

Os problemas administrativos das empresas *

Quando estudamos uma empresa qualquer, nosso primeiro interesse é determinar os principais problemas que ela enfrenta. A questão fundamental é determinar de que natureza são esses problemas, em que área ou setor da empresa se localizam eles. No momento em que tivermos uma resposta a essa indagação, teremos dado um passo decisivo no sentido de obter uma visão global da empresa. E se nosso estudo tiver como objetivo ajudar a resolver os problemas da empresa, sua simples determinação já constituirá meio caminho andado, pois no momento em que definimos um problema, sua solução surge, na maioria das vezes, de forma automática.

Nesta pesquisa não podíamos, naturalmente, pretender definir com precisão os problemas de cada uma das empresas em foco. Nosso questionário, apesar de sua extensão, não era adequado para isso; tampouco acreditamos que fôsse possível, em uma pesquisa geral desta natureza, procurar atingir esse objetivo. O que era viável, isso sim, era simplesmente localizar os maiores problemas da pequena empresa em suas diversas áreas de ação. No processo de tomada de decisões, a determinação da área do problema é uma etapa anterior à definição propriamente dita do problema. Trata-se de saber se os principais problemas da empresa se localizam na área da produção, da mercadização, do pessoal, das finanças ou da organização em geral da empresa. E foi exatamente isso que procuramos determinar.

* Este capítulo é de autoria do Professor LUIZ CARLOS BRESSER PEREIRA.

Nesse sentido inserimos entre as últimas perguntas do questionário, depois que o entrevistado tinha repassado com o entrevistador tôdas as áreas de ação de sua empresa, a seguinte pergunta: *Quais, na sua opinião, são os maiores problemas que V. Sa. enfrenta atualmente em sua empresa?*

Em face do caráter propositadamente geral da pergunta, as respostas foram as mais variadas possíveis. Procuramos, todavia, classificá-las em alguns tipos básicos de problemas. Afinal distribuimos tôdas as respostas pelas seguintes categorias: problemas financeiros, de pessoal, de mercadização, de produção, relativos à situação política e social do País, de organização, de indecisão quanto aos rumos a tomar e causados por impostos excessivos.

PROBLEMAS FINANCEIROS

Previsivelmente o maior número das respostas localizou-se na área financeira. Um grande número de entrevistados afirmou que o maior problema de suas empresas residia na falta de capital pura e simplesmente, ou então na falta de crédito e de financiamento a vendas. Foi grande também o número de dirigentes de empresas que apontaram a inflação como seu principal problema, e a inflação resulta, direta ou indiretamente, em um problema financeiro para a empresa.

Essa insistência dos entrevistados em localizar seu maior problema na área financeira está, aliás, de acordo com os conhecimentos gerais que se têm a respeito da pequena empresa. Quando se compara a grande com a pequena empresa, uma das desvantagens mais conspícuas da segunda em relação à primeira é a maior dificuldade de financiamento. Se a mesma pergunta fosse dirigida a administradores de grandes empresas é bem provável que o número de entrevistados que citaria os problemas financeiros em primeiro lugar seria bem menor. E isso é perfeitamente explicável. É sabido que as empresas de grandes proporções dependem cada vez menos de créditos de terceiros. As maiores empresas norte-americanas, por exemplo, são em grande parte autofinanciáveis. Além disso, para as grandes empresas é geralmente muito mais fácil obter financiamento, seja de bancos, seja de empresas financiadoras, seja de órgãos go-

vernamentais, seja do público, através do lançamento de debêntures e de ações. Essa maior facilidade decorre de já possuírem um crédito firmado no mercado financeiro, de terem em geral um nome reputado, e de seu maior poder de barganha junto às instituições financeiras. Em outras palavras, repete-se a velha história: quanto menor a necessidade de crédito, maior a facilidade de obtê-lo. As pequenas empresas, que na maioria dos casos não contam com as facilidades da grande empresa, tendem a permanecer em estado de contínua carência de capital. São as que mais necessitam de financiamento, e as que menos têm acesso a êle.

Em princípio, portanto, já era de se esperar que grande parte das respostas obtidas localizassem no setor financeiro os maiores problemas da pequena empresa. Alguns dos entrevistados, ao responder à pergunta em pauta, eram tão lacônicos quanto incisivos. Muitos dos respondentes limitavam-se a afirmar: "O maior problema de minha empresa é o da falta de capital"; ou, então: "Meu único problema é o problema financeiro." Um dos respondentes afirmou simplesmente: "Finanças — tudo é falta de dinheiro." Um outro declarou: "Temos necessidade de expansão. Queremos produzir mais porque o mercado compra. Não o fazemos por causa de capital insuficiente."

Além do grande número de respostas genéricas, que apontavam simplesmente as dificuldades financeiras ou a simples falta de capital como o maior problema da empresa, obtivemos algumas respostas mais específicas, que apontavam as dificuldades de obtenção de crédito bancário como o maior problema. Um dos entrevistados, por exemplo, deu a sua resposta em tom jocoso, mas sem dúvida muito significativo. Disse êle: "Nosso maior problema é a falta de capital. O inimigo são os bancos..." Alguns salientaram a necessidade de vender com maior prazo e a impossibilidade de fazê-lo em face da inexistência de financiamento adequado. Um dos entrevistados especificou que seu maior problema consistia na insuficiência de capital circulante.

INFLAÇÃO

Essa última resposta nos leva diretamente ao problema da inflação. Um número relativamente grande de entrevistados viu na

inflação seu maior problema. Ora, uma das conseqüências mais diretas da inflação é o aumento das dificuldades de crédito das empresas, na medida em que elas tendem a reduzir cada vez mais seu capital circulante líquido, ou seja, o saldo da soma de seu disponível mais realizável a curto prazo menos o exigível a curto prazo. No processo inflacionário é exatamente êsse capital circulante líquido, do qual devem ainda ser deduzidos os estoques, a parcela que sofre o processo de desvalorização da inflação. As contas do imobilizado naturalmente valorizam-se em termos nominais à medida que ocorre a inflação. O mesmo acontece com os estoques. Mas o caixa e as contas a receber sofrem um impiedoso processo de deterioração. Em vista disso, as empresas tendem, naturalmente, a reduzir ao máximo suas contas a receber, descontando suas duplicatas, já que pagam ao banco um juro negativo (menor do que a taxa de inflação). O resultado é que a procura de crédito bancário torna-se muito maior do que a oferta, e conseqüentemente o problema financeiro surge com todo o seu vigor para as empresas em geral.

Já vimos que, mesmo em situações normais, as pequenas empresas tendem a apresentar problemas financeiros mais difíceis do que as grandes. Agora, com a inflação, o problema se multiplica. A pequena empresa, para a qual já não era fácil obter financiamento, passa agora a encontrar maior dificuldade ainda. Com o processo inflacionário, sua necessidade de crédito aumenta, a fim de poder defender-se dos efeitos da desvalorização da moeda. Em contrapartida, torna-se cada vez mais difícil obter dos bancos os créditos desejados, em face do aumento geral da procura de recursos financeiros. Poder-se-ia objetar que, com a inflação, aumentam também os meios de pagamento e conseqüentemente as possibilidades de financiamento dos bancos. Sem dúvida isso ocorre, mas, se com a inflação a oferta de recursos financeiros aumenta, sua procura cresce muito mais.

A inflação, portanto, tem efeito particularmente negativo para a pequena empresa, pois agrava seus problemas financeiros, que normalmente já são maiores do que os das grandes empresas. Conforme observou um dos entrevistados: "Meu problema mais grave é de caráter financeiro, e sua origem está na inflação."

Na maioria dos casos, porém, embora os dirigentes das pequenas empresas vissem na inflação um sério obstáculo, não souberam

relacioná-la com suas dificuldades financeiras. Em suas respostas, ao invés de estabelecerem êsse relacionamento, alguns simplesmente responsabilizaram a inflação pelo processo de descapitalização que estariam sofrendo. Afirmou um, por exemplo: "Meu maior problema é a inflação. O capital de minha empresa está se diluindo; estou me descapitalizando." E de fato isso pode ocorrer. A inflação pode ser causa de descapitalização de uma empresa. Conforme observou aquele mesmo respondente, pode ocorrer que os lucros sejam obtidos meramente contábeis, não reais. Assim, no fim do processo, a empresa poderá encontrar-se realmente descapitalizada, com seu patrimônio, em termos reais, reduzido. Não se conclua daí, porém, que essa situação seja geral para as empresas. Embora a inflação lhes venha causando problemas, daí não se pode afirmar que estejam levando as pequenas empresas a ter normalmente prejuízo. Aliás, através da análise das respostas dos entrevistados, não se poderia mesmo deduzir tal coisa. Embora, especialmente em 1963, elas tenham encontrado dificuldades sérias, por via de regra não chegaram a operar com prejuízo.

Além dos obstáculos de caráter financeiro, outros problemas ocasionados pela inflação foram situados pelos entrevistados entre suas maiores dificuldades. Um dos mais interessantes foi resumido nos seguintes termos por um dos participantes das mesas-redondas: "O maior problema que nos traz a inflação está na dificuldade de se estabelecer uma política de preços adequada. Ao contrário do que acontece com as grandes empresas, as pequenas empresas não têm meios técnicos de calcular com precisão o custo de seus produtos. E mesmo que algumas das pequenas empresas tenham essa capacidade, seus outros concorrentes pequenos não a terão. O resultado é que, constantemente, as pequenas empresas estão cobrando por seu produto um preço inferior ao seu custo real." Nessa mesma linha de pensamento afirmou um outro: "Aquilo que mais falta à pequena empresa é a capacidade de calcular. Enquanto a grande empresa está sempre em dia, a pequena empresa, por ignorância, deixa seus preços frequentemente desatualizados."

Ainda em torno do problema de preços e inflação, embora se estivesse, em geral, de acordo com as dificuldades que a pequena empresa passa nesse setor, outra explicação complementar foi dada ao

caráter freqüentemente desatualizado dos preços. Trata-se da concorrência, que, como observou um dos entrevistados, “é independente da inflação”. Disse êle: “Em face da concorrência acirrada, nós temos só uma solução: estocar matéria-prima e depois calcular nossos custos e nossos preços com base nos preços antigos da matéria-prima. Se formos calcular nossos preços com base nos custos de reposição ou mesmo no custo do último lote de matéria-prima recebido, acabaremos geralmente com preços excessivamente altos.” Nesse mesmo sentido um outro entrevistado observou durante as mesas-redondas: “Em matéria de preços a inflação sempre nos coloca em desvantagem em relação às grandes emprêsas. Estas, em virtude de seu tamanho, operam geralmente como monopólios. Quando isso não acontece, trabalham na maioria das vêzes com uns poucos concorrentes, e acabam por entrar em acôrdo com êles. Dessa forma, podem vender suas mercadorias com cláusula de reajuste. Os consumidores e os varejistas dependem em grande parte das grandes emprêsas e são obrigados a aceitar suas condições. Já o que acontece em relação às pequenas emprêsas é exatamente o contrário. Dificilmente entramos em acôrdo. e em geral vendemos a preço fixo.”

Vemos, portanto, que a dificuldade de reajustar adequadamente os preços em face da inflação consiste em um sério problema para a pequena emprêsa. Duas causas foram apontadas para êle: a incapacidade técnica das pequens emprêsas para cálculos de custo e a concorrência mais acirrada que enfrentam. Essas duas causas já consistem, em si, sérios problemas para a pequena emprêsa. No processo inflacionário, porém, sua importância aumenta, na medida que a determinação do preço adequado torna-se uma tarefa geralmente de mais difícil consecução.

Relacionado com a dificuldade de reajustar os preços adequadamente, outro problema derivado da inflação foi apontado pelos entrevistados. Trata-se da reposição do estoque. No processo inflacionário, se a emprêsa não tiver um sistema de preços correto, tornar-se-á cada vez mais difícil repor o estoque. O custo dos materiais sobe constantemente. Por outro lado, já vimos que o capital circulante tende a reduzir-se. Acontece então o que afirmava um dos entrevistados: “Meu maior problema é o custo da matéria-prima. Hoje é quase impossível repor o estoque, seja qual fôr o lucro obtido.” Outro entrevistado ampliou a tese, afirmando: “Meu maior

problema é causado pela inflação. Cada vez torna-se mais difícil repor os estoques. Além disso, a reposição dos equipamentos também não pode ser feita.”

Tais declarações, evidentemente, não podem ser tomadas ao pé da letra. É exagerado afirmar que é impossível repor o estoque qualquer que seja o lucro. Mas é indiscutível que a reposição dos estoques e dos equipamentos consiste em sério problema derivado da inflação. No caso dos equipamentos, as reservas para depreciação, desatualizadas, não são jamais suficientes para a compra dos equipamentos novos. Em relação aos estoques, se a empresa não contar com um sistema de reajustamento de preços adequado, não terá meios de repor seus estoques. Observe-se, porém, que reajustamento adequado de preços não quer dizer reajustamento de acordo com o custo de reposição. Essa é crença amplamente aceita, que, no entanto, não tem base na realidade. Para defender-se da inflação e ter capacidade de repor seus estoques, as empresas não têm necessidade de basear seu preço exclusivamente no custo de reposição. Se isso fôsse verdade o grande número de empresas que não pode adotar tal política porque a concorrência não permite estaria incorrendo em prejuízo. Na verdade, quando se faz esse raciocínio, está-se esquecendo que as empresas financiam suas compras. Se esse financiamento fôsse de 100 % e se seu prazo fôsse sempre suficientemente longo, de forma a possibilitar que o financiamento fôsse pago com a receita da venda da mercadoria cuja compra fôra financiada, as empresas poderiam sempre basear seus preços no custo histórico sem por isso se descapitalizarem. Como tal não acontece plenamente, as empresas não podem basear-se exclusivamente no custo histórico; mas isso não significa, ao contrário do que pensavam muitos dos dirigentes entrevistados das pequenas empresas, que a forma adequada de reajustamento de preços seja aquela que se baseia no custo de reposição. De modo geral, as empresas terão que encontrar um meio termo entre essas duas alternativas extremas: o custo histórico e o custo de reposição.

Finalmente, ainda em relação à inflação, alguns dos entrevistados apontaram-na como seu maior problema, na medida em que tornava a administração mais incerta, os planos mais imperfeitos. Conforme afirmou um entrevistado: “Meu maior problema está na dificuldade de planejamento em face da inflação.” Ou então: “O maior

problema de minha empresa está na inflação que dificulta as previsões orçamentárias." E, de fato, esse é um sério problema trazido pela inflação, que deve prejudicar particularmente as pequenas empresas. Essas, em geral, já possuem sistema de controle e planejamento deficiente. Com a inflação o problema se agrava. As demonstrações financeiras, que já espelhavam mal o desempenho da empresa, passam a expressá-lo de forma ainda mais imperfeita. O lucro contábil transforma-se em ficção, e o lucro real em incógnita. Os planejamentos orçamentários tornam-se aleatórios, pois a taxa de inflação é sempre imprevisível. Dessa forma, a administração das empresas, sem planejamento e controle eficientes, torna-se tarefa muito mais difícil e complexa, especialmente para as pequenas empresas, que geralmente não podem contar com pessoal técnico e administrativo do mesmo nível que as grandes empresas.

PROBLEMAS DE PESSOAL

Essa última afirmação, aliás, leva-nos aos problemas de pessoal, aos quais os entrevistados concederam um destaque todo especial. Na verdade, o número de dirigentes de empresas que viram na área do pessoal seu maior problema foi pouco menor do que o daqueles que localizaram no setor financeiro as maiores dificuldades de suas empresas.

Que os problemas financeiros viessem em primeiro lugar, especialmente em época de inflação, era fato que estava dentro das expectativas, mas que os problemas de pessoal viessem logo em segundo lugar, à frente dos problemas de vendas e produção, não deixa de ser, até certo ponto, surpreendente. Na medida em que as funções básicas de qualquer empresa são produzir e vender, poderia parecer, à primeira vista, que nessas áreas deveriam localizar-se primordialmente os problemas também da pequena empresa. Análise um pouco mais cuidadosa da questão, porém, torna perfeitamente explicável a preeminência dos problemas de pessoal na pequena empresa.

Em primeiro lugar, é preciso ter presente que as empresas operam mediante a combinação de três tipos básicos de recursos: os recursos humanos, os financeiros e os materiais. Localizamos os

problemas relativos aos recursos materiais — matéria-prima, equipamentos — no setor de produção. Os recursos financeiros — crédito e capital — já os discutimos anteriormente. E os problemas referentes aos recursos humanos — mão-de-obra em geral, mão-de-obra especializada, técnicos, vendedores, administradores — foram por nós localizados no setor de pessoal. Ora, assim definidos, não é de estranhar que os problemas de pessoal tivessem tal destaque nas respostas de nossos entrevistados. Se quiséssemos, *a priori*, estabelecer uma ordem de importância dos recursos com que uma empresa conta, não obstante toda a arbitrariedade dessa classificação, situaríamos sem dúvida os recursos humanos em primeiro lugar. Quando colocamos os recursos humanos de uma organização no nível dos recursos financeiros e materiais, estamos até certo ponto ignorando que existe uma diferença essencial entre eles. São os recursos humanos que controlam os demais recursos. As empresas, sem dúvida, empregam tanto recursos humanos como financeiros e materiais, mas ao mesmo tempo elas são fruto de imaginação e do poder criativo dos homens — dos recursos humanos — que as organizam, operam e controlam.

Em segundo lugar, na medida em que incluem todos os recursos humanos de uma empresa, os problemas de pessoal têm repercussão direta sobre todos os demais setores da empresa. Assim, quando um dos entrevistados afirmou que seu principal problema era a falta de técnicos, esse era sem dúvida um problema de pessoal, mas também poderia ser considerado um problema de produção. Da mesma forma, quando outro entrevistado atribuía à falta de vendedores suas maiores dificuldades, esse era tanto um problema de pessoal, quanto um problema de mercadização. Explica-se assim, em parte, a particular importância dos problemas de pessoal.

As duas razões que apresentamos anteriormente, todavia, apenas nos lembram que os problemas de pessoal são importantes em qualquer tipo de empresa. Mas, seriam eles especialmente importantes para a pequena empresa? Acreditamos que sim. A pequena empresa, quando comparada com a grande empresa, vive constantemente a braços com o problema da falta de pessoal adequado. Nesse setor, como no caso de suprimento de recursos financeiros, as vantagens da grande empresa sobre a pequena são decisivas. E são vários os motivos dessa situação. Em primeiro lugar, as grandes

empresas estão em geral em condições de pagar melhores salários do que as pequenas. Em segundo lugar, dispõem elas de benefícios sociais, como assistência médica, restaurante, cooperativa, grêmio de funcionários, que, conforme veremos adiante nesta monografia, as pequenas empresas não podem manter, ou, pelo menos, julgam que não podem manter. Esses dois fatores — os melhores salários e o oferecimento de benefícios sociais, que, em última análise, não passam de um complemento salarial — atraem os melhores empregados para as grandes empresas. Conforme observou um dos participantes, durante as mesas-redondas: “Nós descobrimos o bom empregado, treinamo-lo e transformamo-lo em excelente empregado. Nesse momento chega a grande empresa, oferece um salário melhor, condições mais favoráveis, e lá se vai êle.”

Mas não são apenas os melhores salários e o oferecimento de benefícios sociais que colocam a grande empresa em situação de vantagem em relação à pequena. Conforme veremos adiante, os meios de recrutamento e seleção da pequena empresa são deficientes, o treinamento, a não ser aquele realizado no próprio trabalho, é quase inexistente, e não são aplicados métodos científicos de administração salarial. A única vantagem, em matéria de pessoal, da pequena sobre a grande empresa, é o contato mais direto, pessoal, de seus dirigentes com os empregados. Torna-se, assim, mais fácil a criação de um espírito de equipe. Mas, salvo essa vantagem, que nem sempre é aproveitada adequadamente pelos seus dirigentes, no mais a pequena empresa está em geral em situação de inferioridade, em relação à grande empresa, no que diz respeito a problemas de pessoal.

O resultado foi o grande número de entrevistados que considerou os problemas de pessoal, e dentre êles, o problema de falta de pessoal capaz, como os mais importantes de sua empresa. Algumas das respostas tiveram cunho bastante geral. Um dos participantes, por exemplo, em face da pergunta sobre qual o maior problema de sua empresa, respondeu simplesmente: “O eterno problema humano.” Mas, de um modo geral, as respostas se concentraram na falta de pessoal capaz. Conforme declarou um dos entrevistados: “Meu maior problema é a incapacidade de meus subordinados exercerem, à altura, seus cargos.” Ou, então, nas palavras de outro participante: “O maior problema de minha empresa é o de achar pes-

soal competente.” Ou, ainda: “Meu maior problema é a falta de pessoal técnico e administrativo especializado.”

Essa última resposta sugere uma pergunta: os entrevistados deram, sem dúvida, uma grande saliência ao problema da falta de pessoal; mas de que tipo de pessoal? Não havia no questionário nenhuma pergunta específica a êsse respeito. Através das respostas espontâneas dos entrevistados e dos esclarecimentos prestados durante as mesas-redondas, foi possível estabelecer, aproximadamente, uma hierarquia dos tipos de pessoal que mais fazem falta na pequena empresa. Em primeiro lugar, temos, sem dúvida, os operários especializados. Durante as mesas-redondas os participantes foram unânimes em afirmar que não havia problema em recrutar mão-de-obra não especializada, operários “braçais”. Mas no momento em que se tratava de operários especializados, que realmente conhecessem sua profissão, o problema tornava-se sério. Nas respostas ao questionário um bom número de entrevistados limitou-se a responder à pergunta sobre seu maior problema: “mão-de-obra especializada; falta de operários especializados.” Em segundo lugar, os dirigentes das pequenas empresas apontaram a falta de técnicos e de administradores. Em relação aos técnicos, declarou um dos entrevistados: “Meu maior problema é a falta de pessoal técnico. Às vezes estudos precisam ser feitos, mas não temos pessoal para isso. As firmas especializadas cobram muito.” Outro declarou: “Além do problema financeiro, minha maior dificuldade está na formação de uma equipe de trabalho com bom nível técnico e administrativo.” Em terceiro lugar, entre os tipos de pessoal em carência, foram citados os vendedores e o pessoal de escritório.

Entretanto, embora entre os problemas de pessoal, o da falta de pessoal capacitado merecesse a maior atenção dos entrevistados, outros problemas também foram levantados nesse setor. A nenhum desses problemas, por si só, foi dado um destaque especial. Ao que tudo indica, salvo a carência de pessoal especializado, os demais problemas de pessoal das pequenas empresas não chegam a ser realmente fundamentais. Embora um entrevistado declarasse que seu maior problema era “o divórcio entre capital e trabalho”, pelas respostas ao questionário e durante as mesas-redondas ficou claro que a grande maioria dos dirigentes de pequenas empresas que participaram desta pesquisa não vêem no conflito entre operários e pa-

trões, no movimento sindical, nas greves, na legislação trabalhista, problemas realmente sérios para suas empresas. A relação pessoal entre administradores e empregados, à qual já nos referimos, seria a principal causa disso. Os operários das pequenas empresas são em geral pouco organizados; seu poder de reivindicação é pequeno.

De qualquer forma, a nosso ver mais em caráter de exceção do que de regra, alguns dos entrevistados apontaram como seu maior problema a legislação trabalhista, os sindicatos e as greves, e a excessiva rotatividade da mão-de-obra. Um entrevistado afirmou: "Meu maior problema deriva da legislação trabalhista. Gostaria de pagar mais aos mais eficientes mas a lei não o permite." Outro afirmou que seu maior problema era "o trato com o pessoal". E, finalmente, já que estamos no campo das exceções, convém lembrar aqui a resposta de um dos entrevistados, o qual — ao contrário da maioria dos participantes, que viu na falta de pessoal capaz um sério problema — afirmou: "Meu maior problema é o excesso de pessoal administrativo. Temos 50 caciques e 50 índios..."

PROBLEMAS DE MERCADIZAÇÃO

Em terceiro lugar, em ordem de importância, surgem os problemas de mercadização. Pela análise dos questionários e durante as mesas-redondas ficou sempre claro que os dirigentes das pequenas empresas não consideravam o setor de vendas — a despeito de, ver nêle um obstáculo para seu desenvolvimento — realmente fundamental. Em face da pergunta sobre qual o maior problema que enfrentavam, ou, durante as mesas-redondas, ante a pergunta sobre qual o maior obstáculo para a expansão de sua empresa, os problemas financeiros e de pessoal tiveram sempre precedência sobre os de mercadização. E observe-se que incluímos nesse setor todas as respostas que falavam em falta de mercados, dificuldades de vendas, crise econômica, organização de vendas inadequada, marca ainda pouco conhecida etc.

Esse fato é particularmente significativo quando nos lembramos que esta pesquisa foi realizada em fins de 1963 e início de 1964, quando o País se encontrava ainda em plena crise econômica. O ano de 1963 foi, sem dúvida, extremamente desfavorável do ponto de

vista econômico para o País. Isso foi registrado pelos dirigentes das pequenas empresas durante a pesquisa. Numa situação econômica dessa natureza seria de se esperar que as dificuldades com a venda de produtos, em face da retração geral do mercado, atraíssem todas as atenções dos participantes. E, no entanto, isso não ocorreu. Embora não chegassem à afirmação — corrente no Brasil há algum tempo atrás — de que tudo o que aqui se produz se vende, de que no Brasil os problemas de vendas são secundários, também não adotaram o ponto de vista oposto, colocando os problemas de vendas em primeiro plano.

Em vista disso podemos adotar duas posições. A primeira delas seria a de ver um erro nessa atitude dos dirigentes entrevistados. Poderíamos dizer que esse fato é indicação de que falta a esses administradores a capacidade de encarar a empresa do ponto de vista mercadológico, que eles não adotaram ainda a abordagem mercadológica (*marketing approach*), que caracteriza a administração moderna. Poderíamos afirmar que esses administradores não compreenderam que, uma vez que o mercado tem poder de veto sobre os produtos e serviços de uma empresa, é sempre para esse mercado que devem estar voltadas todas as atenções.

A segunda posição que poderíamos adotar seria a de simplesmente ver no fato de os entrevistados terem colocado os problemas de vendas em segundo plano a tradução de uma realidade. Os dirigentes das pequenas empresas colocam os problemas de mercadização depois dos problemas financeiros e de pessoal porque, realmente, esses dois últimos tipos de problemas de fato têm constituído obstáculos maiores para suas empresas.

Entre as duas posições, preferimos a segunda. Se adotássemos o primeiro ponto de vista, estaríamos aceitando, sem nenhuma crítica, uma abordagem mercadológica extremada para os problemas das empresas, uma abordagem que se resume, em última análise, em afirmar que, sejam quais forem as circunstâncias, os problemas mercadológicos serão os mais importantes em uma empresa. Só uma crença dessa natureza permitir-nos-ia afirmar que os dirigentes entrevistados estão errados sem conhecermos profundamente cada uma de suas respectivas empresas. Já a segunda posição não só respeita o ponto de vista dos entrevistados, admitindo que em geral eles

têm uma visão correta das empresas que dirigem, como também não tem nenhum caráter ilógico ou inaceitável. Já vimos anteriormente que há razões excelentes para que os problemas financeiros e de pessoal tenham uma posição de destaque entre os maiores problemas da pequena empresa.

Entre os problemas citados pelos entrevistados no setor de mercadização, dois tiveram maior saliência: a falta de mercados e a organização deficiente de vendas. Vários entrevistados declararam simplesmente que seu maior problema era "vendas", ou "falta de mercado". Um dos entrevistados relacionou a falta de mercado à organização deficiente de vendas, na verdade inexistente. Disse êle: "Meu maior problema é a dificuldade de expansão, dada a limitação do mercado e dado o caráter pessoal do trabalho de vendas." Situação semelhante foi expressa por outro, que declarou: "Meu problema é que só eu consigo vender. Não adianta contratar vendedores. Sempre sou eu quem tem que fechar o negócio." Essa dificuldade, aliás, parece ser comum a muitas pequenas empresas. Frequentemente elas têm por base a capacidade de vender e as boas relações de um dos sócios. Quando a empresa consegue disponibilidades financeiras para expandir-se, pensa-se na contratação de vendedores. Mas, dado o caráter pessoal da venda, os fregueses não aceitam os novos vendedores, exigem a presença do sócio, e assim a falta de vendedores se transforma em um ponto de estrangulamento do desenvolvimento da empresa. Acontece o que observou um dos entrevistados: "Meu maior problema é a falta de uma organização de vendas; sobretudo de pessoal adequado."

Outra dificuldade típica da pequena empresa no setor mercadológico é a falta de marca bem estabelecida. Conforme observou um dos entrevistados: "Meu maior problema está no fato de que minha marca ainda não é conhecida." Outro participante declarou: "Meu maior problema é que meus produtos não têm ainda marca suficientemente divulgada, que lhes dê prestígio." E, de fato, essa é uma das vantagens decisivas da grande empresa em relação à pequena. Achamos apenas estranho que não tenha sido citada mais insistentemente pelos entrevistados. A grande empresa, dispondo de grandes verbas (ainda que percentualmente baixas em relação às suas vendas), consegue tornar suas marcas conhecidas e respeitadas nacionalmente. E já possuindo marca de prestígio, vê seu tra-

balho de mercadização tornar-se muito mais fácil. Já a pequena empresa, mesmo gastando uma verba percentualmente maior de propaganda, não consegue tornar sua marca conhecida.

Finalmente, ainda no setor de vendas, cumpre transcrever aqui a resposta de um dos entrevistados, que localizou o maior problema de sua empresa na área da escolha de novos produtos e da definição de novos mercados. Disse êle: "Meus maiores problemas são: estudar e descobrir novos produtos para os quais já exista mercado, ou então, tentar suprir mercados novos." Em outras palavras, o entrevistado viu na inovação e na diversificação de produtos e mercados o melhor caminho e o principal obstáculo para o desenvolvimento de sua empresa.

PROBLEMAS DE PRODUÇÃO

Em quarto lugar, em ordem de importância, depois dos problemas financeiros, de pessoal e de vendas, temos os de produção. Ante a pergunta sobre quais seriam seus maiores problemas, os dirigentes das pequenas empresas não deram especial destaque ao setor de produção. Mesmo que incluamos a falta de técnicos e mão-de-obra especializada entre os problemas de produção (o que é perfeitamente correto), essa situação não se modificará grandemente. Nesse caso, os problemas de produção e vendas terão aproximadamente a mesma importância, mas os financeiros e de pessoal continuarão com sua posição destacada.

Entre os problemas de produção, além da falta de pessoal habilitado (que já discutimos), os entrevistados deram especial atenção à capacidade insuficiente de produção, aos equipamentos e instalações precárias, e ao suprimento inadequado de matérias-primas. Outros problemas, como qualidade inferior de produção e custos excessivamente altos, praticamente não foram citados.

Ao setor de suprimento de matéria-prima os entrevistados deram uma atenção especial. Observou um deles: "Meu maior problema é o suprimento de matéria-prima. Estou na mão do fornecedor." Outro observou: "Meus fornecedores não são dignos de confiança. Nunca tenho certeza se êles entregarão meus pedidos." Durante as

mesas-redondas um dos participantes observou que “os fornecedores são geralmente grandes empresas, que não dependem de nós, enquanto que nós dependemos deles”. Esta situação, aliás, parece bem típica de muitas pequenas empresas. Enquanto que a grande empresa pode impor condições aos seus fornecedores, a pequena empresa não tem esse poder. O resultado é que o fornecimento de matérias-primas tende a transformar-se em setor crítico para a pequena empresa.

Os entrevistados apontaram também como problemas graves para suas empresas a maquinaria deficiente e as instalações inadequadas. “Precisaria comprar maquinaria moderna”, observou um participante, “mas a importação está muito cara”. Essas deficiências estão, portanto, diretamente relacionadas com a falta de recursos financeiros que caracterizam as pequenas empresas. Máquinas e instalações adequadas exigem investimentos que o sistema bancário, que só pode trabalhar a curto prazo, não está em condições de financiar. E os equipamentos, sejam importados, sejam de produção nacional, em virtude de seu elevado preço, exigem do comprador disponibilidades financeiras que a pequena empresa não tem. Os problemas financeiros unem-se aqui, portanto, aos problemas de produção, assim como estes estão intimamente relacionados com os de pessoal, e assim por diante.

OUTROS PROBLEMAS

A interdependência dos diversos setores da empresa salienta o seu caráter integrado. É preciso não esquecer que a classificação que fizemos dos problemas da pequena empresa pelas áreas de finanças, pessoal, vendas e produção, tem apenas finalidade didática. Na verdade, na medida em que a empresa é um todo orgânico, não existem problemas isolados, que sejam apenas de produção, de vendas, de pessoal, ou de finanças.

Feita essa ressalva, examinemos agora os problemas citados por alguns dos entrevistados como os mais graves de suas empresas, e que não puderam ser enquadrados em nenhuma dessas áreas.

Um bom número de participantes apontou como o maior problema de sua empresa a falta de organização ou então a deficiên-

cia de métodos administrativos. Um dos entrevistados declarou: "Meu maior problema é de organização. Minha empresa não comporta a estrutura formal de organização que seria necessária." Outro participante, colocando-se em nível de abstração mais elevado, afirmou: "Minha maior dificuldade é a de adaptar a firma ao seu crescimento; êste tende a fazer com que a empresa perca a sua organicidade." Finalmente, um terceiro disse: "Meus maiores problemas são de organização. Deveria haver uma definição clara das funções, delegação de poderes etc. A firma deveria ser estruturada funcionalmente. Mas a própria exigüidade do espaço físico impede uma boa delimitação e a organização material dos departamentos."

Se o leitor examinar com cuidado essas três respostas verificará que cada uma delas aponta uma causa para a falta de organização adequada nas empresas. Na primeira simplesmente se atribui a carência de uma estrutura formal ao tamanho reduzido da empresa. Na segunda se vê no crescimento da empresa a causa do problema. E na terceira atribui-se especificamente ao espaço físico limitado a falta de definição clara de funções. Sem dúvida, as três causas são válidas, mas a nosso ver a primeira é a que explica o problema de forma mais geral. Uma das características mais típicas das pequenas empresas é a falta de organização formal bem estabelecida. Geralmente elas não possuem organograma. As funções não são perfeitamente estabelecidas. E a causa disso é simplesmente o próprio tamanho reduzido da empresa, seu pequeno número de empregados. É significativo o fato de essa característica de falta de estrutura formal por parte das pequenas empresas ter sido considerada por diversos entrevistados como seu maior problema.

Número também razoável de entrevistados considerou que seus maiores problemas tinham como causa a instabilidade política e social do País. Quando esta pesquisa foi realizada o Brasil passava, realmente, por uma fase bastante agitada. As respostas dos entrevistados refletiram essa situação. E durante as mesas-redondas o problema veio à baila com frequência. Embora, na maioria dos casos, a instabilidade política não tivesse influência direta em suas empresas, os entrevistados revelaram preocupação a respeito. E essa preocupação, mais do que a própria crise política, tinha reflexos negativos sobre a empresa, principalmente devido à redução dos investimentos privados e à decorrente crise econômica. Vejamios algumas das

respostas típicas que obtivemos nesse setor. Afirmou um dos entrevistados: “Meu maior problema é o Govêrno. Êste cria insegurança. Resultado: reduzem-se os investimentos, ninguém mais constrói, não se toma mais risco. E há ainda as greves como a da Sorocabana, que veio dificultar a entrega de madeira”. Outro entrevistado relacionou a inflação com as dificuldades políticas e financeiras, declarando: “A inflação, a insegurança política e financeira são meus maiores problemas”.

Finalmente, para encerrar esta análise das respostas sôbre os maiores problemas da emprêsa, tivemos dois entrevistados que consideraram seu maior problema a necessidade de tomar uma decisão a respeito dos destinos de sua organização. Afirmou um dêles: “Meu maior problema é decidir se a emprêsa deve crescer ou não. De que forma, que meios utilizar para crescer? Para onde mudar a fábrica? E o mais grave é que os sócios não concordam entre si”. Três outros viram nos impostos excessivos seu maior problema. Segundo afirmou um dêles: “Minha maior dificuldade está no aumento constante dos impostos; a alíquota deveria ser fixa”. Por fim, quatro dos entrevistados — felizes criaturas em meio a tantas dificuldades — declararam não ter maiores problemas...