc.**

Professor do Departamento de Administração  
Faculdades Integradas Metropolitanas de Campinas  
Departamento de Administração e Contabilidade  
Rua Madre Maria Santa Margarida, s/n.. Campus II - Coração de Jesus. CEP 13095-290.  
Bairro Nova Campinas. Campinas – SP. Fone: (0xx19) 3294-0770  
e-mail: [jeffsouzap@uol.com.br](mailto:jeffsouzap@uol.com.br)

**Diego de Carvalho Moretti, MSc.**

Professor do Departamento de Administração

Faculdades Integradas Metropolitanas de Campinas

Departamento de Administração e Contabilidade

Rua Madre Maria Santa Margarida, s/n.. Campus II - Coração de Jesus. CEP 13095-290.

Bairro Nova Campinas. Campinas – SP. Fone: (0xx19) 3294-0770

e-mail: [dmoretti@nortegubisian.com.br](mailto:dmoretti@nortegubisian.com.br)

**RESUMO**

Este artigo tem por objetivo confrontar as principais características administrativas mencionadas pela literatura com as observadas na prática ao longo da implantação de programas de melhorias em 9 empresas de micro e pequeno porte do Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Jundiaí (São Paulo). Ao longo de um ano, os autores deste artigo observaram por um lado deficiências administrativas como a falta de planejamento estratégico, a confusão entre a pessoa física do empresário e jurídica da empresa, a relação de parentesco na atribuição de cargos, tarefas e, por outro, lado pontos positivos como a flexibilidade, a comunicação efetiva, o contato mais próximo com o cliente, etc. Por meio da implantação de programas de melhorias, as deficiências foram reduzidas e os pontos fortes foram aperfeiçoados. O presente trabalho apresenta as características marcantes à maioria das empresas no início desta implantação e contribui para a literatura do gênero.

**Palavras-chave:** Administração; Qualidade; Micro e Pequenas Empresas.

**ABSTRACT**

The objective of this paper is to compare the main administrative characteristics of micro and small enterprises present by the literature and observed during the improvement programs implantation in nine companies situated in Jundiaí Business Incubator, São Paulo State. During one year, the authors of this paper have observed administrative deficiencies, such as lacks of strategic planning, confusion between the company and entrepreneur money, influence of family relation in promotion or tasks, and others. On the other hand, good aspects were observed such as flexibility, internal easier communication, good relationship with the clients, and so on. By improvement programs implementation, a lot of deficiencies were reduced or eliminated and the conclusions presented by this paper contribute to the micro and small business literature.

**Keywords:** Business management; Quality Management; Micro and Small Enterprises.

## 1. INTRODUÇÃO

A importância das micro e pequenas empresas para o país já é conhecida há muito tempo, conforme comprovam dados do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP, 2005). Segundo esta instituição, as micro e pequenas empresas brasileiras são responsáveis pelo emprego de 67% da população economicamente ativa do país no ambiente urbano e contribuem com 20% do volume de riquezas geradas pela nação. Tais dados quando associados às atividades empreendedoras demonstram uma grande perspectiva para o país. Segundo uma pesquisa realizada anualmente pela *Babson College* dos Estados Unidos e pela *London Business School* da Inglaterra, o Brasil se caracteriza como um dos países mais empreendedores do mundo (GEM, 2004).

Apesar da ótima correlação existente entre a importância das micro e pequenas empresas para o país e as altas taxas de empreendedorismo, o Brasil ainda hoje apresenta um índice alto de mortalidade para empreendimentos com até quatro anos de existência, quando comparado a países desenvolvidos da América do Norte e da Europa. Segundo dados do SEBRAE (2004), a taxa de mortalidade para este tipo de empresa e para o período considerado chega a 59,9%.

A explicação para tal ocorrência é que a maioria dos empreendedores brasileiros não possui conhecimentos ou está despreparada para enfrentar um mercado altamente competitivo. A pesquisa realizada pela *Babson College* e pela *London Business School* mostrou que no Brasil a maioria das empresas é criada por necessidade e não por oportunidade (GEM, 2004). As pessoas empreendem quando perdem um emprego ou quando necessitam aumentar suas fontes de renda, não possuindo, portanto, preparo suficiente para tal desafio.

Essa situação faz com que a maioria das empresas de micro e pequeno porte apresente características administrativas peculiares e que influenciam diretamente o desempenho e sucesso em longo prazo. A comparação entre as peculiaridades mencionadas pela literatura do assunto com as observadas na prática ao longo da implantação de programas de melhorias em 9 empresas de micro e pequeno porte do Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Jundiaí (São Paulo) constitui a principal temática deste artigo.

## 2. CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS E MÉTODO

Conforme mencionado anteriormente, o objetivo deste artigo é confrontar as peculiaridades administrativas das empresas de micro e pequeno porte mencionadas pela literatura com as observadas na prática pela implantação de programas de melhorias em 9 empresas incubadas no Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Jundiaí. A referência adotada para a classificação das empresas foi a utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005a) definida pelo decreto nº 5.028/2004 e apresentada a seguir:

- a) Microempresas: aquelas com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14;
- b) Empresas de Pequeno Porte: aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

Cabe ressaltar que quando utilizado o critério relacionado à força de trabalho, a maioria das empresas incubadas mencionadas neste artigo são classificadas como empresas de micro porte, pelo fato de possuírem menos de dezenove funcionários no setor industrial ou menos de nove funcionários no setor de comércio e serviços.

Focando-se a caracterização da pesquisa, ela pode ser classificada como dedutiva, revisão bibliográfica, qualitativa, aplicada e estudo de caso. O Quadro 1 apresenta a justificativa para cada uma destas classificações.

Quadro 1. Justificativa para a classificação do presente artigo (elaborada pelos autores)

Classificação	Justificativa
Dedutiva	A pesquisa não possui amostra representativa e obtém conclusões somente a partir das empresas estudadas.
Revisão Bibliográfica	Foram levantadas peculiaridades administrativas das empresas de micro e pequeno porte por meio da literatura pertinente sobre o assunto.
Qualitativa	A maior preocupação do artigo esteve relacionada à obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos, entre outros, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva de cada participante da pesquisa.
Aplicada	A pesquisa procurou analisar o conhecimento de técnicas em administração de empresas aplicadas à solução de problemas específicos.
Estudo de caso	O artigo se caracterizou pelo estudo profundo de poucas empresas, a fim de alcançar um conhecimento amplo e detalhado das mesmas.

Salienta-se por fim, que os programas de melhorias implantados nestas empresas focaram a avaliação de desempenho, o planejamento estratégico, a organização do ambiente de trabalho e o controle da qualidade.

### **3. DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Como forma de ilustrar melhor a realidade vivenciada em cada empresa, apresenta-se a seguir uma breve descrição de cada uma delas:

**a) Empresa 1:** Apresenta apenas uma proprietária com perfil moderado para mudanças e novas técnicas de gestão, atuando na produção e na comercialização de travesseiros aromáticos. Sua força de trabalho é composta por quatro colaboradores e os resultados conquistados com a implantação dos programas de melhorias foram bons. Destaca-se que no início das atividades a empresa possuía um estágio de gestão muito preliminar.

**b) Empresa 2:** Atuando no setor de roupas esportivas, a empresa pertence a dois sócios com perfis arrojados para mudanças e sua força de trabalho é constituída por seis colaboradores. No início das atividades, a empresa apresentava um estágio de gestão preliminar e a falta de visão de melhoria contínua comprometeu a conquista de melhores resultados.

**c) Empresa 3:** Apresenta apenas um proprietário com perfil arrojado para mudanças e novas técnicas de gestão, atuando na produção e na comercialização de bolsas para instrumentos musicais e de mergulho. A força de trabalho é constituída por oito trabalhadores. Inicialmente, a empresa apresentava um estágio de gestão razoável.

**d) Empresa 4:** Sendo de propriedade de dois sócios, esta empresa atua no setor de automação industrial fabricando painéis para o controle de máquinas. A força de trabalho é constituída por 5 colaboradores. Destaca-se que a empresa aproveitou muito bem os programas de melhorias.

**e) Empresa 5:** Esta empresa atua no setor de serviços em usinagem, sendo composta por dois sócios. Apesar de um deles possuir um perfil arrojado, o perfil conservador do outro sócio impossibilitou a obtenção de melhores resultados. Inicialmente, a empresa possuía um estágio de gestão razoável.

**f) Empresa 6:** Atua na fabricação e na comercialização de ferraduras para equinos. Os sócios, dois irmãos com perfis moderados, são fortemente influenciados pelas decisões paternas, as quais são bastante conservadoras. Na ocasião, sua força de trabalho era composta por 4 colaboradores, mas a mesma variou muito ao longo da implantação. A empresa apresentava um estágio de gestão preliminar no início das atividades.

**g) Empresa 7:** A empresa atua na produção e na comercialização de medidores de grandezas elétricas. Os dois proprietários possuem perfis arrojados. A força de trabalho da empresa é composta por 6 colaboradores e no início da implantação das atividades apresentava um bom estágio de gestão.

**h) Empresa 8:** Esta empresa produz e comercializa micro-terminais de vendas e controle de estoque para comércios em geral. Apesar de ser de propriedade de três sócios, todas as atividades e decisões são tomadas pela filha de um deles, que atua como diretora administrativa. A força de trabalho é composta por 6 colaboradores e no início das atividades a empresa apresentava um bom estágio de gestão.

**i) Empresa 9:** Esta empresa atua no projeto e na comercialização de grandes peneiras vibratórias de altíssimo valor agregado. A força de trabalho sempre foi pequena e variou muito, já que a empresa possuía sérios problemas financeiros. O estágio de gestão no início das atividades pode ser classificado como razoável.

#### **4. CARACTERÍSTICAS DAS MPEs SEGUNDO A LITERATURA**

Como forma de facilitar a análise das peculiaridades administrativas das empresas de micro e pequeno porte mencionadas pela literatura, os autores deste artigo optaram pela divisão das informações em dois tópicos, intitulados pontos fracos e pontos fortes das Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

#### 4.1 Pontos fracos das MPEs

Denominam-se como pontos fracos na administração de empresas de micro e pequeno porte tendências ou vícios geralmente cometidos por micro e pequenos empresários que prejudicam ou comprometem o sucesso de suas empresas. Mencionam-se, a seguir, os pontos mais destacados pela literatura.

##### 4.1.1 Influência das relações de parentesco nas atribuições de cargos e tarefas

Um dos grandes problemas na empresa de micro e pequeno porte é a influência das relações de parentesco nas atribuições de cargos e tarefas. É muito comum na maioria das MPEs que este fator se faça marcante em promoções ao invés do fator capacidade. Muitas vezes, uma pessoa acaba construindo uma carreira numa empresa pela relação de parentesco que possui com o proprietário sem que possua merecimento para isso. Conseqüentemente, isto irá gerar descontentamento e desmotivação de alguns funcionários, pois, por melhor que realizem suas tarefas, não terão chance de ascensão (SAVIANI, 1995; JACINTHO, 2004).

Barros & Modenesi (1973) e Saviani (1995) ressaltam que esta sucessão por privilégios, vaidades ou pressões familiares leva à criação de uma liderança falida e incapacitada de administrar um negócio. A empresa não terá as pessoas certas para cada função, não haverá uma participação global de todos aqueles que a constituem e reinará o clima “foi sempre assim, para que mudar?”.

##### 4.1.2 Falta de planejamento estratégico, visão e missão

O planejamento estratégico é essencial em qualquer tipo de negócio, independentemente de seu porte ou ramo de atuação. Este planejamento envolve a definição da visão, da missão, dos objetivos empresariais, previsão de vendas, tendências, pesquisas e distribuição de recursos. Segundo Fritz (1993) *apud* Crósta (2000), a maioria dos fracassos atuais se origina de uma má compreensão do que a empresa realmente é, ou seja, para que a empresa existe, qual é o seu mercado, qual é o seu produto ou serviço etc. McAdam (1999) ressalta ainda que é extremamente difícil convencer pequenos empresários a traçarem objetivos em longo prazo numa realidade empresarial que eles acreditam mudar constantemente. As idéias de Murphy (1999) corroboram as afirmações anteriores.



Ainda em relação ao planejamento estratégico, Certo & Peter (1995) afirmam que, para uma empresa ser competitiva, é necessário o acompanhamento dos ambientes interno (relacionados aos departamentos da empresa como marketing, produção, administração, etc), organizacional (agentes externos diretamente relacionados à empresa tais como concorrência, fornecedores, clientes, entre outros) e externo (agentes de âmbito global tais como fatores políticos, econômicos, etc). Para as grandes empresas estes três ambientes se fazem muito presentes, mas para as MPEs deve-se focar principalmente os dois primeiros.

#### 4.1.3 Confusão entre a pessoa física do empresário e a pessoa jurídica da empresa

Quando se analisa com maior riqueza de detalhes o setor financeiro das MPEs, observa-se freqüentemente que existe uma confusão entre a pessoa física do empresário e a pessoa jurídica da empresa. É extremamente comum o dono ter primeiro a preocupação de quanto irá lhe sobrar no final do mês, ao invés de pensar em investimentos, capital de giro, etc. Conseqüentemente, não há como se ter um real fluxo de caixa, uma vez que em suas “emergências”, o micro ou pequeno empresário recorrerá ao capital da empresa. Esta falta de planejamento e organização financeira prejudica a implantação de um programa de qualidade (MURPHY, 1999 e GUIA PEGN, 2002).

#### 4.1.4 Reduzida capacidade administrativa

Muitas vezes, a reduzida capacidade administrativa dos dirigentes das empresas de micro e pequeno porte apresenta-se como fator limitante ao equilíbrio e ao crescimento. Essa reduzida capacidade, associada ao excesso de centralização das decisões, pode levar ao aparecimento de vícios e distorções de ordem. O micro e pequeno empresário precisa ter a consciência de que não está suficientemente treinado para a execução de certas atividades administrativas, recorrendo para isso a cursos de atualização ou a programas de auxílio (BARROS & MODESI, 1973, JACINTHO, 2004).

#### 4.1.5 Falta de conhecimento do mercado em que está inserida

Por intermédio das principais bibliografias (RATTNER, 1985; OLIVEIRA, 1994; SAVIANI, 1995; MURPHY, 1999, Guia PEGN, 2002; SOIFER, 2002; PEGN, 2003), observa-se que a maioria das MPEs desconhece quais são seus concorrentes e quais os reais



desejos de seus consumidores. Isso ocorre porque pesquisas de mercado, grau de satisfação dos clientes, análise de não clientes e análise de reclamações são raramente realizadas. O que existe, na maioria das vezes, é a simples reposição do produto ou serviço, sendo a reclamação arquivada posteriormente. Para sugestões, dificilmente há dispositivos nas MPEs que permitam funcionários ou clientes expressarem opiniões.

#### 4.1.6 Relação com os fornecedores

Com relação ao fornecimento de matéria-prima há duas situações. A primeira ocorre quando a MPE recebe material de um grande fornecedor. Geralmente, neste caso, o poder de barganha é muito pequeno e a MPE não consegue negociar por melhores preços; em contrapartida, a qualidade é garantida, pois freqüentemente os grandes fornecedores possuem programas de qualidades bem estabelecidos. A segunda situação ocorre quando o fornecimento se dá por uma outra MPE. Conseguem-se baixos preços, mas não necessariamente bons negócios, uma vez que a qualidade do produto não está totalmente assegurada (RATTNER, 1985).

O setor de compras também acaba sendo muito influenciado pelo tipo de mentalidade dos administradores. Freqüentemente, como não possuem uma boa visão da qualidade como forma de melhoria e competitividade, os administradores acabam aprovando orçamentos unicamente baseados nos custos, esquecendo-se de que, mais para frente, uma matéria-prima de má qualidade poderá ocasionar problemas ou a insatisfação do cliente (PEGN, 2003).

#### 4.1.7 Setor produtivo

Quando se foca um pouco mais o setor produtivo das MPEs industriais, observa-se um parque de equipamentos defasado ou mal organizado. É comum a ausência de Planejamento e Controle da Produção (PCP), de *Just in Time*, de normas da qualidade, etc. Esta ausência da qualidade como fator diferencial acaba sendo decorrente da falta de treinamento e reciclagem. Saviani (1995) e Murphy (1999) alegam que as MPEs consideram os programas de treinamento e reciclagem como custos e não como investimentos e, por isso, os reduzem numa época de recessão econômica. Além disso, os micro e pequenos empresários associam estes programas como sendo voltados somente para grandes empresas.

Um outro ponto observado no setor produtivo é a extrema dependência da MPE em relação a profissionais especializados em uma única função. No momento em que esses funcionários estão ausentes ou são desligados da empresa, observa-se uma dificuldade em manter o nível de produção até que outros profissionais sejam qualificados ou contratados. Não há um programa que permita a todos os funcionários o conhecimento de todo o ciclo produtivo bem como treinamentos para se buscar a multi-funcionalidade (SAVIANI, 1995; WIKLUND & WIKLUND, 1999; JACINTHO, 2004).

#### 4.1.8 Pedidos acima da capacidade produtiva

Tornou-se prática comum em muitas MPEs aceitar pedidos iguais ou maiores a suas máximas capacidades e não conseguir atendê-los, em decorrência de quebra de máquinas, ausência de funcionários ou outros problemas que diminuem a produtividade. Como consequência, entregas são feitas com atrasos e a insatisfação do cliente é manifestada (OLIVEIRA, 1994). Segundo Oliveira (2001), a norma NBR ISO 9001 (2000) ressalta a importância deste fator no item análise crítica dos requisitos relacionados ao produto. A empresa deve garantir que as necessidades do cliente sejam devidamente compreendidas e analisadas quanto à sua capacidade de realização, antes de se fechar um contrato. Quando qualquer um dos requisitos de um pedido de fornecimento for alterado, a empresa deve assegurar que estas alterações estejam documentadas e aprovadas pelo cliente. A não realização desta análise acaba sendo um dos grandes fatores de fracasso tanto de grandes empresas como de MPEs.

#### 4.1.9 Falta de uma política de recursos humanos

O ser humano é a maior riqueza de uma organização. A vida de um profissional é intensamente vivida na empresa, onde o bem estar, o ambiente, as satisfações pessoais e profissionais devem ser atendidos dentro do possível (LANGBERT, 2000). É neste contexto que os micro e pequenos empresários devem perceber a importância dos Recursos Humanos na conquista de um clima ideal de trabalho junto a seus colaboradores.

Observa-se que micro e pequenos empresários ainda confundem Departamento Pessoal com política de Recursos Humanos. Enquanto o primeiro está voltado apenas para um controle da vida do operário, como registro de faltas, horas extras trabalhadas, etc; o segundo

pretende realizar um plano de carreiras, uma descrição de cargos, a satisfação do funcionário e o incremento de seu nível intelectual (SAVIANI, 1995). É interessante destacar, entretanto, que muitos micro e pequenos empresários não conseguem visualizar seus funcionários como colaboradores no crescimento e desenvolvimento de suas empresas e por isso não desenvolvem as atividades anteriormente mencionadas (MURPHY, 1999).

#### 4.1.10 Não utilização de recursos computacionais

Mesmo em plena era da informática, ainda existem muitas MPes que realizam suas contabilidades ou balanços de estoques sem o auxílio de micro-computadores. Muitas vezes, existe uma aversão à informática por parte do micro e pequeno empresário, em especial por aqueles mais antigos. Eles acreditam que os métodos tradicionais são mais simples, esquecendo-se de que possuem maior probabilidade de perda de informações e maior desperdício de tempo. O uso de um simples micro-computador com *softwares* de caráter geral permite organizar inúmeras informações e acessá-las facilmente no momento em que for necessário (Guia PEGN, 2002).

#### 4.1.11 Endomarketing zero

O *endomarketing* pode ser entendido como o marketing interno que a instituição faz de si mesma para seus colaboradores. Esse *endomarketing* deve ser praticado a cada momento, a cada fato novo que coloque a empresa em patamares superiores junto aos seus concorrentes e ao seu público consumidor. Geralmente em MPes, essa política de propaganda inexistente, fazendo com que os funcionários desconheçam os sucessos da empresa .

É muito comum que as conquistas ou bons negócios realizados pelas MPes sejam somente divulgados nos departamentos comerciais, como é o caso de vendas. Os méritos alcançados devem ser difundidos a todos os colaboradores, pois cada célula da organização foi participante disto e deve ser comunicada (SAVIANI, 1995).

#### 4.1.12 Falta de uma visão de melhoria contínua

Muitos micro e pequenos empresários ainda não possuem uma visão de melhoria contínua, uma vez que implantada uma melhoria ou alcançado um patamar superior, não há

manutenção nem continuidade. Esquecem que administrar é rever a empresa a cada momento e sempre buscar uma situação melhor que a vigente, como indicada pela metodologia do *Kaizen*. (OLIVEIRA, 1994; SAVIANI, 1995; SOIFER, 2002, JACINTHO, 2004).

## **4.2 Pontos fortes das MPEs**

Denominam-se como pontos fortes na administração de empresas de micro e pequeno porte, características peculiares que contribuem para o sucesso destes empreendimentos, desde que corretamente utilizadas pelos micro e pequenos empresários. Mencionam-se, a seguir, as características mais destacadas pela literatura sobre o assunto.

### **4.2.1 Maior flexibilidade em relação às grandes empresas**

Se por um lado existem alguns pontos a serem melhorados, principalmente na estrutura administrativa das MPEs, por outro, existem características que permitem obter maior flexibilidade em relação às grandes empresas. Estas características, se reconhecidas e bem administradas pelos micro e pequenos empresários, podem levá-las ao sucesso empresarial.

Segundo Crosta (2000), por serem menores, as MPEs permitem a seus proprietários uma visão mais privilegiada de seu “dia-a-dia”, em função do contato mais próximo com cada funcionário. Como consequência, atinge-se uma maior flexibilidade. McAdam (1999), Wiklund & Wiklund (1999) e Yusof & Aspinwall (2000) destacam essa flexibilidade como vantagem na implantação de programas de melhorias e na conquista de mercados inviáveis às grandes empresas.

### **4.2.2 Caráter mais empreendedor**

Se por um lado a implantação de um novo negócio ou de novas idéias em uma empresa já consolidada envolve um risco, por outro, ela é a responsável, na maioria das vezes, pelo surgimento de melhorias e inovações. Esta é uma característica marcante de muitas MPEs, que se submetem proporcionalmente a um risco maior do que as grandes empresas. Os micro e pequenos empresários possuem mais coragem para arriscar e isto, quando

acompanhado por planejamentos e estudos, pode ser visto com ponto positivo na busca pela qualidade (SEBRAE, 2005b).

#### 4.2.3 Comunicação mais efetiva entre subordinado e superior

Este talvez seja um dos pontos mais favoráveis das MPEs na implantação de programas de melhorias. Neste tipo de empresa, a relação superior-subordinado é mais direta e produtiva, fazendo com que programas de treinamentos e de reciclagem tenham maior eficiência. Na relação inversa, ou seja, subordinado-superior, os problemas do “dia-a-dia” da empresa são relatados mais facilmente e, como conseqüência, resolvidos com maior rapidez. Para Yusof & Aspinwall (2000), a comunicação mais efetiva é decorrente da estrutura hierárquica simples e possibilita a criação de um fluxo de informação mais eficiente.

Também deve ser destacada a imagem do proprietário perante seus funcionários. Ao contrário do que acontece em uma grande empresa, onde geralmente os funcionários mal conhecem o dono ou o presidente devido a uma estrutura altamente hierarquizada, na MPE ele se faz presente todos os dias, tendo sua imagem também associada à de um administrador. Como os funcionários o vêem de uma maneira mais próxima, diminuindo assim a distância criada pela hierarquia, os contatos e conversas tornam-se mais freqüentes (SAVIANI, 1995; WIKLUND & WIKLUND, 1999; YUSOF & ASPINWALL, 2000, MARTINS, 2000).

#### 4.2.4 Contato mais próximo com o cliente

Segundo Goldschmidt & Chung (2001) e Kee-Hung (2002), além da maior flexibilidade e simplicidade da estrutura hierárquica, as pequenas empresas se fazem mais próximas dos clientes do que as grandes organizações. Essa proximidade se faz presente principalmente na capacidade que a empresa de pequeno porte possui em estar junto aos clientes e ouvir suas reais necessidades. Como conseqüência, os produtos ou serviços por ela comercializados apresentarão um maior grau de satisfação.

As características aqui apresentadas talvez não representem a totalidade das MPEs. Face a sua quantidade e heterogeneidade, é possível encontrar aquelas que se apresentam bem estruturadas e começam a colher ou já colhem os frutos do sucesso há muito tempo. No entanto, conforme comentado na introdução deste artigo, a taxa de mortalidade para MPEs ainda é grande e muitas ainda se vêem nas situações descritas anteriormente.

## **5. O CONFRONTO ENTRE A LITERATURA E A PRÁTICA**

Uma vez apresentadas as principais características relacionadas à administração das micro e pequenas empresas segundo a literatura, o presente item confrontará as informações levantadas com as peculiaridades observadas na prática, ao longo da implantação dos programas de melhorias. Ressalta-se, desde já, que as características e os benefícios conquistados pelas empresas por meio da implantação destes programas não serão tratados neste artigo.

### **5.1 O confronto entre a literatura e a prática para os pontos fracos**

O presente item fará uma comparação entre as deficiências administrativas vivenciadas por empresas de micro e pequeno porte e as informações coletadas junto às empresas estudadas. Para tal, segue-se a mesma estrutura utilizada no item 4.1.

- a) Influência das relações de parentesco nas atribuições de cargos e tarefas: esta deficiência foi observada principalmente nas empresas que apresentavam um estágio de gestão preliminar. Na empresa 1, por exemplo, tornou-se claro ao longo da implantação, que alguns membros da família não possuíam qualificação para desenvolver as atividades requeridas por suas funções, prejudicando assim o seu desempenho.
- b) Falta de planejamento estratégico, visão e missão: esta característica se fez marcante em todas as empresas, pois mesmo aquelas que apresentavam inicialmente um estágio de gestão razoável ou bom (empresas 3, 5, 7 e 9) não possuíam objetivos em longo prazo. Em geral, os objetivos eram traçados para curtos prazos e não ultrapassavam um horizonte de 6 meses.
- c) Confusão entre a pessoa física do empresário e a pessoa jurídica da empresa: tal característica foi observada algumas vezes nas empresas menos estruturadas, onde os empresários não mantinham um fluxo de caixa correto e estabeleciam seus limites de retirada de maneira informal e desestruturada.

d) Reduzida capacidade administrativa: Desde o início da implantação dos programas de melhorias, esta característica se fez marcante. Observou-se que empresários com nível superior (empresas 3, 4, 5, 7, 8 e 9) apresentavam maior interesse nas atividades desenvolvidas do que aqueles com formação básica ou média.

e) Falta de conhecimento do mercado em que está inserida: de uma maneira geral, as empresas possuíam algum conhecimento do mercado em que estavam inseridas. Entretanto, cabe ressaltar que apenas as empresas 3, 7, 8 e 9 apresentavam um bom conhecimento sobre os mercados em que poderiam atuar e expandir seus negócios. As demais empresas apresentavam uma visão muito restrita e regionalizada de mercado, impossibilitando o aproveitamento de oportunidades.

f) Relação com os fornecedores: a falta desta característica foi observada apenas nas empresas menos estruturadas, que apresentavam um estágio de gestão preliminar.

g) Setor produtivo: com relação aos treinamentos, apenas as empresas menos estruturadas os consideravam como custos e não como investimento. Em relação à questão da dependência de obtenção de resultados em função do trabalho de funcionários especializados, ela se fez marcante em praticamente todas as empresas, destacando-se principalmente as empresas 3, 4 e 9, que tiveram dificuldades em manter os padrões de desempenho, com a saída de alguns colaboradores.

h) Pedidos acima da capacidade produtiva: apesar desta característica ter sido mencionada pela literatura, ela não foi observada em nenhuma das nove empresas incubadas.

i) Falta de uma política de recursos humanos: com exceção das empresas 7 e 8, que possuíam uma visão um pouco mais apurada de fatores relacionados à gestão de recursos humanos, os demais empresários não viam seus funcionários como colaboradores para o crescimento da empresa. Esta característica ficou evidenciada principalmente pela não divulgação de metas e objetivos estratégicos a serem alcançados pela empresa.

j) Não utilização de recursos computacionais: todas as empresas nas quais os programas de melhorias foram implantados possuíam e utilizavam recursos



computacionais. Destaca-se, entretanto, que estes recursos eram utilizados principalmente no contato com o cliente e na divulgação da empresa. Apenas as empresas 3, 4, 7 e 8 os utilizavam também na elaboração de relatórios, acompanhamento de indicadores de desempenho, etc.

k) Endomarketing zero: esta característica vai ao encontro da falta de uma política de recursos humanos. Como a maioria dos empresários não conseguia visualizar seus funcionários como colaboradores para o crescimento da empresa, acabavam não divulgando os benefícios conquistados. Tal situação foi sendo reduzida ao longo da implantação dos programas de melhorias.

l) Falta de uma visão de melhoria contínua: apesar da literatura mencionar a falta de melhoria contínua como uma das principais características administrativas das micro e pequenas empresas, não foi possível observá-la no início da implantação, como feito para as demais características. Entretanto, após a implantação das melhorias, somente a empresa 1 estagnou e não passou a buscar uma evolução em seu desempenho.

## **5.2 O confronto entre a literatura e a prática para os pontos fortes**

O presente item fará uma comparação entre os pontos fortes mencionados pela literatura na gestão de empresas de micro e pequeno porte e as informações levantadas junto às empresas estudadas. A estrutura a ser utilizada para tal é a mesma apresentada no item 4.2

a) Maior flexibilidade em relação às grandes empresas: ao longo da implantação dos programas de melhorias, foram observadas situações em todas as empresas em que a maior flexibilidade possibilitou o ganho de pedidos em relação a empresas de maior porte. Como exemplo, cita-se a empresa 5, que por várias mudou sua maneira de trabalhar e prestou serviços a grandes empresas da região.

b) Caráter mais empreendedor: apesar da literatura destacar esta característica como uma grande vantagem das empresas de micro e pequeno porte em relação a grandes organizações, observou-se uma situação inversa nas empresas analisadas. Em geral, as empresas arriscavam muito pouco e só tomavam uma decisão quando possuíam

plena confiança de que não teriam prejuízos, mesmo que estivessem perdendo grandes oportunidades. Como exemplo, destacam-se as empresas 5 e 8, que demoraram a contratar novos funcionários, mesmo com uma demanda acima do que podiam atender.

c) Comunicação mais efetiva entre subordinado e superior: esta característica foi observada em todas as empresas e ficou evidente que a comunicação mais próxima entre subordinado e superior auxilia em muito a conquista de benefícios em programas de melhorias.

d) Contato mais próximo com o cliente: o contato mais próximo com o cliente vai ao encontro das características associadas à maior flexibilidade por parte das micro e pequenas empresas. Em geral, todas as empresas ouviam seus clientes e produziam aquilo que eles realmente desejavam.

## 6. CONCLUSÕES

Ao longo de um ano, os autores deste artigo implantaram programas de melhorias em nove empresas incubadas no Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Jundiaí e observaram peculiaridades em relação à administração das empresas de micro e pequeno porte. Tais peculiaridades foram confrontadas com as mencionadas na literatura e observou-se que apenas duas delas não foram notadas na prática: pedidos acima da capacidade produtiva e falta de uma visão de melhoria contínua. Salienta-se ainda que apenas a característica relacionada ao caráter empreendedor apresentou uma correlação inversa à mencionada na literatura, já que as empresas analisadas preferiam minimizar os prejuízos, mesmo que tal decisão pudesse incorrer em perdas de grandes oportunidades de negócios e os indicadores de desempenho apontassem sua viabilidade.

Destaca-se por fim, que os programas de melhorias implantados nas nove empresas procuraram trabalhar sobre as características apresentadas neste artigo, reduzindo os pontos fracos e aperfeiçoando aquilo que as empresas já possuíam de bom. Ao final da implantação, todas as empresas evoluíram em relação ao estágio de gestão inicial que possuíam.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, Frederico J. O. R; MODENESI, Rui Lyrio. **Pequenas e Médias Indústrias: análise dos problemas, incentivos e sua contribuição ao desenvolvimento**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. IPEA, 1973. 90 p.
- Revista Produção Online, Florianópolis, v.7, n.7,p.243, dez./abr., 2007

CROSTA, Vera Maria Duch. **Gerenciamento e qualidade em empresas de pequeno porte:** um estudo de caso no segmento de farmácia de manipulação. 2000. 96 pgs. Dissertação (Mestrado em Gestão da Qualidade) - Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

FRITZ, R. **A Sustentação da Visão, dos Objetivos e da Atuação Empreendedora.** 1 ed. São Paulo: Makron Books. 1993. 110 p. apud CROSTA, Vera Maria Duch. Gerenciamento e qualidade em empresas de pequeno porte: um estudo de caso no segmento de farmácia de manipulação. 2000. 96 pgs. Dissertação (Mestrado em Gestão da Qualidade) – Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **2004 Executive Report.** Babson College and London Business School, 2004. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org/>>. Acesso em: 15 de maio de 2005.

GUIA PEGN. **Como montar seu próprio negócio.** 1. ed. São Paulo: Ed. Globo, 2002. 56 p.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria Empresarial:** procedimentos para a aplicação em micro e pequenas empresas. 2004. 139 pgs. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LANGBERT, Mitchell. **Human resource management and Deming's continuous improvement concept.** Journal of Quality Management, vol. 5, 2000. pgs 85-101. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/journal/10848568>> Acesso em: 10 de maio de 2005.

MARTINS, Simone. **Qualidade em Pequenas Empresas.** 1. ed. Campinas: Ed. FEA-UNICAMP, 2000. 58 p.

McADAM, Rodney. **Quality Models in SMEs context.** International Journal of Quality & Reliability Management, Volume 17, nº 3, 2000, pgs 305-323. Disponível em: <

<http://thesius.emeraldinsight.com/vl=7878943/cl=161/nw=1/rpsv/cw/www/mcb/0265671x/v17n3/contp1-1.htm>> Acesso em: 02 de abril de 2005.

MURPHY, Michael. **Top-ten small business mistakes**. Metal Finishing, vol. 99, número 7, 2001. Editorial. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/00260576>> Acesso em: 10 de junho de 2005

OLIVEIRA, Marco Antonio Lima. **Qualidade: o desafio para a pequena e média empresa**. 2 e.d. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1994. p. 62.

OLIVEIRA, Marco Antonio Lima. **Documentação para a ISO 9001:2000**. 1. ed. Bahia: Ed. Qualitas, 2001. p. 80.

PEGN. **Site da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Empresas - Gestão. Disponível em: < <http://pegn.globo.com/revista/> >. Acesso dia 15 de janeiro de 2005.

RATTNER, H. In: **Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e luta pela sobrevivência**. 1. ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1985. p. 134.

SAVIANI, José Roberto. **Repensando as Pequenas e Médias Empresas: como adequar os processos de administração aos novos conceitos de qualidade**. 1. ed. São Paulo: Ed. Makron Books, 1995. p. 87.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das Empresas - 2004**. Disponível < [http://www.sebrae.org.br/br/mortalidade\\_empresas/index.asp](http://www.sebrae.org.br/br/mortalidade_empresas/index.asp)>. Acesso em: 23 de maio de 2005.

SEBRAE (a). Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Legislação Básica da Micro e Pequena Empresa**. 2005. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em: 05 de julho de 2005.

SEBRAE (c). Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Estudos Especiais: características do empreendedor brasileiro**. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosespeciais.asp>>. Acesso em: 05 de julho de 2005

SEBRAE - SP. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa do Estado de São Paulo. **Conhecendo a Pequena Empresa**, 2005. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/Principal/conhecendo%20a%20MPE/>>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2005.

SOIFER, Jack. **A grande pequena empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2002. p. 68.

WIKLUND, Hakan; WIKLUND, Pia Sandivik. **A collaboration concept for TQM Implementation in Small and Medium Sized Enterprises**. International Journal of Applied Quality Management, vol. 2 , 1999, pgs 101-115. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/10964738>> Acesso em: 14 de abril de 2003.

YUSOF, Shari Mohd; ASPINWALL, Elaine. **A conceptual framework for TQM implementation for SMEs**. TQM Magazine, vol. 12, nº 1, 2000, pgs 31-36. Disponível em: <<http://titania.emeraldinsight.com/vl=2374022/cl=14/nw=1/rpsv/tqm.htm>> Acesso em: 19 de maio de 2005.

**Artigo recebido 08/2005 em e aprovado para publicação em 04/07**