

Fatores de sobrevivência e êxito *

Estivemos até agora discutindo os maiores problemas enfrentados pelos dirigentes das pequenas empresas. Passemos agora para o extremo oposto e examinemos seus pontos fortes. Onde se localizam eles? Quais são os fatores que, no ver dos entrevistados, garantem a sobrevivência e o êxito das pequenas empresas que dirigem?

Analisaremos agora as respostas dos participantes à seguinte pergunta: *Quais, na sua opinião, os pontos fortes de sua empresa?*

Tratando-se de uma pergunta aberta, que permite respostas as mais variadas, teria pouco sentido realizar uma tabulação que nos fornecesse números e porcentagens precisas. Aliás, perguntas desse tipo não se prestam a essa análise. Em compensação, por permitirem uma grande variedade de respostas, elas nos proporcionam uma visão mais completa, mais colorida, mas cheia de matizes, do objeto em estudo. Tal como fizemos em relação à pergunta anterior, portanto, não apresentaremos os resultados em forma de números exatos, mas em termos de tendências. Não diremos que tal porcentagem de entrevistados pensa isto ou aquilo (tal afirmação teria significado bem restrito). Diremos, isso sim, que a maioria, que um grande número, que alguns etc., têm esta ou aquela opinião. Evitamos assim uma precisão enganadora e ficamos com mais liberdade de análise.

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

Da mesma forma que na pergunta anterior, procuramos classificar as respostas obtidas pelas principais áreas da empresa: produção, vendas, pessoal e finanças. E chegamos a um resultado geral bastante interessante, que complementou de forma perfeita as respostas à primeira pergunta aqui analisada. Naquela pergunta desejávamos saber quais os maiores problemas enfrentados pelos entrevistados em suas empresas. Tivemos como resultado que os maiores problemas eram os financeiros, seguidos pelos de pessoal, e depois pelos de vendas e produção. Nesta pergunta visávamos a conhecer exatamente o oposto — quais os pontos fortes das empresas — e obtivemos resultados também exatamente opostos. Os pontos fortes das empresas que dirigem localizam-se, em primeiro lugar, de forma mais ou menos igual, nas áreas de produção e vendas. Em posição bem inferior vem o setor de pessoal, e, nitidamente em último lugar, a área das finanças. Dessa forma, as respostas a uma pergunta confirmam as respostas à outra. Nos setores em que os problemas são muitos, os pontos fortes são poucos, e vice-versa. Já analisamos amplamente os motivos que justificam aquela hierarquia dos maiores problemas das pequenas empresas. A análise inversa se aplica quando estudamos seus pontos fortes. Os mesmos fatores que explicam porque os problemas financeiros são tão críticos para as pequenas empresas no Brasil, são também válidos para justificar o fato de tão poucas pequenas empresas terem seus pontos fortes no setor financeiro.

A análise global, portanto, já está feita. Vejamos, agora, dentro de cada um dos setores, quais os pontos fortes mais insistentemente mencionados pelos participantes.

PONTOS FORTES NO SETOR DA PRODUÇÃO

No setor da produção o fator mais mencionado foi a boa qualidade dos produtos e serviços da empresa. Esse fator foi, aliás, de longe, o aspecto isolado mais citado pelos participantes como o ponto forte de sua empresa. Na alta qualidade de seus produtos (ou de seus serviços), estava, na opinião dos entrevistados, a força de suas empresas. Muitos afirmavam simplesmente: “O ponto forte de minha empresa é a boa qualidade”, ou, “os bons produtos”. Alguns, porém, foram menos lacônicos. Um deles respondeu: “Nossos pro-

duto são fabricados visando a atingir um ótimo nível de qualidade. Quando os vendemos temos certeza de que vão agradar plenamente". Outro declarou: "Nosso ponto forte está nos artigos de boa qualidade, de acabamento perfeito". E acrescentou, dando um toque mercadológico à sua resposta: "Nossos artigos estão sempre dentro da moda (tratava-se de uma fábrica de confecções), baseados em figurinos estrangeiros. Muitas vezes os sócios trazem modelos da Europa".

Essa insistência dos entrevistados em considerar a qualidade de seus produtos como seu principal ponto forte sugere duas observações. Em primeiro lugar se pode depreender daí a importância que os entrevistados atribuem à boa qualidade dos produtos para o êxito de uma empresa. Em segundo lugar, verificamos por essas respostas que as pequenas empresas, de modo geral, superaram seus problemas de qualidade de produção. Embora carentes de mão-de-obra especializada e nem sempre dispostos dos equipamentos mais modernos e adequados, elas têm conseguido alcançar um bom nível de qualidade em seus produtos.

Aliás, dizemos que as pequenas empresas nem sempre dispõem do equipamento de que necessitam. Vimos isso na análise da pergunta anterior. Não se pode dizer, porém, que essa seja uma situação geral para a maioria das empresas. Número aproximadamente igual ao de entrevistados que responderam que seu maior problema eram os equipamentos precários afirmou que o ponto forte de sua empresa era o caráter moderno de sua maquinaria. O mesmo ocorreu em relação ao suprimento de matéria-prima, em que o número de entrevistados que o considerou como seu maior problema, foi quase contrabalançado pelos participantes que viram nesse mesmo fator o ponto forte de suas empresas. Tais resultados não são contraditórios. Salientam apenas, sob certos aspectos, o caráter heterogêneo das empresas em análise. Em certos pontos somos capazes de definir tendências com relativa precisão, mas em outros, como no caso do suprimento de matéria-prima e dos equipamentos, nem isso é possível.

PONTOS FORTES NO SETOR DE MERCADIZAÇÃO

No campo da mercadização o ponto forte mais citado foi o de posse de nome ou marca tradicional. Vimos que neste aspecto as

grandes empresas, em virtude de sua possibilidade de fazer propaganda maciça, levam nítida vantagem sobre as pequenas. Tal fato, porém, não impede as pequenas empresas de tornarem seu nome conhecido e respeitado, ainda que em âmbito mais restrito. Quando isso é conseguido, seus dirigentes consideram tal realização como um dos pontos fortes por excelência de suas empresas. E não há dúvida de que têm razão. Em relação a esse aspecto nossos entrevistados não fizeram mais do que confirmar a importância fundamental de se ter um nome conhecido, tradicional. Pode-se dizer que o objetivo fundamental de todo o esforço mercadológico é tornar a empresa, seus produtos e serviços aceitos pelo mercado. E isso é conseguido quando a empresa logra tornar sua mercadoria conhecida, seu nome respeitado.

Outro fator apontado como um dos pontos fortes de suas empresas no setor das vendas foi a falta de concorrência. Alguns dos entrevistados observaram que tinham posição monopolística, especialmente em virtude de possuírem exclusividade de certos produtos. Essa é outra vantagem que geralmente é mais típica da grande do que da pequena empresa. Esta, operando geralmente em setores industriais de fácil entrada, nos quais a instalação de uma fábrica não exige grandes investimentos, tende a ter um grande número de concorrentes. É a situação exatamente inversa à da grande empresa, localizada em setores industriais que exigem grandes investimentos de capital, e nos quais, portanto, a entrada de novas empresas é extremamente difícil. Em certos casos, porém, mesmo a pequena empresa consegue atingir posições monopolísticas. Isso geralmente é possível quando a empresa produz modelos exclusivos, patenteados. E quando isso acontece, a empresa realmente se vê em uma situação privilegiada.

Ponto forte bem mais típico das pequenas empresas e que também foi apontado pelos entrevistados foi a atenção dada aos fregueses. Essa é uma nítida vantagem das pequenas sobre as grandes empresas, que nem sempre é aproveitada pelas primeiras. A pequena empresa tem muito mais facilidade do que a grande em individualizar seus fregueses, em lhes dar uma atenção toda especial, em procurar conhecer seus problemas para atendê-los.

Foram também citados, ainda no setor da mercadização, como pontos fortes, o mercado favorável, a diversificação da produção, o

preço baixo. Um número muito reduzido de entrevistados, porém, citou êsses aspectos. O mesmo aconteceu em relação aos que afirmaram que o ponto forte era sua organização de vendas, seu corpo de vendedores. Apenas dois dos participantes declararam tal coisa. Que significa isso? O fato de terem êsses fatores sido lembrados indica sua importância, enquanto que o pequeno número de entrevistados que os apontou como pontos fortes sugere de forma conspícua que, de modo geral, as pequenas empresas não têm a seu favor essa vantagem. O caso de uma boa organização de vendas — tão importante para o êxito de uma empresa — é típico. Se apenas dois entrevistados a citaram como o ponto forte, é porque, em geral, as pequenas empresas não dispõem de uma organização adequada de vendas.

OUTROS PONTOS FORTES

Em terceiro lugar, depois dos setores de produção e de vendas, tivemos os pontos fortes citados pelos entrevistados na área de pessoal. Quando analisamos as respostas à pergunta sobre os maiores problemas das pequenas empresas vimos que um dos aspectos mais insistentemente lembrados foi o da falta de pessoal capacitado. Isso não impediu, porém, que alguns dos participantes considerassem seu ponto forte o fato de contarem com pessoal técnico de bom gabarito. Na área de pessoal, porém, o fator mais citado foi o de contarem suas empresas com um espírito de equipe. Observou um dos entrevistados: “O ponto forte de minha empresa é o espírito de equipe que nela existe”. Declarou outro: “Apesar do pó e do ruído, o ambiente de trabalho em minha empresa é bom; os empregados são dedicados como em uma família”. Afirmou um terceiro: “Um dos pontos fortes é o bom espírito de cooperação existente entre subordinados e chefes”. E não há dúvida de que essa é uma das grandes, senão a principal, vantagem da pequena sobre a grande empresa. Vimos que muito poucos entrevistados apontaram como seu maior problema o conflito com os empregados. Vemos agora que um bom número vê na cooperação dos empregados um dos pontos fortes de suas empresas. E isso é perfeitamente explicável. Na pequena empresa seus dirigentes podem ter relações pessoais e diretas com os subordinados. Êstes sentem que não são meras peças de uma engre-

nagem, que todo o seu esforço está sendo observado e poderá ser recompensado, e que seu trabalho é importante para a empresa. Mais do que isso: freqüentemente se estabelecem entre os donos da empresa e seus empregados sentimentos de solidariedade muito mais fortes do que aqueles implícitos na mera relação de trabalho. Cada empregado, na medida em que é reconhecido como pessoa pelos próprios donos da empresa, se sente mais responsável por ela, mais integrado com seus objetivos. Resulta daí o elevado moral, o espírito de cooperação freqüentemente existente nas pequenas empresas. Quando isso não acontece é sinal de que seus administradores estão deixando de aproveitar-se de uma das mais típicas vantagens que a pequena empresa tem sobre a grande.

No setor de finanças, onde já vimos que se situam os maiores problemas das pequenas empresas, tão poucos foram os pontos fortes citados que nem vale a pena comentá-los. Nesse setor, positivamente, as pequenas empresas em geral não contam com posição invejável no Brasil.

Entre outros pontos fortes, que não poderiam ser localizados em nenhum setor especial, gostaríamos de lembrar a honestidade citada por diversos entrevistados. Não nos cabe comentar sobre a evidente importância desse fator para qualquer tipo de empresa. Foi também citado por diversos dos entrevistados como ponto forte a pontualidade nos fornecimentos aos fregueses. Com menor freqüência foram citados os seguintes fatores: o simples fato de serem pequenas empresas, o pioneirismo e o espírito inovador de seus sócios (esse fato, do ponto de vista teórico, evidentemente mereceria maior destaque), a adoção de diretrizes firmes, o fato de haver apenas um sócio, ou então a capacidade e a cooperação dos sócios etc. Apenas um dos entrevistados declarou não conhecer os pontos fortes de sua empresa.