

# SÉCULO XXI: AMEAÇAS E OPORTUNIDADES PARA A PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA

João Benjamim da Cruz Júnior, Ph.D.

## RESUMO

É tempo de reflexão sobre uma maiores angústias do pequeno empresário brasileiro: o ambiente dos negócios no século XXI. São positivas ou negativas as perspectivas da pequena empresa nos próximos anos? Os desafios que se avizinham devem ser encarados como ameaças ou como oportunidades? Através dos tempos, o futuro tem sido uma das grandes preocupações dos pequenos empresários, mas agora — principalmente perante a inquestionável realidade do MERCOSUL — é urgente a necessidade de que tanto os empresários quanto os estudiosos da administração, mais do que simplesmente se preocupar, se façam efetivamente capazes de enfrentar os desafios, organizacionais e gerenciais, que o século XXI colocará no caminho da pequena empresa. Nesse sentido, o presente artigo sugere que o cenário que se vislumbra para o terceiro milênio caracteriza-se como francamente favorável às pequenas empresas que se prepararem desde já para confrontá-lo.

## PALAVRAS-CHAVE

Pequena empresa, futuro, ameaças Vs. oportunidades

## ABSTRACT

What are the prospects for small business corporations in the years ahead — optimistic or pessimistic? Are the challenges to be met as crisis or as opportunities? Now is a time for thinking through one of the most significant problems of small Brazilian corporations: the near future. Throughout the years, the future of Brazilian organizations has been a great concern for both scholars and practitioners of Business Administration. Since MERCOSUL is now an undeniable reality, the need is urgent to focus strenuous efforts which will enable scholars, researchers, students and businessmen to meet the administrative and managerial challenges in next century.

## KEY-WORDS

Small business, administration/management, challenges Vs. opportunities

---

João Benjamim da Cruz Júnior, Ph.D.

Professor titular do Departamento de Ciências da Administração da UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Doutorado pela University of Southern California, USA (1981) e pós-doutorado pela Universidade do Minho, Portugal (1990).

Endereço: UFSC - Departamento de Ciências da Administração  
Campus Universitário da Trindade - Caixa Postal 476  
88.040-900 Florianópolis SC  
Fone: (048) 331-9365, Fax: (048) 331-9574, e-mail: jbcruz@mbox1.ufsc.br

## INTRODUÇÃO

A virada do século, fatalmente, intensificará a sensação de inquietude e incerteza que hoje domina as empresas brasileiras. No início do terceiro milênio, a inevitável consolidação do Mercosul influenciará, de maneira cada vez mais significativa, o comportamento das variáveis determinantes do mercado, principalmente a concorrência que as empresas terão de enfrentar. A competição internacional acirrada, por seu turno, exigirá maior eficiência e flexibilidade, como condição básica de sobrevivência e rentabilidade das empresas.

No século XXI, com certeza, a crescente internacionalização e interpenetração das economias e a rápida evolução tecnológica acentuarão a tendência para a mutação rápida dos mercados e explicitarão ainda mais o papel fundamental das condições de competitividade, impondo às empresas a preocupação constante de adaptação às modificações do meio envolvente. Contudo, a turbulência do meio-ambiente não trará apenas ameaças à sobrevivência e rentabilidade das empresas, mas igualmente oportunidades inéditas que poderão ser exploradas com êxito.

A integração econômica do Cone Sul caracteriza-se como um desafio para as empresas nacionais, e não apenas como uma condenação antecipada à progressiva "periferização" da economia brasileira (VENTURA, 1994; CAMPOS, 1996; DUPAS, 1997). É certo, contudo, que se podem esperar mudanças significativas no decorrer dos próximos anos, com grande impacto, positivo ou negativo, no futuro das empresas brasileiras.

Estas mudanças poderão originar-se tanto de alterações no comportamento de variáveis críticas, que hoje já determinam decisivamente a administração das empresas, quanto do aparecimento de novas variáveis que modificarão o meio ambiente conhecido.

Muito provavelmente, este comportamento diferente será visível no caso de um conjunto de fenômenos apontados por PEREIRA (1988), quais sejam:

- a intensidade da variação do crescimento dos mercados, que condicionará as perspectivas de expansão e de rentabilidade das empresas;
- a crescente concorrência que se estabelecerá no mercado, intensificada pelos efeitos da integração econômica e pela rápida mutação tecnológica;
- a relativa rigidez das despesas públicas, com a conseqüente pressão sobre os níveis de inflação e das taxas de juro, o que condicionará a eficiência e a orientação dos investimentos (altas taxas de juro tenderão a afastar os investidores de projetos de longo prazo, acentuando a orientação de curto prazo e privilegiando os setores de mais rápido período de recuperação do capital investido);

• a modificação da estrutura demográfica e o progressivo envelhecimento da população, com conseqüências diretas sobre a composição dos custos da seguridade social e com efeitos significativos no mercado de trabalho.

Outros aspectos, além disso, caracterizarão a virada do século, modificando significativamente o panorama atual. Dentre eles, DIMENSTEIN (1997) destaca o impacto das novas tecnologias, criando novos mercados e oportunidades.

O avanço tecnológico far-se-á sentir, também, nas indústrias tradicionais: a vantagem estratégica das economias de escala, por exemplo, poderá vir a ser neutralizada pela possibilidade de produção de pequenas quantidades, mantendo-se o custo unitário que anteriormente só era possível obter em grandes lotes de produção. Isso, compreensivelmente, implicará em alterações profundas em alguns setores, reforçando a competitividade das empresas de menor porte (HAMEL & PRAHALAD, 1994).

Aliás, outra das possibilidades que não se pode deixar de considerar, em qualquer exercício de reflexão sobre o futuro próximo, refere-se à crescente importância que terão as empresas de menor dimensão.

## **O DESAFIO GERENCIAL DA COMPETITIVIDADE**

A redução de custos propiciada pela inovação tecnológica, a provável minimização das vantagens das economias de escala (com exceção dos setores de distribuição internacional) e, ainda, a necessidade de grande flexibilidade para responder às mudanças do meio são fatores que, sem dúvida, garantirão condições de maior competitividade às empresas mais ajustadas aos mercados em que operam, tanto em termos de dimensão econômica quanto de práticas gerenciais. Ao mesmo tempo, induzirão alterações estruturais na organização e na administração das grandes empresas, principalmente no que diz respeito à maior descentralização e flexibilidade dos processos de tomada de decisão (TUCKER, 1997).

Os próprios mercados sofrerão mudanças mais rápidas do que as que estão correndo no final dos anos 90. É válido imaginar, inclusive, que o ciclo de vida da maioria dos produtos será ainda mais curto, o que intensificará a concorrência e reforçará a necessidade de flexibilidade e eficiência. Isso decorrerá da capacidade de introduzir mais rapidamente as inovações resultantes dos investimentos crescentes pesquisa e desenvolvimento, da mais rápida penetração dos produtos devido aos avanços das técnicas de comunicação e de marketing e, ainda, da maior facilidade de cópia (FRANCO, 1996).

A complexa situação que as empresas enfrentarão na virada do século, suscita, também, a questão da adequada utilização de novos modelos gerenciais, que poderão desempenhar um papel determinante no incremento da produtividade e, portanto, da competitividade empresarial.

Na prática, seja qual for a dimensão de uma empresa ou o setor em que se encontre, PEREIRA (1988) sustenta que três atitudes deverão estar presentes, obrigatoriamente, nas preocupações dos seus administradores:

- o planejamento das atividades futuras;
- a coordenação dos meios;
- a otimização de recursos humanos, financeiros e materiais.

As empresas que procuraram adequar a sua prática gerencial à realidade deste final de século já superaram essas preocupações. Implantaram novos sistemas de gestão. Priorizaram a definição de estratégias e a fixação de objetivos de longo prazo. Passaram a elaborar orçamentos para a orientação das operações (de venda, de produção, de financiamento, etc.) de curto prazo. Adotaram mecanismos de controle baseados em informação gerenciais confiáveis.

Convém destacar, porém, que as atitudes básicas descritas acima não devem ser entendidas como necessárias somente às grandes empresas. Na visão de PEREIRA (1988), para garantir a sobrevivência num ambiente cada vez mais turbulento e incerto, as pequenas empresas, embora em graus de diferente intensidade, também precisam:

- definir qual a sua atividade futura, quais os seus objetivos e qual as estratégias que terão de seguir;
- encontrar um meio para programarem a curto prazo as suas operações;
- controlar a sua gestão, em termos de custos ou proveitos.

### **PEQUENAS EMPRESAS TAMBÉM PODEM PLANEJAR**

Modelos gerenciais mais adequados aos dias de hoje já vêm sendo utilizados por grandes empresas, e caracterizam-se, na maioria das vezes, pela prática do planejamento a longo prazo, que permite fixar realisticamente os objetivos da empresa e, ainda, traçar as grandes linhas da estratégia que conduzirá ao alcance de tais objetivos.

Além disso, implicam, também, na elaboração de orçamentos que, na prática, constituem um verdadeiro quadro de referências para o futuro imediato, em termos dos custos e proveitos a

atingir. Finalmente, contemplam controles gerenciais que permitem, de forma confiável, apurar os desvios (as diferenças) entre o que a empresa se propõe alcançar e os resultados efetivamente obtidos.

Para a maioria dos pequenos e médios empresários brasileiros, bem como para os seus administradores, esses modelos gerenciais emergentes somente podem ser implementados em empresas de grande porte. Se não se pode falar em convicção preconceituosa, pode-se, pelo menos, constatar que, nesse sentido, existe, efetivamente, uma percepção compartilhada pela grande maioria (FRANCO, 1996).

Proprietários e administradores de pequenas e médias empresas, via de regra, invocam a escassez e o despreparo dos seus recursos humanos, os custos de implantação e manutenção de sistemas gerenciais e, ainda, a própria cultura gerencial brasileira (ou a sua inexistência), como obstáculos intransponíveis. Obstáculos que, na prática, impedem tanto a gestão da empresa segundo uma perspectiva estratégica, quanto a programação de suas atividades de curto prazo, através de um orçamento que possa ser efetivamente executado e que constitua um poderoso instrumento de gestão da empresa.

É evidente que tais dificuldades existem e não podem ser subestimadas, mas também é evidente que existem, nessa visão, algumas falácias que devem ser discutidas e criticadas. Uma delas é a propensão à cópia pura e simples dos modelos gerenciais utilizados pelas grandes empresas, bem como à sua indiscriminada aplicação a outras realidades empresariais. Raciocinando-se em termos estratégicos, pode-se concluir que tanto as grandes quanto as pequenas empresas precisam conhecer quais os fatores fundamentais de sucesso para competir em determinado mercado. Ou seja, saber o que é verdadeiramente determinante para estar e sobreviver no mercado com rentabilidade.

Todavia, a forma de análise e identificação dessas variáveis críticas estratégicas pode, em termos de gestão, diferir substancialmente de contexto para contexto e de empresa para empresa, segundo o porte de cada uma delas (DRUCKER, 1992).

O planejamento estratégico sofisticado das grandes empresas não é necessário numa empresa pequena, mas esta terá de inventar formas mais leves, menos desenvolvidas e complexas, para tentar situar-se, em termos estratégicos, no mercado e no contexto da concorrência. Em outras palavras, quer as empresas de grande dimensão, quer as de pequeno porte têm de pensar estrategicamente o seu negócio e os mercados onde atuam, como condição básica de

sobrevivência e rentabilidade. Apenas e tão somente a organização e o modo de concretizarem tal objetivo é que divergirá de acordo com o tamanho e realidade específica de cada empresa. E não se diga que uma empresa pequena não necessita de planejamento estratégico.

Na prática, mesmo que não explicitamente formalizada em documentos, existirá sempre uma estratégia para a sobrevivência de uma pequena empresa, pelo menos na mente de seu proprietário ou administrador. A administração da empresa e de seus negócios, obviamente, pode obedecer apenas a impulsos, ao sabor dos acontecimentos. Isto, se não for causa automática da sua extinção imediata, trará como efeito de longo prazo uma grande vulnerabilidade e a perda da competitividade. Por isso, PEREIRA (1988) considera altamente recomendável e bastante compensador o esforço do dirigente de uma pequena empresa em explicitar, ainda que seja num documento muito reduzido, algumas respostas a questões fundamentais da empresa e do seu negócio, tais como:

- Quais são as características fundamentais do mercado em que a empresa atua?
- Quais são as perspectivas desse mercado?
- Quais são os fatores decisivos de permanência no mercado e de sucesso da empresa, em termos de crescimento e rentabilidade?
- Quais são os principais concorrentes da empresa?
- Qual é o comportamento dos concorrentes, em termos de atuação sobre as variáveis críticas de sucesso?
- Quais são os seus pontos fortes e fracos dos concorrentes?
- Qual é a estratégia que seguem?

Como já foi visto, as respostas a tais questões, de fundamental importância para a sobrevivência das pequenas empresas num ambiente de alta competitividade, geralmente existem apenas na mente do empresário, que não se dispõe a explicitá-las formalmente, ou a transformá-las em valores compartilhados. É esta razão, a propósito, da inexistência da gestão estratégica na grande maioria das pequenas empresas brasileiras.

### **O ORÇAMENTO FACILITA A COORDENAÇÃO E O CONTROLE**

No contexto relativamente pouco desenvolvido da administração de pequenas empresas, portanto, a ausência de práticas de gestão estratégica não chega a surpreender. Todavia, torna-se menos compreensível que as empresas pequenas não recorram, em maior número, a um

instrumento fundamental que é constituído pelo orçamento. Salvo no caso de empresas com um número extremamente reduzido de trabalhadores, o problema parece decorrer mais da falta de conhecimento, ou de conscientização do pequeno empresário, do que da falta organização propriamente dita.

Sendo um processo de planejamento e controle a curto prazo, o orçamento possibilita a definição de um conjunto de objetivos e de ações a executar no período seguinte, proporcionando, ao mesmo tempo, um meio de coordenação de todas as funções típicas que uma pequena empresa precisa realizar: compras, produção, vendas, financiamentos, recursos humanos, etc.

O orçamento traduz, em termos quantitativos, os planos a curto prazo da empresa e os objetivos a alcançar no futuro imediato, os quais serão posteriormente comparados com os resultados reais efetivamente alcançados, permitindo a identificação de desvios e a tomada de medidas concretas de correção.

O orçamento, pela sua natureza, obriga a empresa a explicitar e a assumir verdadeiros compromissos ou, em outras palavras, a aceitar o desafio de alcançar metas tão fundamentais como volume de vendas, custos de produção, de distribuição, de funcionamento, encargos financeiros, etc. Constitui um guia, um quadro de referência, cujo cumprimento garante à empresa a sua continuidade e rentabilidade (PEREIRA, 1988).

### **O CENÁRIO SERÁ FAVORÁVEL À PEQUENA EMPRESA**

Nos tempos que se avizinham, nunca será de mais acentuar a vantagem competitiva que constitui a utilização pelas empresas, seja qual for a sua dimensão, de instrumentos de gestão adequados a contextos mais exigentes e competitivos, como serão os mercados do terceiro milênio.

À guisa de conclusão, é conveniente lembrar que, a curtíssimo prazo, o avanço tecnológico permitirá a produção de pequenas quantidades, ao mesmo custo unitário que, hoje, só é possível na produção de grandes lotes.

Além disso, os crescentes investimentos em pesquisa & desenvolvimento, o avanço das técnicas de comunicação e marketing, bem como a maior facilidade de cópia, são fatores que encurtarão o ciclo de vida dos produtos.

Neste contexto altamente turbulento que se vislumbra como predominante nos próximos anos, principalmente a partir da consolidação do MERCOSUL, as empresas brasileiras de pequeno e

médio porte terão algumas vantagens (VENTURA, 1994; DUPAS, 1997). As economias de escala, ao que tudo indica, irão desaparecer gradativamente. Por outro lado, as taxas de juros - enquanto se mantiverem altas - tornarão decisivos os investimentos de curto prazo. A gradativa integração econômica do Cone Sul, por seu turno, aumentará a competitividade. Por tudo isso, o que cenário que se vislumbra caracteriza-se como francamente favorável às pequenas e médias empresas, por que estas são muito mais flexíveis em mudança.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CAMPOS, Roberto. Antologia do bom-senso. São Paulo: Topbooks, 1996.

DIMENSTEIN, Gilberto. O aprendiz do futuro. São Paulo: Atica, 1997.

DRUCKER, Peter. Administrando para o futuro. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUPAS, Gilberto. ALCA e os interesse do Mercosul. São Paulo: Fundação Memorial da América Latina, 1997.

FRANCO, Simon. Criando o próprio futuro - o mercado de trabalho na era da competitividade. São Paulo: Atica, 1996.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. São Paulo: Campus, 1994.

PEREIRA, Luis Filipe. Revolução na empresa. Exame - edição portuguesa. Ano I, No. 10, pp54-6. Lisboa, 1988.

TUCKER, Robert. Administrando o futuro. São Paulo: Record, 1993.

VENTURA, Luciano. O empresário e o Mercosul. São Paulo: Maltese, 1994.