

# pequena e média empresa

1. Introdução;
2. Objetivos;
3. Justificativa;
4. Critérios para caracterizar empresas;
5. Revisão da literatura de marketing de micro/pequena empresa;
6. Conclusão

## As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las

Ivan Dutra  
Da FEA/USP  
José Augusto Guagliardi  
Da FEA/USP

### 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas continuam representando parcela significativa da geração e manutenção de emprego no Brasil. Ocorre que as empresas desses portes são as mais vulneráveis em épocas de crise econômica, como a que o mundo e principalmente o Brasil está enfrentando. Prova disso são os pedidos de concordata, falência e títulos protestados que chegam mensalmente aos cartórios. Prevê-se que durante o primeiro semestre de 1983 os pedidos de falência requeridos por essas empresas alcance aproximadamente o total de 3.500 e, dessas, quase 500 fecharão suas portas.

Essa vulnerabilidade tem origem em dois fatores: um conjuntural, relacionado com a situação econômica que tem afetado empresas, governo e indivíduos; outro, interno, que se relaciona com o aspecto gerencial de empresas deste porte.

### 2. OBJETIVOS

1. Justificar a importância de se estudar e compreender a micro e a pequena empresa no Brasil.

2. Revisar a literatura deste porte de empresa, explorando principalmente seus aspectos gerenciais e de mercado.

3. Identificar os diferentes critérios para caracterizar as micro e pequenas empresas.

4. Servir de literatura básica para testar hipóteses de aspectos gerenciais e mercado para esses portes de empresas.

### 3. JUSTIFICATIVA

A base fundamental do sistema capitalista é a economia de mercado, que sem dúvida se alicerça na iniciativa privada. Esta por sua vez é a mola mestra do desenvolvimento dos países que adotam aquele sistema econômico.

Dentro do âmbito da empresa privada, os governos e os estudiosos têm avaliado os diferentes portes de empresas, tradicionalmente segmentados em grande, médio e pequeno.

É inegável a contribuição que as grandes corporações dão para as economias do mundo ocidental; entretanto, tem sido cada vez mais reconhecido o papel relevante que as pequenas e médias empresas também têm representado, não só em termos sociais, como empregadoras da maior parte da população ativa, mas também pela sua participação no produto nacional.

É justamente para preservar a estabilidade e a dinâmica da economia de mercado que a existência do menor dos três segmentos empresariais, ou seja, a *pequena empresa*, tem sido considerada fundamental em muitos dos países ocidentais. A concorrência, mesmo que imperfeita, não pode ser eliminada e a crescente participação no mercado das grandes corporações tem criado vários problemas.

Mesmo nos EUA os analistas têm condenado a concentração dos meios de produção, argumentando que o *big business*, usando frequentemente do poder monopolístico, enfraquece a sustentação política do sistema de livre empresa e não é significativamente mais empreendedor que as médias empresas (Rattner et alii, 1979).

A existência indubitável das grandes organizações nas sociedades mais industrializadas não obriga necessariamente o desaparecimento das pequenas empresas; ao contrário, uma estrutura industrial poderá ser mais produtiva num país se as pequenas indústrias preencherem, pelas suas características próprias, as lacunas deixadas pelas grandes.

Nos países europeus mais adiantados, as empresas de menor porte têm papel relevante. Na Alemanha Ocidental, por exemplo, 96% das empresas do setor industrial pertencem à faixa de pequenas e médias, conforme afirma Wipplinger (1980), acrescentando que "só pode se desenvolver o país que tenha o setor de pequena e média empresas (PME) não mais em puras condições de sobrevivência, mas sim como um setor dinâmico e pujante de sua economia".

Situação semelhante é a existente nos EUA e no Reino Unido, nos quais, segundo dados levantados por Barros & Modenesi (1973), as pequenas indústrias participam com cerca de 90% dos estabelecimentos, empregando cerca de 27% da força de trabalho e contribuindo

para o valor da transformação industrial com 23%. No Japão a participação é maior, com 98% de pequenas empresas, empregando 56% da mão-de-obra do país e participando com 34% do valor de transformação.

No Brasil, tem sido uma preocupação do governo federal fortalecer as empresas privadas nacionais e em especial as de pequeno porte. Estas devem ser fortalecidas porque atuam em todo o território nacional, o que permite uma desconcentração de atividade econômica e maior geração e distribuição regional de empregos.

Até fins da década de 50, a microempresa estava incorporada no segmento destinado à pequena empresa. O próprio IBGE, ao classificar os segmentos industriais, o fazia considerando apenas três: a pequena, a média e a grande empresa.

Isto se deu porque normalmente o menor segmento empresarial considerado nas análises e nos programas governamentais era o da pequena empresa.

Em 1970, mais de 90% dos estabelecimentos industriais estavam classificados na faixa das pequenas empresas (*Anuário brasileiro de estatística*, 1970), sendo consideradas dentro deste segmento as indústrias que tinham até 100 empregados.

A tabela 1 mostra que a situação mudou pouco 10 anos depois. Segundo o mesmo *Anuário*, porém em 1980, a faixa de até 99 pessoas ocupadas perfaz 92% das empresas, agora dividida nos dois menores segmentos: micro e pequena empresas.

Tabela 1  
Número de estabelecimentos pelo porte das indústrias \*

Segmentos industriais	Pessoal ocupado	Número de estabelecimentos	%
Sem declarar	—	1.295	1,3
Micro	Até 19 pessoas	73.898	68,9
Pequena	De 20 a 99	24.645	23,0
Média	100 a 499	6.490	6,1
Grande	500 ou mais	783	0,7
Total		107.111	100,0

Fonte: IBGE. *Anuário brasileiro de estatística*, 1980.

\*Não está incluída a indústria extrativa.

A grande importância da micro e pequena indústria no Brasil está no número de empregos que oferecem para o mercado de trabalho. A *tabela 2* evidencia que estes dois segmentos industriais são importantíssimos como fonte geradora de empregos, um dos maiores problemas sócio-econômicos que preocupam o governo e a sociedade brasileira nos últimos anos. Além disto, eles têm uma

Tabela 2  
Número de pessoal ocupado e valor da produção por segmento industrial

Segmentos industriais	Pessoal ocupado	%	Valor transformado (em Cr\$ milhões)	%
Micro	589.001	16,3	33.344	10,9
Pequena	1.034.061	28,5	76.053	24,9
Média	1.303.466	35,9	122.465	40,2
Grande	701.050	19,3	73.196	24,0
Total	3.627.578	100,0	305.058	100,0

Fonte: IBGE. *Anuário brasileiro de estatística*, 1980.

importância significativa no valor de transformação industrial.

Através da comparação entre as tabelas 2 e 3 dá para se ter uma idéia da evolução em 10 anos, mostrando que a pequena empresa participava em 1970 com 29,59% da produção industrial, enquanto em 1980 essa participação aumentou para 35,8%. Fica ainda evidenciado que a pequena empresa participava em 1970 com 34,92% da oferta de empregos, enquanto em 1980 o percentual aumentou para 44,8%.

Tabela 3  
Pessoal ocupado e valor da produção por segmento industrial — 1970

Faixa de indústrias	Pessoal ocupado	%	Valor de produção (em Cr\$ milhões)	%
Pequena	1.117.130	34,92	94.144	29,59
Média	1.125.494	35,18	144.373	35,95
Grande	956.667	29,90	109.628	34,46
Total	3.199.291	100,00	348.145	100,00

Fonte: IBGE. *Anuário estatístico*, 1970.

#### 4. CRITÉRIOS PARA CARACTERIZAR EMPRESAS

É comum se usarem indistintamente os termos “pequenas empresas” ou “microempresas”. Entretanto, cada um tem o seu significado próprio e, assim, cumpre-nos tentar definir o sentido de tais expressões.

Existem vários critérios para caracterizar as pequenas, médias e grandes empresas. Podem-se dividir esses critérios em dois grandes grupos: quantitativos e qualitativos.

Tais critérios obedecem a alguns parâmetros que servem para caracterizar a empresa segundo a sua dimensão e desenvolvimento.

##### 4.1 Pequena empresa

No que se refere às pequenas empresas, podemos verificar os seguintes critérios:

##### 4.1.1 Critérios quantitativos

— Os parâmetros mais importantes são:

1. Número de empregados. É um critério bastante usado, se bem que combinado com outras formas de mensuração de uma empresa. É o parâmetro utilizado pela Fibge (1970) e por Stanley & Morse (1965).

Carmelo & Schoeps (1970) consideram pequena empresa aquela com menos de 100 empregados, quando comentam a importância dela na manufatura do Japão.

Foi também critério utilizado pela Cepal (Comissão Econômica para a América Latina), que adotou no estudo feito o parâmetro de cinco a 49 empregados para caracterizar a pequena indústria. Tal critério foi escolhido pelo Paraguai, Uruguai e América Central, variando o número de pessoas da pequena empresa de cinco a 14 até cinco a 49 empregados.

2. Faturamento ou receita anual. Esta forma de caracterização do tamanho da empresa foi a utilizada pelo im-

posto de renda (1966) em seus arts. 19 e 20, quando fala em receita bruta, não obstante usar, além deste parâmetro, o capital nos arts. 194 e 195 do mesmo Regulamento.

O Banco Central, através de suas Resoluções nºs 130/70, 172/71, 208/72, 214/73, 282/74 e 388/76, tem adotado o critério citado para regulamentar o financiamento às pequenas e médias empresas. Inicialmente, o Banco Central utilizou valores em cruzeiros para os limites de vendas anuais, como no caso da Resolução nº 130/70, que considerou PME as que tinham vendas anuais de até Cr\$ 9 milhões novos. Posteriormente, talvez em vista das desvalorizações do cruzeiro, passou a usar o salário mínimo, como aconteceu com a Resolução nº 295, que estipulou que as PME seriam aquelas que não ultrapassassem 70 mil vezes o maior salário mínimo vigente do país. Mais tarde passou a usar o Maior Valor de Referência (MVR), como é o caso da Resolução nº 388/76, unidade de medida também adotada pelo Cebrae e Banco do Brasil (1979).

Ultimamente, foi o parâmetro de "vendas anuais" o utilizado pelo Decreto-lei nº 1.780, de 1980, que isentou do imposto sobre a renda as microempresas com faturamento igual ou inferior a 3 mil ORTN.

3. Patrimônio líquido. O Banco Central, ao regulamentar a aplicação dos Fundos 157 para as sociedades por ações de pequeno e médio porte, considerou como tais um valor máximo (140 mil MSM de capital e reservas).

4. Capital Social. Além dos outros critérios já citados, o Banco Central (Resolução nº 184, de 20 de maio de 1971) utilizou também o parâmetro do capital social, ao regulamentar as aplicações do depósito compulsório em pequenas e médias empresas.

Também Equador, México e Peru utilizam o critério do capital social para caracterizar a pequena indústria, conforme acentuou Fracarolli (1975).

5. Ativo imobilizado. É o critério utilizado pelo BNDE e Sudene (Portaria nº 001, de 22 de outubro de 1975) para financiamento às pequenas empresas.

O Fipeme, criado pelo BNDE (Resolução nº 166/65) considera os seus beneficiários as empresas pequenas e médias cujo ativo imobilizado vai até um determinado limite estabelecido periodicamente.

6. Valor do passivo. É o critério usado para a definição legal de "pequenas falências" (Lei federal nº 4.983/66).

#### 4.1.2 Critérios qualitativos

Entendem-se como qualitativos os aspectos que tentam caracterizar pequena, média e grande empresas sem utilizar valores numéricos, como os critérios de que:

- usam trabalho próprio ou de familiares;
- não possuem administração especializada;
- não pertencem a grupos financeiros;
- não têm produção em escala;
- apresentam condições peculiares de atividade reveladoras de exiguidade de negócio;
- são organizações rudimentares;

- apresentam menor complexidade do equipamento produtivo causando baixa relação investimento/mão-de-obra;
- são receptoras da mão-de-obra liberada do setor rural;
- são campo de treinamento de mão-de-obra especializada e formação do empresário.

Por uma análise rápida dos aspectos mencionados, podemos concluir, pelo bom senso, que nenhum deles pode sozinho caracterizar o que seja uma pequena ou uma grande empresa. Destarte, eles costumam sempre aparecer complementando ou reforçando parâmetros já existentes.

#### 4.1.3 Critérios mistos

O grupo de trabalho criado pelo Decreto nº 77.941, de 30 de junho de 1976, com o objetivo de propor um programa especial de apoio à pequena e média empresa, estabeleceu um critério quantitativo para a pequena indústria de produção anual inferior a 3 mil salários mínimos, além de um qualitativo que assim se configura:

- baixa relação investimento/mão-de-obra empregada, decorrente de menor complexidade do equipamento produtivo, o que as capacita a gerar emprego a menor custo social e privado;
- menor dependência das fontes externas de tecnologia;
- papel complementar às atividades industriais mais complexas;
- extensa rede de produção e distribuição de bens e serviços, o que contribui decisivamente para a desconcentração industrial;
- suporte à política de apoio às cidades de porte médio, viabilizando a utilização de recursos locais disponíveis e retendo a mão-de-obra liberada do setor rural, antes de seu deslocamento para os centros urbanos congestionados;

Quadro 1  
Critérios para classificar pequenas empresas

Quantitativos	Qualitativos	Mistos
Número de empregados	Trabalho próprio ou de familiares	Baixa relação investimento/mão-de-obra empregada
Faturamento/receita anual	Não possuem administração especializada	Menor dependência a fontes externas tecnológicas
Patrimônio líquido	Não pertencem a grupos financeiros	Completam atividades de indústrias complexas
Capital social	Não têm produção em escala	Extensa rede de produção/distribuição de bens/serviços
Ativo imobilizado	Apresentam condições peculiares	Suporte à política de apoio a cidades de porte médio
Valor do passivo	São organizações rudimentares	Prepara executivos e futuros empresários
	Menos complexidade do equipamento	
	Receptoras de mão-de-obra rural	
	Treinam mão-de-obra especializada	

– campo de treinamento de mão-de-obra especializada e de formação de empresários.

O Decreto-lei nº 486, de 3 março de 1969, define o pequeno comerciante com os seguintes critérios:

- natureza artesanal de atividade;
- predominância do trabalho próprio e de familiares;
- capital empregado;
- renda bruta anual.

No quadro 1, é apresentado um sumário dos critérios para classificar pequenas empresas.

#### 4.2 Microempresa

##### 4.2.1 Critérios existentes

Observou-se que não é pacífico o entendimento sobre a classificação das empresas segundo o seu porte. Além disso, a tentativa de distinção entre micro e pequena empresa é recente, porque aquela estava sempre enquadrada junto a esta. Por isso, ainda não existem muitos critérios para definir a microempresa. Contudo, apresentamos, a seguir, os principais critérios atualmente existentes:

1. O Decreto-lei nº 1.780/80 exige que a empresa tenha faturamento igual ou inferior a 3 mil ORTN para se beneficiar de isenção do imposto de renda e do IPI. Trata-se de um programa que visa não só beneficiar as menores empresas em termos de redução do custo tributário, mas também isentando-se de exigência de escrituração fiscal.

2. A Caixa Econômica Federal lançou o Promicro (Programa de Assistência Creditícia às Microempresas), que ajudava o crédito às empresas comerciais e artesanais com faturamento até Cr\$ 6,3 milhões no ano de 1979 e indústrias que faturaram até Cr\$ 15,9 milhões. Como se nota, a microempresa, para a Caixa Econômica Federal, é maior que a microempresa referida no Decreto-lei nº 1.780, pois se aquela alcançava em 1979 Cr\$ 15 milhões de receita, esta alcançava quase Cr\$ 2 milhões (3 mil ORTN).

3. Parâmetros do Cebrae para micro e pequena indústrias, escolhidos para uso em trabalho que engloba este (Dutra, 1982), e que são apresentados a seguir.

##### 4.2.2 Critérios adotados em trabalho específico

Tentar-se-á, a seguir, distinguir a micro da pequena indústria para efeito de testar hipóteses em trabalho mais abrangente (Dutra, 1982).

No que se refere à microindústria, parece mais lógico o critério do Cebrae para caracterizar este porte de empresa. Além de as finalidades do Cebrae estarem mais relacionadas com os objetivos do estudo citado do que as finalidades dos outros organismos, ele foi o único que adotou um critério mais flexível. Enumerou seis variáveis qualitativas, mas só exigiu enquadramento em três. Indicou quatro variáveis quantitativas, exigindo o atendimento de somente duas.

São estes os aspectos qualitativos considerados pelo Cebrae:

- não pertençam a grupos econômico-financeiros;
- não possuam administração especializada fora da empresa;
- tenham estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores;
- mantenham permanente dificuldade em obter crédito, mesmo a curto prazo;
- tenham falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda;
- apresentem integração bastante estreita na comunidade local a que pertencem seus proprietários.

Exige o Cebrae que se atendam a três dos aspectos citados, sendo obrigatória a condição do primeiro.

Além disso, deverá atender a três das seguintes condições quantitativas:

- tenha até 10 pessoas ocupadas na empresa;
- vendas anuais até 2.800 MVR;
- renda familiar anual de até 220 MVR;
- investimento fixo de até 900 MVR.

O MVR (Maior Valor de Referência) é fixado semestralmente pelo Banco Central, nos meses de maio e novembro. Para efeito do trabalho citado (Dutra, 1982), foi utilizado o MVR de novembro de 1980, isto é, Cr\$ 2.996,10. Este procedimento se deu em virtude de os empresários fornecerem dados sempre referentes ao ano que se findou. Assim, a microempresa não deveria ultrapassar Cr\$ 14.980.000 de vendas anuais, Cr\$ 1.498.050 de renda anual dos sócios ou Cr\$ 5.392.980 de investimento fixo.

No que se refere à pequena indústria, os critérios do Cebrae são:

- vendas anuais até 20 mil MVR;
- pessoal ocupado até 100.

Como se pode verificar, além dos aspectos qualitativos, geralmente subjetivos, a maior diferença entre a micro e a pequena empresa, segundo os critérios do Cebrae, é feita a nível de vendas e de pessoal ocupado.

## 5. REVISÃO DA LITERATURA DE MARKETING DE MICRO/PEQUENA EMPRESA

Na literatura, dificilmente se encontra uma obra exclusivamente dedicada a uma das áreas funcionais das empresas de menor porte. O mais comum é encontrar aquelas que estudam a administração das pequenas e médias empresas, destacando alguns aspectos de uma destas áreas, como por exemplo, *marketing*. Também aparecem na literatura artigos e publicações em revistas especializadas e periódicos com abordagens específicas sobre áreas específicas das pequenas empresas. Finalmente, existem as teses e dissertações sobre as empresas de menor porte e os documentos de circulação interna de organizações que dão assistência às pequenas e médias empresas como o Cebrae, os Ceags, o Instituto de Administração da FEA/USP e outros.

Convém ressaltar, também, que a grande maioria das publicações sobre empresas de menor porte estuda as pequenas e médias empresas, sendo raras aquelas que só se preocupam com as pequenas e mais raras ainda as que estudam as microempresas.

Não obstante as inegáveis vantagens das grandes organizações sobre as menores, tem sido reconhecido que, em alguns aspectos de importância como, por exemplo, para a área de *marketing*, as empresas de pequeno porte podem obter vantagens sobre as maiores. Isto pode ser verificado em estudos recentes como os de Guagliardi (1981a, 1981b).

Merrill (1959), ao lado dos inúmeros problemas que as firmas menores enfrentam, observa alguns pontos em que elas se apresentam em superioridade sobre as organizações maiores, que em regra são de natureza operacional. Entende que o desenvolvimento de novos produtos nas pequenas empresas é mais realístico através das atividades diárias do que experiências em tubos de ensaio. Também é menos arriscado, pois pode ser feito em escala limitada e a custo mínimo. Considera também a pequena empresa mais flexível e versátil e, se estiver alerta com referência às reações do mercado e às ações dos concorrentes, tem mais agilidade de ação, podendo decidir mais rapidamente quanto aos preços, prazos de entrega, alterações na produção, atendimento de reclamações etc.

Ainda segundo Merrill, ela procura também “despender grande esforço no controle da qualidade” para evitar cancelamentos de pedidos. Leva ainda vantagem em virtude da proximidade com o mercado, pois pode dar muito melhor assistência, ter maior contato pessoal com os clientes, além do custo dos fretes, geralmente menores.

A favor de um mercado próprio para as grandes empresas e outro para as pequenas, Gross (1959) observou que numerosos bens de consumo — que vão desde o automóvel até o cigarro, passando por eletrodomésticos e alguns produtos alimentícios — são produtos típicos de grandes organizações, pois requerem altos investimentos para desenvolver um esforço de propaganda por todo o país. Entende ainda que pelo mesmo motivo a grande empresa tem condições de desenvolver uma marca própria e implantá-la no mercado nacional. Por outro lado, o princípio da diferenciação, segundo Gross, pode ser mais atendido pelas pequenas empresas. Ela pode oferecer produtos diferentes para diferentes segmentos do mercado, podendo também atender mais rapidamente às novas necessidades do consumidor.

Ainda analisando as desvantagens da pequena empresa, a Organização Internacional do Trabalho (1963) observou que é característica de tais empresas ter dificuldades para efetuar pesquisas de mercado para conhecer as preferências e necessidades do consumidor. Além disto, “les es difícil hacer publicidad, presentar muestras, disponer de vitrinas e de salas de exposición, poner-se en relación con posibles compradores situados a cierta distancia, abrir-se paso en mercados nacionales e internacionales”.

Frisou a publicação da OIT que a pequena empresa só tem sucesso tranqüilo quando se localiza próxima ao mercado, e este se caracteriza por dificuldade de transporte do produto, elevado custo deste transporte, ou que

a demanda dos compradores é muito especializada ou individual. Ao contrário de certos autores que defendem que a pequena empresa deve cultivar e aprimorar as vendas diretas para o consumidor final, a OIT entende que ela deve procurar vender a comerciantes, para beneficiar-se de vendas maiores, sem ter que desempenhar certas funções de vendas. Sugere que as cooperativas ou órgãos estatais que apóiam as pequenas empresas deveriam facilitar este tipo de comercialização. Poderiam também ajudar em práticas de *marketing* que uma empresa em separado não tem condições de fazer como: pesquisa do mercado, expansão em mercados nacionais e estrangeiros, campanhas de propaganda e publicidade, participação em feiras e exposições, e ainda vender para órgãos públicos.

A eficiência da força de vendas, através de um adequado treinamento dos vendedores, foi considerada um dos instrumentos mais importantes da administração de *marketing* (Roberts, 1964). Por isto, dá sugestões sobre o que deve ser treinado no vendedor e como deve ser desenvolvido o treinamento, enfatizando que “a longo prazo esse é o caminho mais fácil — além de ser o caminho certo” para se atingir um melhor resultado financeiro.

Os princípios de estipulação de preços que se aplicam particularmente a pequenas ou médias firmas foram discutidos por Oxenfeldt (1964). Evidenciou que em regra a dificuldade de as pequenas empresas competirem no preço deve-se ao fato de que elas têm custos mais elevados do que as grandes. Discute as políticas de preço a serem adotadas pelas pequenas empresas, se elas devem basear-se nos preços das grandes organizações, se devem oferecer produtos de qualidade inferior. Lembra que o problema de concorrência de preços pelas grandes organizações pode ser superado, explorando as vantagens naturais que a pequena empresa tem, pela maior proximidade com a clientela e flexibilidade das decisões, como atendimento personalizado, valorização de cada cliente, relacionamento pessoal entre o cliente e o tomador de decisão, possibilitando favores especiais etc. Conclui observando que a escolha de preços deve levar em consideração os clientes, os concorrentes e os custos. Lembrou que a segmentação do mercado pode possibilitar à pequena empresa certos serviços específicos que permitem maiores preços, criticando a solução simplista e sem imaginação de redução de preços, que pode ser usada em casos especiais.

As técnicas de cálculo de custos para pequena empresa a fim de estabelecimento do preço foram estudadas por Fanello (s.d.). O autor lembra a dificuldade que uma empresa com poucos controles tem de ratear os custos indiretos, principalmente quando a firma fabrica mais de dois produtos, e ainda quando atende pedidos por encomenda, como é comum entre as organizações de menor porte. O autor dá um tratamento especial ao cálculo e controle de custos, diferente das grandes organizações, da forma que lhe pareceu mais adequada.

Em 1964, Brockway (publicação brasileira em 1976) se preocupou com um “programa coordenado de *marketing* para a companhia de menor porte”, sugerindo idéias quanto aos objetivos, à organização de *marketing*, ao planejamento e aos padrões de controles. To-

davia, tais sugestões são mais aplicáveis às empresas consideradas de porte médio, por este estudo, e pouco aplicáveis às empresas pequenas e micro.

Um estudo de caso feito por Fox (1964) evidenciou que a empresa estudada, "como muitas firmas pequenas", carecia de registros e controles úteis às decisões de *marketing*. Uma reestruturação bem-sucedida deu ênfase aos controles de produtos e da força de vendas, com decisões rápidas para atender às exigências do mercado, um plano de incentivo aos vendedores, tudo baseado num programa de vendas para um segmento específico do mercado.

Entre os tipos de serviços à pequena empresa industrial que um programa governamental deve encarar, para proporcionar o desenvolvimento, destaca-se o apoio gerencial de *marketing* (Stanley & Morse, 1965). Eles observaram que "é básico um programa de treinamento e aconselhamento que dá uma especial atenção às funções de *marketing*". Entre as necessidades das pequenas empresas, os autores enfatizam primordialmente a pesquisa de mercado para conhecer as tendências da demanda, as possibilidades de novos produtos e a reativação de produtos já existentes. Os mesmos autores sugerem, entre outras, o treinamento em técnicas de pesquisa para os pequenos empresários. Pequenos industriais aumentaram o seu mercado, abrindo novos canais de distribuição através do uso de atacadistas, pontos de varejo, agrupamento em associações ou cooperativas — estas, principalmente para o mercado externo. Neste particular, lembra a experiência vivida pela Índia que, em 1963 criou a Export Assistance to Small Industry, entidade estatal que objetivou ajudar os pequenos industriais na exportação, orientando-os. Sugere ainda um segmento de mercado, até hoje não aproveitado pelo Brasil, que é o poder público, o governo como comprador. Os EUA e a Índia desenvolveram programas neste sentido, com notável sucesso.

Entre as pesquisas efetuadas no Brasil sobre pequenas e médias empresas, convém lembrar a de Vieira (Vieira, Camargo & Manzoli, 1967), como coordenador do Programa Delft, que analisou todas as funções das PME de autopeças, sendo que no que se refere a *marketing* chegou a alguns resultados que merecem ser considerados. Concluiu que as pequenas empresas têm entre si uma acirrada concorrência. Quando esta se dava nos preços, havia uma tendência à baixa, alijando as mais débeis do mercado, ou porque perdiam a clientela e não suportavam o *dumping* imposto por outras, ou porque reduziam tanto os preços que se descapitalizavam. As "técnicas" utilizadas eram principalmente: concorrência nos preços ou com promoções de descontos, facilidades de vendas a crédito, melhor qualidade, entregas mais rápidas e com maior regularidade, tratamento melhor da clientela, localização da indústria etc.

Foi ainda sob a supervisão de Vieira (Vieira, Camargo & Manzoli, 1968), no Programa Delft, que se analisaram as PME do setor têxtil e se concluiu com relação à qualidade que, "quanto menor a empresa, maior a possibilidade de ocorrência de defeitos nas mercadorias vendidas". Para ele, isto causa uma desvantagem à pequena empresa, em comparação com a média, pois resulta em queda nos lucros, por se ver obrigada a reduzir os preços.

Por outro lado, abre novas perspectivas para as pequenas, que procuram solucionar o problema com a criação de seção de varejo para a venda de refugos, atingindo então outro segmento de mercado. Com o controle de qualidade, observou que as pequenas empresas dão maior relevância à seleção de matérias-primas, e depois do processo de fabricação. Acrescentou que a falta de controle de qualidade durante o processo de produção é elaborada, em regra, de modo empírico e deficiente, sendo um dos motivos das dificuldades de sobrevivência das pequenas empresas de São Paulo na luta pelo mercado com as empresas de porte médio e grande.

Outro estudo sobre o assunto é o de Richers, Figueiredo & Hamburger (1970), os quais, em pesquisa realizada em 167 empresas de três capitais do país (São Paulo, Porto Alegre e Salvador), relataram que, em resposta à pergunta sobre quais os problemas que as pequenas empresas têm em maior intensidade que as grandes, 29 entrevistados responderam que têm menos recursos financeiros e 16 disseram que têm desvantagens na organização e/ou distribuição; um número maior falou de vários outros problemas, entre os quais alguns ligados à administração de *marketing*, a saber: preços, qualidade, concorrência, representantes, clientela, flutuações do mercado etc. O fato de os problemas financeiros despontarem em primeiro lugar não indica que aquelas empresas não têm problemas de *marketing*.

Tão-somente injeção de recursos financeiros não parece ser o mais importante nas pequenas organizações. O capital, sem adequar a técnica ao porte da empresa, se esvaziaria e novas necessidades de recursos financeiros surgiriam em maior intensidade. Parece-nos que procurar descobrir o que as microempresas, pelas suas características específicas, fazem ou podem fazer para se autofinanciar, aproveitando os pontos positivos ou as vantagens que tiverem sobre as grandes, é a melhor contribuição àquelas.

No tocante às exportações de pequenas empresas, a Small Business Administration (1971) fez um levantamento das dificuldades e das oportunidades que a pequena empresa dos EUA tem e as sugestões para superar aquelas e aproveitar estas. Destaca que a propaganda e a promoção são instrumentos-chave de *marketing* internacional, para que os produtos sejam conhecidos pelos consumidores do exterior. Os EUA dispõem de agências de programas especializadas no comércio exterior que podem suprir as deficiências naturais das pequenas empresas. Faz ainda considerações sobre os variados instrumentos de *marketing* utilizáveis na exportação, desde o conhecimento do mercado consumidor ao apreçamento, passando pelos canais de distribuição e outros instrumentos.

Tais considerações da SBA, somente agora, 10 anos após a publicação da referida obra, podem ser aproveitadas pelas pequenas empresas brasileiras, para as quais o mercado externo é virtualmente desconhecido,

Uma visão superficial sobre *marketing* de PME foi dada por Roe (1975). Discute os vários instrumentos úteis à administração de *marketing*, principalmente: a força de vendas abordando mais os métodos de vendas: organização, controle, incentivos do corpo de vendedores; propaganda, com seus objetivos, conteúdo e veículos; a promoção de vendas, relacionando algumas técnicas

cas; a pesquisa de mercado do produto e do consumidor; as políticas de apreçamento, a utilização de alguns canais de distribuição etc.

Não obstante todas as técnicas discutidas pelo autor serem, de fato, aplicáveis às PME, a obra não traz contribuições pessoais para a administração de *marketing* das empresas menores, porque se limita a comentar as práticas já exaustivamente discutidas na literatura de *marketing* e não comenta como, quando e por que tais práticas são utilizáveis nas PME.

Bem mais útil é o documento publicado pelo Centro do Comércio do Estado de São Paulo (1976) que, não obstante a sua simplicidade, é dirigido especialmente aos pequenos empresários do comércio, sugerindo técnicas específicas para as empresas de menor porte. O trabalho dá ênfase especial à motivação do consumidor, ao planejamento promocional, incluindo sugestões para veículos de propaganda específicos e meios de promoção de vendas, também à força de vendas com ênfase para o treinamento dos vendedores etc.

Uma pesquisa feita na cidade de Santa Maria (RS), em 1.273 empresas, pelo Ceag-RS (1977), constatou que 71% das empresas têm como seu mercado principal "só o município", o que é consistente com outros estudos que concluíram que o mercado da pequena empresa tem área geográfica restrita. O mesmo estudo concluiu que 21% dos principais problemas se encontravam no "mercado consumidor" e 42% dos entrevistados gostariam de receber treinamento gerencial em *marketing*.

Resultado semelhante se deu com o levantamento feito pelo Prodec (1977/78), que concluiu que quase 63% das empresas têm como seu mercado principal a própria cidade.

O Ceag-SE (1979) analisou as pequenas empresas de beneficiamento do coco e concluiu serem muito incipientes as seguintes práticas de *marketing*: pesquisa de mercado, análise das vendas, promoção, propaganda e cálculo de custos para o apreçamento. Relatou que a concorrência se faz principalmente através de redução de preços. Por uma questão de costume, ao contrário de pequenas empresas de outros gêneros, as empresas de beneficiamento de coco se orientam mais para os supermercados de outras cidades, indústrias têxteis e alimentares.

No plano regional, merece menção a pesquisa de Cezário (1979) que, num trabalho sobre a pequena indústria de Londrina, concluiu que 40% vendem predominantemente para o município e região e nenhuma das demais "vende exclusivamente para outras regiões fora do norte paranaense". Algumas práticas que interessam a *marketing* foram objeto de atenção do estudo e se encontram nas tabelas 4 e 5.

Tabela 4  
Cálculo do custo do produto

Cálculo do custo	Indústria	%
Exatamente	14	70
Aproximadamente	4	20
Não sabe	2	10
Total	20	100

Por experiência pessoal do pesquisador, sabe-se que o alto percentual para o item que calcula exatamente o custo do produto deve ser admitido com reservas, uma vez que é comum os pequenos empresários calcularem a mão-de-obra e a matéria-prima, mas não calcularem os custos indiretos, ou não o fizerem corretamente.

Ainda este estudo evidenciou que as pequenas empresas industriais de Londrina não utilizam, na sua maioria (85%), o planejamento, pois não fazem previsão de vendas. Resultado interessante para o produto é que nas empresas pesquisadas, em regra, existe uma preocupação grande com a qualidade do produto. Para 75% da amostra, quem efetua o controle de qualidade é o proprietário e em 20% dos casos, os chefes.

Com relação ao instrumento de *marketing* propaganda, o estudo evidenciou, conforme a tabela 5, que as pequenas empresas não utilizam, na sua maioria, este instrumento. Apenas 10% divulgam através de jornais e outros 10% através das feiras e exposições da Sudesil (Superintendência do Desenvolvimento Industrial de Londrina).

Tabela 5  
Utilização da propaganda pelas pequenas empresas

Meios	Indústrias	%
Jornal	2	10
Exposição da Sudesil	2	10
Agências de propaganda	—	—
Não fazem uso	16	80
Total	20	100

O estudo de Dutra (1982) teve também como objetivo confirmar ou não tais resultados, dando um passo adiante que é o de identificar se as pequenas indústrias da região não utilizam o instrumento porque não o entendem como sendo viável ou necessário, ou porque não sabem como fazer para utilizá-lo.

Ainda no plano regional, convém citar o levantamento de problemas elaborado pelo NDE/Uel (1979) em conjunto com o Programa Paranaense de Treinamento de Executivos (PPTE). Divididos os problemas em internos e externos, os resultados mostraram que 70% dos empresários alegaram dificuldades em vendas como principal problema interno e 80% alegaram concorrência como o problema externo que mais os preocupa. Como ambos estão relacionados a *marketing*, acredita-se que essa seja área carente para os pequenos empresários da região do Norte do Paraná.

O Ceag-SP (1979), executando o Promicro nas cidades de São José do Rio Preto, Araçatuba e Birigui e se utilizando de uma amostra de 248 empresas, detectou as carências apresentadas na tabela 6.

O Ceag-SP (1980), em seu relatório sobre as microempresas de São José do Rio Preto assistidas em 1979, registrou, entre as "principais necessidades apontadas pelas próprias empresas", dois itens da área de *marketing* classificados entre os quatro primeiros lugares. As principais necessidades detectadas foram: mão-de-obra, com 15% de incidência; programação e controle da produção/produtividade, com 14%; mercado/baixo faturamento/falta de infra-estrutura de vendas, com 13%; controle de custos/formação do preço de venda com 13% das empre-

**Tabela 6**  
Principais necessidades apontadas por pequenas empresas em três cidades do interior de São Paulo

Necessidades	Incidência (%)
Mão-de-obra (especializada ou não)	15
Programação e controle de produção/produktividade	14
Mercado/baixo faturamento/falta de infra-estrutura de vendas	13
Controle dos custos/formação do preço de venda	13
Controles contabilidade, financeiro e fiscal	8
Planejamento da organização/gerência	7
Matéria-prima (obtenção)	7
Financiamento (falta de apoio)/capital de giro	7
Controles gerais/administração de estoques	7
Relacionamento do pessoal no trabalho	5
Instalações/equipamentos	4
Total	100

sas — seguindo-se então mais sete itens referentes a outras necessidades administrativas, de pessoal, finanças e de controle nas empresas.

Como se observa, os problemas ligados a *marketing* aparecem novamente, ocupando a terceira e a quarta posições na preocupação dos empresários daquelas cidades.

Também o estudo elaborado por Bortoli Neto (1980) sobre PME detectou que entre os problemas das pequenas e médias empresas do setor industrial, o de maior intensidade se encontrava na área de vendas. Concluiu que “do total de 30 empresas desse setor, 22, ou 73,3%, estão com desequilíbrio nas vendas, quatro empresas com deficiência na área administrativa e apenas três empresas industriais apresentaram problemas na área de produção”. Concluiu ainda o trabalho que, de todas as empresas analisadas, incluindo indústrias, comércio e serviços, a maior incidência de problemas ocorreu na área de vendas, “sendo mais significativa para as empresas do setor industrial”.

O trabalho de Bortoli Neto, que conclui que 81,5% dos problemas estratégicos das empresas industriais se situam na área de vendas, vem a corroborar os resultados de outros trabalhos similares sobre problemas de natureza estratégica.

Em estudo sobre os dirigentes das pequenas e médias empresas, Teixeira (1981) constatou que, quanto ao sistema de informações gerenciais das PME, entre os dados mais ligados a *marketing* só havia a contento as informações sobre vendas totais e quantidade produzida. No entanto, os dados de vendas por área, vendedor, vendas por produtos, vendas por cliente, em regra não se encontravam à disposição dos pequenos empresários. O sistema de informações do *marketing* praticamente não existe na pequena empresa, como evidenciam tais resultados.

Outros estudos que focalizaram alguns aspectos de *marketing* das empresas de menor porte foram os de Guagliardi (1981a, 1981b), que abordaram as atividades de exportação e a percepção dos executivos das empresas exportadoras. Entre outras conclusões, destacam-se as seguintes, que se referem também às empresas de menor porte. Empresas de portes diferentes tiveram percepções

diferentes quanto à competitividade de seus produtos no mercado internacional, ao nível de absorção da produção pelo mercado interno, à possibilidade de o importador determinar os preços dos produtos etc. Além disso, empresas pequenas/micro, mais que as grandes, concordaram que exportar é mais lucrativo que vender no mercado interno. O mesmo estudo mostrou que a força de venda ou o vendedor do mercado externo tem menor influência sobre sua supervisão nas micro/pequenas que nas médias e grandes empresas. Além disso, é neste porte de organização (micro/pequenas) onde se enfrentam maiores índices de burocracia, quando comparados aos das empresas de porte superior.

No Brasil, dois órgãos governamentais, Cebrac e Cacex, deverão exercer uma ação conjunta para a formação de consórcios de pequenas e médias empresas, destinados à exportação. Isto será desenvolvido através do Programa Nacional de Apoio à Pequena e Média Empresas Exportadoras (Pronaex), “principalmente na prestação de assistência técnica, para que, uma vez estruturadas, as pequenas empresas se engajem melhor e mais eficientemente no programa de exportação do governo” (*Planejamento Desenvolvido*, jul/ago. 1981).

## 6. CONCLUSÃO

Como se pode observar, estudos específicos de *marketing* de pequenas empresas são raros e raríssimos são os que abordam a aplicação de *marketing* nas microempresas. Tal carência de estudos dirigidos especialmente às funções de *marketing* nas micro e pequenas empresas representa desse modo um estímulo a pesquisas nesta área e ao desenvolvimento de programas de apoio gerencial que possibilite capacitar seus dirigentes a gerenciar melhor suas organizações.

Como se pode notar também neste trabalho e em próximos relacionados com o assunto, as micros e pequenas empresas deverão receber atenção ainda maior do que têm recebido a nível de programas específicos de financiamentos dos bancos oficiais e da eliminação de entraves burocráticos pelo ministro da Desburocratização, porque elas representam a curto prazo, um papel significativo na geração de empregos e de riqueza.

E, em função da sua atuação em todo o território brasileiro, a níveis locais e regionais, esforços em todos os estados devem ser feitos, no sentido de sensibilizar a população, o governo e os legisladores sobre a importância dessas empresas, a exemplo do que tem sido feito em São Paulo, pela Associação Comercial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barros, Frederico J.O. Robalinho de & Modenesi, Ruy Lirio. *Pequenas e médias indústrias*. Rio de Janeiro, Ipea/Inpes, 1973.

Bortoli Neto, Adelino de. *Tipologia de Problemas das pequenas e médias empresas*. Dissertação de mestrado.



São Paulo, Faculdade de Economia e Administração da USP, 1980.

Brockway, George R. *Programa coordenado de marketing para companhia de menor porte*. In: *Administrando a pequena e média empresa*. São Paulo, Management Center do Brasil, 1976.

Carmelo, Milton Huppert Monte & Schoeps, Wolfgang. *Administração contábil e financeira na pequena empresa brasileira*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1970.

Ceag-SE. Centro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa do Estado de Sergipe. *Relatório de atividades*. 1979.

Ceag-SP. Centro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa do Estado de São Paulo. *Diagnóstico das empresas de beneficiamento do coco do estado de Sergipe*. 1979.

Ceag-SP. Centro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa do Estado de São Paulo. *Relatório de atividades de 1979*. (Não publicado.) São Paulo, 1980.

Ceag-RS. Centro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa do Estado do Rio Grande do Sul, Relatório de atividades. 177.

Centro do Comércio do Estado de São Paulo. *Técnicas de marketing para a pequena e média empresa Comercial*. São Paulo, CCESP/Senac, 1976.

Cezário, Ana Cleide Chiarotti. *Industrialização e pequenos empresários de Londrina*. Dissertação de mestrado em ciências sociais. São Paulo, USP, 1979.

Dutra, Ivan. *Identificação de necessidades e utilização dos instrumentos de marketing na micro e pequena empresa industrial de Londrina-PR*. Dissertação de mestrado. São Paulo, USP, 1982.

Fanello, Antonio. *A organização de uma pequena empresa*. Lisboa, Pórtico, s.d.

Fibge. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Anuário brasileiro de geografia e estatística*. 1970.

Fox, Wiliard M. *Operação recondicionamento: reestruturação da organização de marketing*. São Paulo, Management Center do Brasil, 1964.

Fracarolli, Luiz Machado. *Pequena e média empresa: aspectos legais*. São Paulo, Pioneira, 1975.

Gross, Horbert. *Petite entreprise et grand marché*. Paris, Les Editions d'Organization, 1959.

Guagliardi, J.A. A orientação de *marketing* de empresas exportadoras de manufaturados em São Paulo. *Revista de Administração*, 16(2): 69-107, abr./jun. 1981a.

\_\_\_\_\_. Como executivos de empresas exportadoras de manufaturados vêem as atividades de exportação. *Revista de Administração*, 16(3):47-75, jul./set. 1981b.

Merrill, Harwood F. A pequena ou média empresa no atual mundo de negócios. In: *Management for the smaller company*. New York, American Management Association, 1959.

NDE/UEL. Núcleo de Desenvolvimento Empresarial – Universidade Estadual de Londrina. *Relatório do Promico*. Londrina, 1979.

Organização Internacional do Trabalho. *Al servicio de la pequeña industria*. Genebra, 1963.

Oxenfeldt, Alfred R. Princípios de estipulação de preços para pequenas e médias empresas. In: *Administrando a pequena e média empresa*. São Paulo, Management Center do Brasil, 1964.

Prodec. Programa de Desenvolvimento da Pequena e Média Empresa Comercial. *Relatório final do projeto-piloto*. 1977/78.

Rattner, Henrique; Durand, J.C.G.; Rodrigues, L.M. & Pessoa de Barros, S.M. *Pequena e média empresa no Brasil: 1963/1976*. São Paulo, Símbolo, 1979.

Richers, Reimar; Figueiredo, Orlando & Hamburger, Polia. *Administração de vendas na pequena empresa brasileira*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1970.

Roberts, Paul. Treinamento de vendedores para aumentar as vendas e reduzir as respectivas despesas. In: *Administrando a pequena e média empresa*. São Paulo, Management Center do Brasil, 1964.

Roe, C. Graeme. *Marketing para a pequena e média empresa*. Rio de Janeiro, Hachete do Brasil, 1975.

Small Business Administration. *Export marketing for smaller firms*. D.C., 1971.

Stanley, Eugene & Morse. *Modern small industry for developing Countries*. New York, McGraw-Hill, 1965.

Teixeira, H.J. O trabalho dos dirigentes de pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, 16(3): 76-94, jun./ago. 1981.

Vieira, Dorival T.; Camargo, Lenita C. & Manzoli, Flávio F. *Pequenas e médias indústrias de autopeças*. São Paulo, Programa Delft, IA/FEA/USP, 1967.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. & *Pequenas e médias indústrias têxteis*. São Paulo, Programa Delft, IA/FEA/USP, 1968.

Wiplinger, Gunter. Transferência de tecnologia para as PMEs. In: *Anais do I Congresso Brasileiro da PME. Digesto econômico*. Edição especial, 1980.