

PRESSÕES AMBIENTAIS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

*Fábio Mello Fagundes

RESUMO

No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPEs) representam 99,2% das 4,1 milhões de empresas formais na indústria, comércio e serviços. Representam também, 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. A metade dessas empresas fecham antes de completar dois anos de operações. A adaptação ao ambiente é algo bastante discutido desde o paralelo com a *Teoria da evolução das espécies* de Darwin. Contudo com a quantidade de empresas fechando as operações tão cedo, faz com que esta discussão seja de grande importância. Objetivou-se, analisar as pressões ambientais nas micro e pequenas empresas industriais paranaenses e avaliar estes resultados comparativamente com estudos similares, Miles ; Snow (1978) e Gimenez (1993). Para o primeiro objetivo, a metodologia foi quantitativo-descritivo de corte transversal, a amostra foi por adesão, com convite por *e-mail* às indústrias presentes no cadastro da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) de 2006 e 2007. Houve 101 respostas, sendo 70 válidas. Para o segundo objetivo foi feita pesquisa bibliográfica. Foi detectado crescimento da tecnologia como fator de pressão ambiental, e redução sob as variáveis governo e fornecedores, comparados aos resultados das pesquisas de Miles ; Snow (1978) e Gimenez (1993). Hábitos dos consumidores e concorrência continuam sendo pressões ambientais muito expressivas. Espera-se que os resultados deste estudo sirvam como base para futuros estudos e para reflexão no meio empresarial.

ABSTRACT

In Brazil, micro and small companies represent 99.2% of the 4.1 million registered companies in the industrial, commerce and service sectors, and account for 20% of the Gross National Product (GNP). Half of all new companies close however, within two years of beginning operations. The environmental adaptation has been discussed since the correlation with Darwin's *Evolution Species Theory*. Otherwise, as an expressive amount of companies have been closing, this discussion has become important. The objective of this study is to analyze the environmental turbulence, in micro and small companies within the State of Paraná, and compare it with similar studies, Miles & Snow (1978) and Gimenez (1993). For the first objective, research methodology was descriptive-quantitative transversal, and sample was by agreement, through invitation sent by e-mail to industries from Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) from 2006 to 2007. There were 101 responses, and 70 were valid. For the second objective, research methodology was bibliographic. This study clearly shows that there has been a growth in the perception of the way in which technology as an environmental pressure factor, and a decrease related to government and supplier influence, compared to the Miles & Snow (1978) and Gimenez (1993) studies. Consumer habits and concurrency keep as considerable factors of environment uncertainty. It is hoped, that the results of this study will form the base for further studies and be a source of reflection in the business community.

Key-words: micro and small companies, organization environment and environmental turbulence.

INTRODUÇÃO

As MPEs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, representam 99,2% das 4,1 milhões de empresas formais na indústria, comércio e serviços. Empregam 45% da força de trabalho que possui carteira assinada. A metade dessas empresas fecha antes de completar dois anos de operações, 57% não passam do terceiro ano e 60%, do quarto ano de existência (SEBRAE, 2007).

O estudo das organizações e seus ambientes tem inspiração na ecologia, desde a teoria da *Evolução das Espécies* de Charles Darwin, por meio da qual ele revelou que as espécies mais bem adaptadas ao meio portariam condições vantajosas de sobrevivência. Isto é diretamente ligado ao estudo das organizações, e demonstra a importância de as organizações se adaptarem ao seu ambiente. Conforme Machado-da-Silva ; Barbosa (2002), já é um truismo dizer-se que as organizações precisam estar atentas às transformações ambientais.

O presente estudo tem dois objetivos. O primeiro objetivo é responder a pergunta “Quais são as atuais pressões ambientais mais impactantes para as micro e pequenas empresas industriais paranaenses?”. Para isso, a abordagem metodológica escolhida foi quantitativo-descritiva de corte transversal. Os gestores das MPEs industriais paranaenses foram convidados a participar da pesquisa, que ficou disponível na Internet. A amostragem se deu por forma de adesão à pesquisa, através de contato por *e-mail*. Os respondentes foram selecionados a partir do cadastro da FIEP de 2006 e 2007. Ao final, foram obtidos 101 respondentes, sendo 70 válidas. O segundo objetivo é a comparação dos resultados do primeiro objetivo com estudos semelhantes, Miles ; Snow (1978) e Gimenez (1993). Para isso, foi escolhido a metodologia de pesquisa bibliográfica. Para aumentar a comparabilidade optou-se, pelas micro e pequenas empresas industriais, conforme classificação do SEBRAE 1-99 empregados, com enfoque multissetorial. A limitação deste estudo está no fato das pesquisas de Miles ; Snow (1978) e Gimenez (1993) abordarem regiões de pesquisa diferentes.

Apesar de ambiente ser um tema muito discutido dentro da administração, como não há um consenso na literatura sobre o assunto e como a quantidade de MPEs que fecham as portas é tão grande, este artigo se torna de grande relevância.

AMBIENTE

O ambiente de uma empresa, como o de qualquer outra entidade, é o padrão de todas as condições e influências externas que afetam a sua vida e seu desenvolvimento. As influências ambientais relevantes às decisões estratégicas operam no setor da empresa, na comunidade como um todo, em sua cidade, em seu país e no mundo. Essas influências são de natureza tecnológica, econômica, física, social e política. O estrategista empresarial está, pelo menos intuitivamente, ciente desses fatores no ambiente atual. Porém, em todos os setores de atividade empresarial, mudanças estão ocorrendo em ritmos variados – mais rapidamente na tecnologia e mais lentamente na política. Como, por definição, a formulação da estratégia é realizada com o futuro em mente, os executivos que fazem parte do processo de planejamento estratégico precisam estar a par dos aspectos relativos ao ambiente de suas empresas, que são especialmente

suscetíveis ao tipo de mudança que afetará o futuro de suas companhias (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Fernandes ; Berton (2004, p. 45) fazem uma breve explicação sobre ambiente:

O conceito de ambiente é inspirado na ecologia. Não é por coincidência que alguns pesquisadores que trabalharam em profundidade essa noção denominam sua abordagem de ecologia populacional. De forma geral, esses autores propõe que, à semelhança das espécies vivas, as organizações sobrevivem em ambientes ou, mais exatamente, em nichos ambientais. Devem adaptar-se às forças desse ambiente, do contrário, serão eliminadas.

Mintzberg et al. (2000) definem ambiente como um conjunto de forças vagas “lá fora” – na verdade, tudo que não é organização. Além disso, consideram-no é uma das três forças centrais do processo estratégico, ao lado de liderança e organização.

O ambiente é um fator inerente às organizações. Machado-da-Silva ; Cochia (2004, p. 13) afirmam que “o domínio da ação identifica as esferas principais nas quais a organização depende do ambiente”.

Daft (2005) ; Certo ; Peter (1993), entre outros, classificam ambiente em: *ambiente externo* (ambiente geral e ambiente operacional) e *ambiente interno* (organização).

Daft (2005) classifica o ambiente geral em: *socio-cultural, político-legal, tecnológico e econômico*; Daft (2005) ; Silva (2004) acrescentam o fator *internacional*, Hitt et al. (2005) o fator *demográfico*, e Johnson; Scholes ; Whittington (2005) o fator *ambiental*.

Quanto à classificação do ambiente operacional, Silva (2004), Daft (2005), Certo e Peter (1993), Wright *et al.* (2000) e Hitt *et al.* (2005) concordam em três itens: *clientes, concorrentes, e fornecedores*. Silva (2004) acrescenta: *parceiros estratégicos e reguladores*. Wright *et al* (2000) e Hitt *et al* (2005) acrescentam *ameaça de produtos substitutos e entrantes*, Certo ; Peter (1993) e Daft (2005), *mercado de trabalho*.

Na Figura 1, pode ser visualizada a classificação de ambiente após a análise das diferentes classificações, conforme citado acima.

(como em períodos de recessão), a demanda despenca, o desemprego cresce e os lucros encolhem. As organizações devem continuamente monitorar as mudanças dos indicadores-mestres da economia, de modo a minimizar fraquezas e capitalizar oportunidades (SILVA, 2004).

As forças político-legais incluem os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como de decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo (WRIGHT *et al.* 2000). Em essência, representam a forma pela qual as organizações tentam influenciar o governo e como estes as influenciam (HITT *et al.* 2005).

As forças políticas, legais e regulatórias podem agir tanto como restritoras como forças de oportunidades: as leis antipoluição são vistas como restritoras por algumas empresas, mas, por outro lado, estimulam o crescimento da indústria de controle da poluição, por exemplo. As leis também provocam um aumento nos níveis da qualidade dos produtos e serviços para o mercado, no mundo todo, aumentam a eficiência e competitividade das organizações (SILVA, 2004). Os administradores precisam reconhecer a variedade dos grupos de pressão que trabalham dentro da estrutura político-legal para influenciar as empresas a se comportarem de maneira socialmente responsável (DAFT, 2005).

As forças sócio-culturais ocupam-se das atitudes e dos valores de uma sociedade. Visto que ambos constituem a pedra angular de uma sociedade, freqüentemente impulsionam as mudanças e as condições demográficas, econômicas, político-jurídicas e tecnológicas. As forças sócio-culturais variam de um país para outro (HITT *et al.* 2005). Cada nação tem um sistema cultural e social que compreende certas crenças e valores. As organizações deveriam monitorar as forças culturais e sociais porque estas forças externas são extremamente importantes para o seu desempenho (SILVA, 2004). Hitt *et al.* (2005) listam exemplos: a mulher na força de trabalho; diversidade da força de trabalho; atitudes em relação à qualidade da vida profissional; questões ambientais; mudanças nas preferências de trabalho e carreira; e mudanças nas preferências relacionadas com características de produtos e serviços.

As forças tecnológicas incluem avanços científicos e tecnológicos em uma indústria específica, assim como de uma sociedade como um todo (DAFT, 2005). As mudanças na tecnologia afetam as operações de uma empresa, bem como seus produtos e serviços. No entanto, de uma outra perspectiva, a mudança tecnológica pode dizimar empresas existentes e até mesmo setores inteiros, já que a demanda passa de um produto para outro (WRIGHT *et al.* 2000). As forças tecnológicas requerem que a administração se mantenha à frente dos mais recentes desenvolvimentos e, quando possível, incorpore os avanços para manter a competitividade da organização (SILVA, 2004). Hitt *et al.* (2005) listam exemplos: inovações de produto; aplicações dos conhecimentos; enfoque das despesas em pesquisas de desenvolvimento do governo na iniciativa privada; e novas tecnologias de comunicações.

Para Daft (2005), as *forças internacionais (ou globais)* do ambiente externo representam os eventos que se originam nos países estrangeiros, assim como oportunidades para empresas em outros países. Hitt *et al.* (2005) denominam como segmento global novos e relevantes mercados globais, mercados existentes em fase de mudança e eventos políticos internacionais essenciais aos mercados globais. A importância das forças internacionais cresce consideravelmente quando uma organização decide-se internacionalizar e expandir seus produtos ou serviços para um

mercado internacional (SILVA, 2004). Daft (2001) enfatiza que as organizações estão operando em um mundo cada vez mais sem barreiras e ressalta que administração em um ambiente global é diferente da administração de operações domésticas. Hitt *et al* (2005) lista exemplos: eventos políticos importantes; mercados globalizados críticos; países recém-industrializados; atributos culturais e instituições diferentes.

Dos autores pesquisados, os únicos que incluem o conceito de *fator ambiental* são Johnson; Scholes ; Whittington (2005). Eles conceituam esse fator como a preocupação que a organização deve ter em relação ao meio ambiente, avaliando os impactos de leis de proteção ambiental e consumo de energia.

Ambiente operacional

O ambiente operacional inclui as forças que têm um relacionamento de trabalho direto com a organização (HITT *et al.* 2005). São eles os clientes, fornecedores, concorrentes / competidores, ameaça de entrantes, ameaça de produtos substitutos, parceiros estratégicos, reguladores e mercado de trabalho.

Cientes são pessoas que compram produtos ou serviços de uma organização e que diferem fortemente em diversas características, como educação, idade, renda e estilo de vida (SILVA, 2004). Como recebedores da produção da organização, os clientes são importantes porque eles determinam o sucesso da organização (DAFT, 2005).

O componente *fornecedor* do ambiente operacional inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização. Esses recursos são adquiridos e transformados durante o processo produtivo em mercadorias e serviços finais. A forma como os vendedores oferecem os recursos especificados para venda, a qualidade relativa dos materiais oferecidos, a credibilidade nas entregas e os termos do crédito oferecido, representam questões importantes de se considerar para administrar uma organização de forma eficaz e eficiente (CERTO; PETER, 1993).

Concorrentes ou competidores são outras organizações na mesma indústria ou no mesmo tipo de negócio, que proporcionam bens ou serviços para um mesmo conjunto de clientes (DAFT, 2005). Existem dois tipos de competidores: competidores intratipos (ou diretos) e intertipos (ou indiretos). Competidores diretos são organizações que produzem produtos ou serviços similares. Competidores indiretos são organizações que podem alterar o interesse do consumidor, desviando as suas atenções à compra (SILVA, 2004).

A *ameaça de entrantes* aumenta à medida que um setor recebe novos concorrentes. A não ser que o mercado esteja crescendo rapidamente, uma nova entrada intensifica a luta por fatias de mercado, reduzindo assim os preços e a lucratividade do setor. A probabilidade de novas empresas entrarem em um setor depende de dois fatores: barreiras de entrada e a retaliação esperada por parte dos concorrentes existentes (WRIGHT *et al.* 2000).

Os concorrentes existentes tentam desenvolver barreiras contra o ingresso no mercado. Por outro lado, o novo entrante em potencial procura os mercados nos quais as barreiras de entrada sejam relativamente insignificantes. Existem vários tipos de barreiras de entrada, como: economias de escala, diferenciação de produto, requisitos de capital,

custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentemente da escala e política de governo (HITT *et al.* 2005).

A entrada em determinados setores também pode ser inibida se o entrante em potencial esperar que os concorrentes existentes reajam de forma energética. Essa reação é definida como retaliação esperada (WRIGHT *et al.* 2000).

Os produtos substitutos são os diferentes bens ou serviços que se originam fora de um determinado setor e que desempenham as mesmas funções ou funções semelhantes às de um produto fabricado nesse setor (HITT *et al.* 2005). Por exemplo, os cinemas estão sofrendo uma concorrência cada vez maior da TV a cabo, que passa filmes em primeira exibição por menos da metade do preço do ingresso de bilheteria dos cinemas (WRIGHT *et al.* 2000).

Parceiros estratégicos são duas (ou mais) organizações que trabalham juntas (aliados estratégicos), sob a forma de *joint ventures* ou outras formas de aliança, para facilitar a venda, a distribuição e a divulgação dos seus produtos e serviços (SILVA, 2004).

Conforme Silva (2004), *reguladores* são elementos do ambiente que têm o poder de controlar, legislar ou influenciar as políticas e práticas das organizações. Existem dois tipos importantes de *reguladores*: *agências reguladoras* – órgãos governamentais, criados para proteger o público de certas práticas de negócios ou para proteger as organizações umas das outras; e *grupos de interesse* – uniões dos próprios membros, na tentativa de influenciar organizações com o sentido de proteger o seu negócio.

O *mercado de trabalho* representa as pessoas no ambiente que podem ser empregadas para trabalhar para a organização. Toda organização precisa de certo número de pessoas treinadas e qualificadas. Os sindicatos, as associações de funcionários e a disponibilidade de certas classes de funcionários podem influenciar o mercado de trabalho da organização. As forças do mercado de trabalho que afetam as organizações incluem: (1) a crescente necessidade de trabalhadores que dominem a tecnologia de informação; (2) a necessidade de investimentos contínuos nos recursos humanos por meio de recrutamento, educação e treinamento para satisfazer as demandas competitivas do mercado globalizado; e (3) os efeitos dos blocos internacionais de comércio, da automação e da mudança da localização da instalação em relação aos deslocamentos da mão-de-obra, criando grupos de trabalhadores não utilizados em algumas áreas e falta de mão-de-obra em outras áreas (DAFT, 2005).

Ambiente interno

Ambiente interno é composto de proprietários, empregados, administradores e ambiente físico de trabalho, além da cultura organizacional (SILVA, 2004). Os elementos da organização são explicados a seguir:

Proprietários são aqueles com direitos legais de propriedade sobre determinado negócio. Podem ser um único indivíduo que estabelece e desenvolve um negócio, ou parceiros que juntamente estabelecem e dirigem ou não um negócio, investidores individuais que comprem ações de uma organização ou outras organizações.

Empregados são os recursos humanos, a partir dos quais uma organização desenvolve a sua atividade. As pessoas são, talvez, o mais valioso recurso interno de uma organização, porque elas são a sua energia vital. As pessoas provêm conhecimento, habilidades e dirigem aquilo que cria, mantém e desenvolve as organizações. Os recursos humanos são a mais culturalmente diferente força de trabalho, o que representa um grande desafio para os administradores, por fatores tais como raça / etnia, gênero, idade e cultura.

Administradores são os encarregados da administração geral da empresa, para garantir o desempenho das funções administrativas e os resultados estabelecidos.

Ambiente físico são as instalações das organizações, podendo ter as mais diversas configurações, ser em um único plano ou em diversos andares, em um único local ou em vários diferentes, próximos ou distantes.

Cultura organizacional é provavelmente o mais difícil conceito organizacional para se definir (HATCH, 1997). O conceito de cultura é antropológico e sociológico, o que comporta múltiplas definições. Taylor (*apud* HATCH 1997) cita que cultura envolve diversos fatores como: conhecimento, opinião, arte, moral, lei, costume, e algumas outras capacidades e habilidades do homem como membro da sociedade.

Análise do ambiente

Conforme Machado-da-Silva ; Barbosa (2002), já é um truísmo dizer-se que as organizações precisam estar atentas às transformações ambientais. Desde o advento da noção da organização como sistema aberto, esta assertiva tornou-se evidente. Quanto maior o nível de competição no segmento do mercado em que a organização atua, mais decisivamente esta afirmação deve ser levada em conta. Assim é que mudanças ambientais de diferentes ordens – políticas e sociais, ambientais e tecnológicas, novas configurações dos atores sociais e novos concorrentes no mercado, em padrões de consumo e nos indicadores econômicos – afetam os padrões de competitividade empresarial e precisam ser consideradas no processo de tomada de decisão estratégica em organizações.

Análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. Em geral, o propósito da análise ambiental é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional (CERTO; PETER, 1993).

A avaliação de um ambiente competitivo em uma pequena empresa é um processo de busca e organização de informações ambientais em uma estrutura coerente que auxilie a tomada de decisão. Assim, pode ser que esta avaliação seja influenciada pelo estilo cognitivo individual e indiretamente, possa afetar decisões estratégicas (GIMENEZ, 2000).

Turbulência / incerteza ambiental

O conceito de turbulência ambiental se divide entre dois grupos de teóricos. Bandeira-de-Mello ; Cunha (2004), Ramos *et al* (2005) e Gimenez (1993, 2000) usam o termo turbulência ambiental. Já os teóricos Milliken (1987), Downey *et al* (1975), Jauch ; Kraft (1986) e Miles ; Snow (1978) usam o termo incerteza ambiental (*environmental uncertainty*). Contudo, todos eles se referem à mesma dificuldade de antever as mudanças ambientais a que as empresas estão expostas.

Turbulência (ou incerteza) tem sido um conceito central na literatura de teoria organizacional, particularmente nas teorias que procuram explicar a relação entre organizações e seus ambientes (MILLIKEN, 1987; THOMPSON, 1967).

Os três conceitos mais comuns para definir incerteza ambiental foram organizados por Milliken (1987), a partir de diversos autores:

- uma inabilidade de notar probabilidades de futuros eventos bons;
- falta de informação sobre a relação causa-efeito;
- uma inabilidade de prever os resultados de uma decisão.

Milliken (1987) propôs a existência de três tipos de incertezas ambientais. São elas: estado de incerteza, efeito incerteza e resposta incerta. O estado de incerteza é quando a previsão do ambiente ou parte dele se torna muito difícil. Já o efeito de incerteza está relacionado com a dificuldade de prever o futuro devido ao efeito de uma mudança no ambiente de forma inesperada, como, por exemplo, um furacão ou um tufão. O terceiro tipo de incerteza, a resposta incerta, está relacionado à inabilidade de prever as consequências das escolhas feitas por parte dos gestores.

Jauch;Kraft (1986) consideram que a incerteza ambiental tem algumas dimensões: disparidade (heterogeneidade), volatilidade, quantidade das mudanças e velocidade em que ocorrem, e pré-disposição a elas.

Downey *et al* (1975) comentam que alguns estudos sugerem que diferenças individuais são o motivo da variação da percepção de incerteza. Para Gimenez (1993), a forma como uma empresa tenta se adaptar às mudanças no ambiente está relacionada à visualização destas como ameaças ou oportunidades. Ramos *et al* (2005) lembra que o aumento da velocidade das mudanças, devido à globalização, tem causado um aumento da turbulência ambiental. Já Corrêa ; Prochno (1998) destacam que no cenário brasileiro as empresas devem atentar-se às mudanças e responder de forma rápida ao ambiente. Ressalta ainda que mudança é o conceito central no gerenciamento de empresas no Brasil. Bandeira-de-Mello ; Cunha (2004) enfatizam que, no caso do Brasil, a incerteza ou turbulência ambiental não se dá somente devido à dinâmica competitiva (inovações tecnológicas e novos entrantes), mas pelos efeitos da atuação de governos não-facilitadores.

METODOLOGIA

O presente estudo tem dois objetivos. O primeiro objetivo é responder a pergunta “Quais são as atuais pressões ambientais mais impactantes para as micro e pequenas empresas industriais paranaenses?”, para isso, a abordagem metodológica escolhida foi quantitativo-descritiva de corte transversal, ou seja, uma investigação de pesquisa empírica cuja finalidade principal é o delineamento ou análise de fatos ou fenômenos. A

região de aplicação da pesquisa foi o estado do Paraná, Brasil. O segundo objetivo é a comparação dos resultados do primeiro objetivo com estudos semelhantes, Miles ; Snow (1978) e Gimenez (1993). Para isso, foi escolhido a metodologia de pesquisa bibliográfica comparativa. Para aumentar a comparabilidade optou-se, pelas micro e pequenas empresas industriais, conforme classificação do SEBRAE 1-99 empregados, com enfoque multissetorial. A limitação deste estudo está no fato das pesquisas de Miles ; Snow (1978) e Gimenez (1993) abordarem regiões de pesquisa diferentes.

Os gestores das MPEs industriais paranaenses foram convidados a participar da pesquisa, que ficou disponível na Internet. A amostragem se deu por forma de adesão à pesquisa, através de contato por e-mail. Os respondentes foram selecionados a partir do cadastro da FIEP de 2006 e 2007. Em uma primeira etapa, a partir das 5.048 empresas com menos de 100 funcionários cadastradas na FIEP em 2006, selecionaram-se as empresas com e-mail no cadastro. Com isso, foram enviadas 4.087 mensagens de correio eletrônico, em uma segunda etapa, foram selecionadas as empresas presentes no cadastro da FIEP 2007 com e-mail cadastrado e que não estavam na listagem de 2006. Desta forma, foram enviadas mais 1.110 mensagens de correio eletrônico. 15% das mensagens enviadas foram devolvidas por inexistência de endereço. Uma segunda rodada de mensagens foi efetuada 15 dias após.

Ao final, foram obtidos 101 respondentes, dos quais 9 responderam que não são indústrias e portanto foram desconsiderados, 20 deixaram de ser consideradas por serem originárias de médias empresas, o que pode dever-se ao fato de algumas empresas estarem com seu cadastro desatualizado na FIEP, e 2 por terem sido respondidas por pessoas do nível operacional.

A coleta dos dados foi feita pelo site do autor, onde ficou disponível o questionário, sendo utilizado o modelo de Gimenez (1993). A análise dos dados foi feita de forma interpretativa, partido da análise das relações existentes. Para tanto, foi usado, como ferramenta base, o software Microsoft Excel 2007, onde os dados foram tratados, categorizados e as variáveis foram relacionadas.

RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

Na tabela 1, são apresentadas as características gerais da amostra, composto por micro e pequenas empresas, com 88,6% delas com mais de 5 anos de existência, indicando uma predominância na amostra de empresas consolidadas, e a existência apenas de respondentes em nível tático-gerencial.

TABELA 1 – Características da amostra

Variável	Categoria	Quantidade de respondentes	%
Quantidade de funcionários	1-19	26	37,1
	20-99	44	62,9
	01-05	8	11,4
Idade da empresa	06-10	19	27,1
	11-20	29	41,4
	>20	14	20,0
Nível dos	Direção	50	71,4

respondentes	Gestão	12	17,1
	Coordenação	8	11,4
	Total geral	70	100

O Estado do Paraná desfruta de uma estrutura industrial diversificada, o que também ficou bem claro neste estudo. Destacaram os setores da indústria de transformação (11,4%), borracha e plástico (10,0%) e alimentos e bebidas (8,6%). Na Tabela 2 são apresentados todos os setores da indústria presentes nesta pesquisa.

TABELA 2 – Setores da Indústria

Setor da indústria	Quantidade de respondentes	%
Indústria de transformação	8	11,4
Borracha e plástico	7	10,0
Alimentos e bebidas	6	8,6
Fabricação de outros produtos da indústria de transformação	6	8,6
Papel e gráfica	5	7,1
Indústria moveleira	5	7,1
Indústria geral	4	5,7
Madeira	4	5,7
Produtos de metal - exclusive máquinas e equipamentos	4	5,7
Outros	4	5,7
Máquinas e equps - excl. elétr., eletrôn., de precisão e de comunic.	3	4,3
Vestuário	3	4,3
Calçados e couro	2	2,9
Máquinas e aparelhos elétr., elétron. de precisão e de comunicações	2	2,9
Metalurgia básica	2	2,9
Têxtil	2	2,9
Produtos químicos	2	2,9
Indústrias extrativas	1	1,4

Quanto as pressões ambientais, os respondentes foram solicitados a classificar sua percepção das transformações de sete variáveis ambientais, utilizando a escala e 1 a 5 conforme descrito na Tabela 3. Esse procedimento permitiu identificar quais as variáveis mais impactantes para as empresas estudadas, conforme Figura 2.

TABELA 3 – Percepção das pressões ambientais

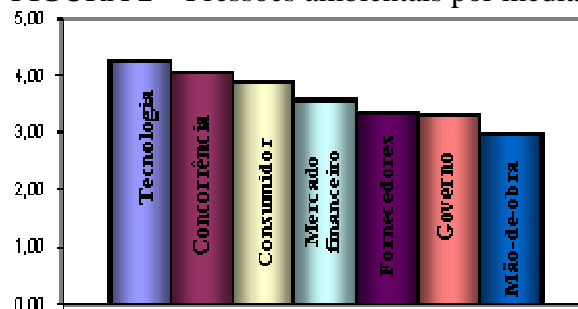
Pressão ambiental	Resposta*	Respondentes	Total	Média	Moda	Desvio padrão
	1	1	1			
	2	4	8			
	3	3	9			
Tecnologia	4	30	120			
	5	32	160			
	<i>Totais:</i>	70	298	4,26	5	0,90
Concorrência	1	1	1			

	2	6	12			
	3	8	24			
	4	28	112			
	5	27	135			
	<i>Totais:</i>	70	284	4,06	4	0,99
Consumidor	1	0	0			
	2	10	20			
	3	8	24			
	4	32	128			
	5	20	100			
	<i>Totais:</i>	70	272	3,89	4	0,99
Mercado financeiro	1	5	5			
	2	8	16			
	3	18	54			
	4	21	84			
	5	18	90			
	<i>Totais:</i>	70	249	3,56	4	1,20
Fornecedores	1	3	3			
	2	15	30			
	3	14	42			
	4	31	124			
	5	7	35			
	<i>Totais:</i>	70	234	3,34	4	1,06
Governo	1	6	6			
	2	10	20			
	3	21	63			
	4	21	84			
	5	12	60			
	<i>Totais:</i>	70	233	3,33	3 / 4	1,18
Mão-de-obra	1	9	9			
	2	21	42			
	3	15	45			
	4	13	52			
	5	12	60			
	<i>Totais:</i>	70	208	2,97	2	1,31

* 1 – nenhuma mudança; 2 – poucas mudanças pouco importantes; 3 – muitas mudanças pouco importantes; 4 – algumas mudanças importantes; 5 – muitas mudanças importantes.

As pressões ambientais que mais impactaram as MPEs industriais paranaenses, foram: em primeiro lugar, a tecnologia, em segundo, a intensidade da concorrência e, em terceiro, hábitos do consumidor. A Figura 2 representa graficamente os impactos médios de cada pressão ambiental estudada.

FIGURA 2 – Pressões ambientais por média



COMPARATIVO COM ESTUDOS DE MILES E SNOW (1978) E GIMENEZ (1993)

Miles ; Snow (1978) realizaram um estudo sobre “incerteza ambiental”. Nele, foram analisadas as pressões ambientais notadas pelos principais dirigentes das indústrias de processamento alimentos e na indústria de eletrônicos. Estas indústrias foram escolhidas pela devido à diferença das mudanças de cada uma delas, ou seja, a indústria de eletrônicos demonstra mais mudanças de produtos e de tecnologias do que a indústria de processamento de alimentos. Foram contatadas 100 empresas das duas indústrias, sendo que 49 aceitaram participar da pesquisa (22 empresas de eletrônicos e 27 empresas de processamento de alimentos). As empresas analisadas foram micro e pequenas e a região de aplicação da pesquisa não foi informada. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado pessoalmente com os principais executivos de cada empresa. Neste estudo, foi demonstrado que a percepção de incerteza ambiental varia de acordo com o segmento de atuação da empresa, as pressões ambientais mais significativas foram: Na indústria de processamento de alimentos: 1) Concorrência; 2) Hábitos do consumidor; 3) Agências governamentais e regulatórias. Na indústria de eletrônicos: 1) Concorrência; 2) Mão de Obra; 3) Agências governamentais e regulatórias.

Gimenez (1993) estudou as incertezas ambientais das pequenas empresas na cidade de Londrina (Paraná). A amostra não-aleatória foi composta de 74 pequenas empresas. A coleta dos dados ocorreu por meio de questionário aplicado em 1991. Nesse estudo, Gimenez (1993) indicou que a turbulência ambiental tem impacto maior do que o estilo cognitivo em escolhas feitas pelos dirigentes das empresas. Foi mostrado, ainda, que diferenças ambientais estavam mais associadas a diferentes padrões de escolhas estratégicas. Preferências cognitivas, ao contrário, não se associaram fortemente com a formação de estratégia. As pressões ambientais mais relevantes foram: 1) Hábitos do consumidor; 2) Interferências governamentais; 3) Condições de fornecedores.

Os resultados dos estudos de Miles ; Snow (1978), Gimenez (1993) e da pesquisa atual são apresentados na Tabela 4, respeitando os nomes utilizados nas pesquisas originais de cada autor. De forma destacada, as atuais pressões ambientais detectadas nas MPES industriais paranaenses estão de forma destacada bem como, as mesmas pressões ambientais nos estudos de Miles ; Snow (1978) e Gimenez (1993).

TABELA 4 – Percepções de pressões ambientais em três estudos

MILES SNOW (1978)		GIMENEZ (1993)	PESQUISA ATUAL
Indústria de gerenciamento de resíduos	Indústria de eletrônicos	Indústrias Multisetoriais	Indústrias Multisetoriais
Apões da concorrência	Apões da concorrência	Hábitos do consumidor	Tecnologia
Demanda da clientela	Mão de obra	Intervenções governamentais	Concorrência
Aplicação governamental regulamentar	Aplicação governamental regulamentar	Condições de fornecedores	Consumidor
Fornecedores de matéria-prima	Mercado Financeiro	Mercado Financeiro	Mercado Financeiro
Mão de obra	Fornecedores de matéria-prima	Nível de concorrência	Fornecedores
Mercado Financeiro	Demanda da clientela	Tecnologia	Governo
		Mercado de matéria-prima	Mão-de-obra

Fonte: Miles e Snow (1978, p. 171), Gimenez (1993) e pesquisa atual.

Conforme Tabela 4, as pressões ambientais mais impactantes para as micro e pequenas empresas paranaenses foram tecnologia, concorrência e hábitos do consumidor. Notou-se claramente um enorme crescimento da tecnologia como fator de pressão ambiental, comparados com Miles ; Snow (1978) e Gimenez (1993). Miles ; Snow (1978) nem ao menos citavam tecnologia como pressão ambiental. Houve também um decréscimo considerável da percepção de turbulência ambiental sob as variáveis governo e fornecedores, comparado com o estudo de Gimenez (1993), que se apresentavam em segundo e terceiro lugares, e no presente estudo ficaram em quinto e sexto, respectivamente. O governo, em especial, foi o mais considerável, visto que no estudo de Miles ; Snow (1978) apresentava-se como terceiro.

Além disso, na teoria de Bandeira-de-Mello ; Cunha (2004) a pressão governamental é considerada como motivadora da turbulência ambiental, enquanto no presente estudo não ficou evidenciado a atual relevância da pressão governamental na percepção dos gestores das MPEs paranaenses, mas sim por outras variáveis, em especial mudanças tecnológicas, comportamento de concorrentes e consumidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidenciou que as pressões ambientais mais impactantes para as MPEs industriais paranaenses foram: tecnologia, concorrência e hábitos do consumidor. Notou-se claramente um enorme crescimento da tecnologia como fator de pressão ambiental, comparados com Miles ; Snow (1978) e Gimenez (1993). Houve também um decréscimo considerável da percepção de turbulência ambiental sob as variáveis governo e fornecedores, comparado com o estudo de Gimenez (1993), que se apresentavam em segundo e terceiro lugares, e no presente estudo ficaram em quinto e sexto, respectivamente. O governo, em especial, foi o mais considerável, visto que no estudo de Miles ; Snow (1978) apresentava-se como terceiro.

Ficou claro que os gestores das MPEs industriais paranaenses notam a tecnologia como grande fator gerador de turbulência ambiental, o que nos remonta a importância de uma boa contingência e análise de cenários por parte destes gestores para se prepararem para estas mudanças constantes.

A concorrência ficou evidente como bastante relevante, com exceção do estudo de Gimenez (1993) onde as influências governamentais foram muito fortes. Os hábitos do consumidor aparecem como variável muito relevante, trazendo à tona a importância de sua avaliação de forma cuidadosa.

Apesar dos resultados deste estudo não poderem ser considerados conclusivos, espera-se ter colaborado com a evolução da pesquisa sobre turbulência ambiental nas micro e pequenas empresas no Brasil. Espera-se também, que a quantidade de micro e pequenas empresas que fecham antes de 4 anos de existência (60%), diminua ao longo dos anos, com o amadurecimento do pensamento administrativo e estratégico.

Algumas idéias para futuros estudos podem ser sugeridas, por exemplo, pode-se estudar o efeito das pressões ambientais: tecnologia, concorrência e hábitos do consumidor, de forma longitudinal. O que pode trazer resultados mais robustos sobre esse fenômeno. Outro estudo possível seria a aplicação desta mesma pesquisa, porém em maior escala.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. **Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental.** RAC - Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 8, n. especial, p. 157-180, 2004.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação estratégica.** Tradução: Flávia Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CORRÊA, Henrique Luiz; PROCHNO, Paulo José Lentino de Camargo. **Desenvolvimento de uma estratégia de manufatura em ambiente turbulento.** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.38 n. 1, p. 64-79. Jan/Mar, 1998.

DAFT, Richard L. **Administração.** Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DOWNEY, H. Kirk; HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. **The effects of individual differences on managers' perceptions of environment uncertainty.** *Academy of Management Proceedings*, p. 200-202, 1975.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** 2.ed. Curitiba: Posigraf, 2004.

GIMENEZ, Fernando A. P. **Estratégia e criatividade em pequenas empresas.** RAC - Revista de Administração da USP. V. 28, n. 2, p. 72-82, abril/junho 1993.

GIMENEZ, Fernando A. P. **O estrategista na pequena empresa.** 1.ed. Maringá: edição do autor. v. 1. 176 p. 2000.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives.** New York: Oxford University Press, 1997.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedrosa Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

JAUCH, Lawrence R.; KRAFT, Kenneth L. **Strategic management of uncertainty.** *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 4, p. 777-790, 1986.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Exploring corporate strategy: text and cases.** 7.ed. England: Prentice Hall – Financial Times, 2005.

LANGSTON, Craig; LAUGE-KRISTENSEN, Rima. **Strategic management of built facilities.** Woburn: Butterworth-Heinemann, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange de Lima. **Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica.** RAC - Revista de Administração Contemporânea, v. 06, n. 03, p. 07-32, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; COCHIA, Camila B. Rodrigues. **Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos.** RAC - Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. ed. esp., p. 11-35, 2004.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; **Organizational strategy, structure, and process.** New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLIKEN, Frances J. **Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty.** *Academy of Management Review*, vol. 12, n. 1, 133-143, 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** Tradução James Sunderland Cook. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAMOS, Simone Cristina; GIMENEZ, Fernando A. P.; FERREIRA, Jane Mendes. *O papel da análise de concorrência na formulação da estratégia em pequenas empresas.* In: **IV Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - IV EGEPE**, 2005, Curitiba. Anais do IV Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Curitiba/Maringá/Londrina : PUC-PR/UEM/UDEL, 2005.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** Tradução: Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. MPE em números. Site: www.sebrae.com.br. Acesso em 01/08/2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

THOMPSON, James D. **Organization in action.** New York: McGraw.

* Mestre em Administração(2008), Pós-Graduado em Gestão da Tecnologia da Informação (2005), Graduado em Bacharelado em Sistemas de Informação (2004). Prof. da Faculdades Opet. Atua também como Especialista em Risco e Crédito - HSBC Bank Brasil S.A. , atuando principalmente nos seguintes temas: Gerenciamento de Risco, Gestão da Tecnologia da Informação, Administração Estratégica, Administração de Pequenas Empresas e Marketing.

Esses dados são referentes ao estudo de Gimenez (1993), porém só foram disponibilizados em seu livro, Gimenez (2000, p. 117).

Comentário retirado do estudo do SENAI / FIEP: Setores portadores de futuro para o estado do Paraná horizonte de 2015.

Para alguns autores como Daft (2005), Wright et al (2000), Certo e Peter (1993) e Fernandes e Berton (2004) as forças demográficas fazem parte das características das forças sócio-culturais. Contudo, Hitt et al (2005) tratam de forma independente.

Embora o tema cultura organizacional seja bastante vasto e estudado na área da administração, para efeitos desta pesquisa este campo não foi aprofundado, devido ao foco do trabalho.

Ambiente externo para Wright et al (2000) é classificado em: macroambiente e ambiente setorial; para Silva (2004): ambiente geral e ambiente das tarefas; para Hitt et al (2005): ambiente geral e ambiente da indústria (ou setor).

Certo e Peter (1993) acrescenta também o fator internacional que Hitt et al (2005) traz como sendo parte do ambiente global, ou seja, mais um exemplo das divergências entre os autores.

Como não existe unanimidade em relação à classificação de ambiente, na tentativa de criar uma figura que explicasse ambiente na forma mais completa possível, foram adaptadas as classificações dos autores Daft (2005), Wright et al (2000), Certo e Peter (1993), Hitt et al (2005) e Silva (2004) em uma única figura.