

Editorial: a pequena empresa e o ambiente.

Uma das grandes *insights* teóricas do século passado reside na observação que as organizações estão imbricadas no ambiente. Embora isto pareça óbvio hoje, creio que os desafios de alinhar e coordenar pessoas e recursos para poder alcançar objetivos organizacionais são tão grandes que os pioneiros do pensamento e prática administrativa, como Frederick Taylor acabaram focando atenção no desenho interno das organizações sem prestar muita atenção no ambiente e seu impacto.

Se em algum momento poderia haver alguma dúvida na mente dos estudiosos sobre a importância do meio ambiente, o dono ou gerente da pequena empresa é lembrado da sua relação com o ambiente cada vez que chega um cliente, vence uma conta tributária, ou uma nova tecnologia atrapalha o *status quo* ou oferece uma nova oportunidade para lucrar. As pequenas organizações não tem amplos recursos para protegê-las de choques ambientais e os seus donos não tem vários níveis hierárquicos e departamentos para proteger e isolá-los do que está acontecendo no mundo em geral. Este quadro é bom e ruim ao mesmo tempo, pois mantém a pequena empresa perto do cliente e de tendências novas, mas ao mesmo tempo torna-a vulnerável, mesmo a pequenos erros e mudanças externas imprevistas.

Todos os trabalhos neste número tratam da relação da micro ou pequena empresa com o meio ambiente de uma forma ou outra. Apesar desta similaridade, os trabalhos se relacionam a diferentes dimensões da interface entre organização e ambiente. Dois tratam da interface entre o estado e a pequena empresa, especificamente com questões de tributação e recuperação judicial. Dois tratam — aliás de formas bastante distintas — da resposta local a influência da interface com o ambiente internacional. O nosso único caso de ensino trata de como uma empresa pequena poderia se adaptar a uma súbita mudança de demanda para o seu produto. Finalmente, um trabalho trata de como o mercado emergente da cerveja artesanal se traduz em preferências e comportamentos específicos dos consumidores.

Estas quatro interfaces: o estado, o ambiente internacional, flutuações em demanda, e preferências emergentes do consumidor, de nenhuma forma esgotam as muitas maneiras que as pequenas e empresas são influenciadas pelo meio

ambiente. Neste número não há referência as mudanças tecnológicas ou dinâmicas competitivas por exemplo. No entanto, todas as quatro interfaces são onipresentes na vida da maioria das pequenas empresas.

A relação entre o estado e as empresas sempre foi tensa, especialmente nos países que foram colonizados por potências estrangeiras como foi o caso de virtualmente todo país das Américas. Todos os colonizadores viam a colônia principalmente como oportunidade de extração de valores para serem despachados para a metrópole e por este motivo procuraram controlar de perto ou até dominar e administrar atividade econômica para fins de maximização de lucro e fins políticos. Como resultado, a legislação governando as transações nas ex-colônias historicamente tem sido orientado para maximização de extração pelo estado sem grande preocupação com a eficiência econômica ou com a equidade. Esta orientação mudou pouco com a chegada da independência, entre outros motivos por que os novos governantes foram seduzidas pelas oportunidades para enriquecimento oferecido pela poderosa maquinaria do estado.

A resposta do povo as depredações do estado historicamente tem sido uma de duas: 1.) Ativamente mobilizar-se para participar nas extrações do estado via corrupção e patrocínio político; 2.) Evitar contato com o estado tanto quanto possível, evitando atividades que sejam facilmente monitorados pelo estado, isto é através da informalidade, evasão, e sonegação. Quem ocupava o centro da ordem social tipicamente se envolvia mais na primeira opção, ocupantes da periferia optavam pela segunda. Na medida em que o estado brasileiro amadurecia e consolidava houve uma movimentação em prol da integração da população nas hierarquias do estado, através da legislação trabalhista orientada para as grandes empresas privadas e repartições públicas e através dos grandes programas sociais como SUS, INSS e mais tarde pelos programas assistenciais como Seguro Desemprego, Bolsa Família e FIES.

Somente na medida em que estas iniciativas faraônicas evoluíram e se demonstraram insuficientes, o estado tem cogitado fomentar e tutelar o menos lucrativo e mais difícil de fiscalizar setor do micro e pequena empresa. Dois dos trabalhos neste número tratam desta “terceira onda” de ativismo estatal — o esforço de trazer o pequeno capitalismo debaixo do domínio do estado tanto com meio de promover desenvolvimento econômico quanto de capturar tributos de setores até agora sonegadores. Um trabalho, **“Análise das mudanças ocasionadas na tributação das empresas optantes pelo Simples Nacional”** por **“Mateus José Flauzino Lima, Geovane Camilo Santos, Alexandre Carvalho Paranaíba”** simula os impactos diversos de dois regimes tributárias na renda da pequena empresa. Demonstra no nível operacional como a evolução da legislação tributária impacta a pequena empresa. Tiro duas conclusões gerais desta cuidadosa enumeração do

impacto da evolução legislativa. Primeiro, tem havido sim, progresso vagaroso em proteger o pequeno negócio de taxas punitivas e requisitos burocráticos onerosos e descabidos. Segundo, a legislação continua excessivamente complexa e as diferenças entre o tributo devido variam muito pouco de um regime para outro, com exceção de algumas categorias de atividade econômica onde as diferenças são substanciais. Não parecem existir motivos racionais para o tratamento diferencial destas poucas categorias.

Um Segundo trabalho, **“O plano especial de recuperação judicial das microempresas e empresas de pequeno porte”** de **“Fuad José Daud”** similarmente trata de recente legislação que concede tratamento simplificado as pequenas empresas que enfrentam dificuldades financeiras. Constitui também importante avanço já que a pequena empresa sofre altas taxas de mortalidade e frequentemente enfrenta credores que possuem maior poder econômico e expertise jurídica. O trabalho do professor Daud fornece uma descrição detalhada das diferenças entre a legislação padrão sobre reorganização judicial e o estatuto que contempla pequenas empresas em dificuldade.

O processo de recuperação judicial continua complexo e provavelmente sempre será dada a variedade de diferentes transações e obrigações que caracterizam a sociedade moderna. Porém, a nova legislação torna a negociação entre o credor e a pequena empresa mais simples e deve diminuir falências devidas as dificuldades de navegar assuntos jurídicos complexos sob pressão do tempo e da falta de recursos.

Como os países pós-coloniais enfrentam um legado mercantilista de intervenção estatal que procura proteger empresas locais de concorrências estrangeiras ao mesmo tempo que especificam parcerias e proventos comerciais por decreto, tem sido difícil mesmo para as empresas grandes no hemisfério sul explorar as oportunidades da globalização. Subentende-se que a empresa pequena enfrenta desafios maiores ainda. Dois trabalhos neste número tratam dos reflexos do ambiente internacional nas pequenas empresas. **“Percepção dos profissionais contábeis sobre a adoção ITG 1000 – modelo contábil para microempresa e empresa de pequeno porte”** por **“Kleber da Silva Cajaiba e Jessé Feitosa Andrade”**, relata os esforços de pequenas firmas de contabilidade para implementarem os padrões contábeis ITG 1000. Assim como ISO 9000 e um gama de iniciativas internacionais de padronização, ITG 1000 procura facilitar a comunicação de dados contábeis de um país para outro. O governo brasileiro e os conselhos regionais de contabilidade tem sido ativos em tentar difundir este padrão internacional novo. A adoção de tais padrões facilita o fluxo de informação e capital extrafronteira, o que é um precursor do investimento estrangeiro e a integração de

operações de um país para outro. Por sua vez esta agilidade promove o crescimento econômico em geral e aumenta a competitividade de países individuais.

Este artigo relata as impressões de contadores públicos em Vitória da Conquista, Bahia, em relação a difusão do padrão. Os autores observam uma falta de interesse por parte dos clientes, uma falta de treinamento por parte das empresas de contabilidade e uma falta de fiscalização por parte dos conselhos regionais, resultando numa taxa baixa de adesão ao novo padrão. Este quadro nos faz indagar então por que outros padrões internacionais como os vários ISOs, tem sido abraçados no Brasil. Quem sabe os padrões ISO 9000 e afins tem um apelo maior por aparentar impactar diretamente na qualidade do produto e desempenho que facilitam as exportações (já reconhecido como o primeiro passo a internacionalização) e aprimoram a reputação local dos produtos. Pode ser também que a empresa brasileira, e especialmente a pequena empresa, pulverize pouco a detenção do capital e não favoreça a fiscalização de indicadores financeiros padronizados. Certamente é consistente com o legado do pequeno capitalista na periferia da sociedade brasileira de esquivar transparência.

O trabalho **“Autoeficácia e orientação empreendedora: uma análise de suas relações em pequenas empresas de moda”**, por **“Stenio Dias da Silva Filho, Suzete Antonieta Lizote”** relata uma pesquisa instigante sobre autoeficácia empreendedora de proprietários de negócios na indústria de moda em dois estados brasileiros, Santa Catarina e Ceará. A sua relação com questões internacionais advém da comparação de uma amostragem geral de proprietários com aqueles que completaram um curso do SENAC sobre internacionalização. O resultado empírico mais robusto se encontra nas notas mais altas de autoeficácia por parte dos empreendedores de Santa Catarina que terminaram o curso SENAC. Entretanto, talvez o resultado mais provocante seja a maior autoeficácia empreendedora dos Cearenses comparada como os Santa Catarinenses que não fizeram o curso. Este resultado é fascinante, dada a comparativa sofisticação da indústria de moda de Santa Catarina comparada com Ceará. Será que a comparativa sofisticação de Santa Catarina resulta em maior grau de estratificação entre donos de empresas de forma que aqueles que almejam mercados internacionais são mais confiantes? Será que a autoeficácia elevada dos Cearenses reflete apenas falta de conhecimento dos desafios de competir em mercados mais avançados? Será que o processo de auto seleção em envolvimento internacional favorece os mais preparados ou somente os mais confiantes? Será que envolvimento e educação continuada inclina o empreendedor a procurar oportunidades educacionais formais? Todas estas questões são importantes e demandam mais pesquisas e integração com uma grande gama de literatura.

O nosso único caso de ensino neste número, **“O Dilema Financeiro do Micro Empreendedor Frente às Adversidades”**, por **“Liliam Sanchez Carrete e Ricardo Goulart Serra”** trata de um desafio ambiental comum a todas as pequenas empresas, mas especialmente as que militam nas economias emergentes mais voláteis: o súbito declínio em demanda. O que se faz quando cai o movimento? Reduz o efetivo e corta a produção até que as coisas melhoram? Reduz os preços para manter a demanda? Estende os prazos de pagamento? Cada uma destas opções está repleta com implicações estratégicas e táticas sobre fatia de mercado desejada, perfil do cliente, cultura organizacional, recursos humanos, margens de contribuição, liquidez e capacidade futura de adaptação da organização. E enfatizar uma opção implica na negligência de outra. Este caso oferece ao aluno excelente inauguração, as ferramentas financeiras específicas e as imponderáveis tenebrosas e ajustes rápidos que o pequeno empresário enfrenta para sobreviver num mundo aleatório.

Finalmente, o nosso primeiro artigo **“Motivações de compra e hábitos de consumo: um estudo com apreciadores de cerveja artesanal”**, por **“Ana Cristina Ferreira, Michele Morais Oliveira Pereira, Daniel Carvalho de Rezende e Alessandro Santos Vieira”** trata das forças culturais gerais que moldam a demanda de consumo. Vários atributos deste artigo me instigaram colocá-lo no início deste número. Primeiro trata-se de um trabalho sobre marketing e RMPE recebe poucas submissões desta disciplina. Colocando o artigo logo de frente quero sinalizar a nossa comunidade que os trabalhos sobre marketing na pequena e micro empresa são bem-vindos aqui e que o marketing compõe uma parte essencial da equação de negócios da pequena empresa. Segundo, este trabalho em especial demonstra como a pequena empresa pode se posicionar em nichos de Mercado que as maiores firmas não conseguem servir. A indústria de cervejas artesanais oferece um produto única que emerge de um contexto local. Ela é arquetípica de uma nova onda de empreendimentos que enfatizam produtos e serviços diferenciados que são desenvolvidos para abordar uma população emergente de compradores que esquivam os produtos de distribuição massificada produzidos industrialmente em favor de produtos e experiências que sejam locais, sustentáveis e de alta qualidade. Como tal, este trabalho chama a nossa atenção as oportunidades em expansão nos mercados Premium para os quais as pequenas empresas são naturalmente adequadas.

Finalmente, e mais importante, através de uma pesquisa cuidadosa, e completa este trabalho envereda no pensamento e nas preferências de consumidores que escolham cerveja artesanal Premium e investiga como, quando e com quem eles consomem determinada cerveja. Aprendemos aqui que há fatores comuns que caracterizam estes consumidores como a juventude, maior poder de compra, e um foco numa experiência variada e única. Ao mesmo tempo aprendemos

que há diferenças, tais como o consumo solitário versus em grupo, a ênfase em comidas complementares, e a frequência do consumo. A lição para o pequeno empresário é que um conhecimento profundo do cliente alvo e as suas preferências permite acesso aos mercados Premium com altas margens que são imunes das vantagens de escala e capital que possuem as empresas grandes. Nos lembra também que de todos os interfaces do ambiente que a pequena empresa enfrenta, o ambiente em que os seu clientes vivem é o mais importante.

Prof. Dr. Reed Elliot Nelson

Editor da RMPE

reed.nelson@cc.faccamp.br

UNIFACCAMP
Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Editorial Introduction: The Small Firm and the Environment.

One of the major theoretical insights of the last century is the observation that organizations are embedded in the broader environment. While this seems obvious today, the difficulties of getting people and resources aligned and coordinated so as to efficiently pursue organizational goals are so great that the pioneers of management thought and practice like Frederick Taylor focused on the internal design of organizations without paying much attention to their relation to the environment.

If there ever was any doubt in the mind of scholars about the importance of the environment, the owners and managers of small businesses are reminded of their relationship to the broader environment every time a client walks in the door, a tax bill comes due, or a new technological innovation poses a threat or opportunity. Small organizations do not have copious resources to protect them from environmental shocks and their owners do not have many hierarchical layers and departments to buffer and isolate them from what is going on in the outside world. This is both good and bad because it keeps the small business close to customers and new developments outside but at the same time makes them vulnerable to even minor managerial errors and unexpected external developments.

The papers in this issue all deal with the relationship of the small or micro enterprise with the environment in one way or another. Despite this commonality, the papers relate to different dimensions of the organization-environment interface. Two papers deal with the interface between the state and the small business, specifically with tax treatment and bankruptcy. Two papers deal—albeit in very different ways—with responses to how the international environment interfaces with small Brazilian firms. Our only teaching case in this issue deals with how a small firm might adjust to a sudden retraction in consumer demand. Finally, one paper deals with how an emerging market for craft beer is translated into specific consumer preferences and behaviors.

These four interfaces—the state, the international environment, fluctuation in demand, and consumer preferences—do not exhaust the many ways that small firms interface with the environment. This issue does not deal with technological development or competitive dynamics for example. Still, all four are important and omnipresent in the lives of most small firms.

The relationship between the state and business has always been one of tension, especially in countries which were colonized by foreign powers, as is the case with virtually every country in the Americas. All of the colonizers saw their colonies principally as opportunities for the extraction of value to be sent to the metropolis and for this reason attempted to closely regulate if not outright own and administer economic activity for the principal purposes of profit maximization and political control and patronage. As a result, legislation governing economic transactions in former colonies has typically been oriented toward maximization of extraction on the part of the state with little or no concern for efficiency or equity. This orientation changed little when independence came, among other reasons because the new governors were seduced by the opportunities for appropriation provided by the ponderous mechanisms of state control.

The response of the citizenry to these regimes historically has been either: 1.) To actively mobilize participation in the extractions of the state via corruption and political patronage. 2.) To avoid contact with the state insofar as possible by avoiding activities which are easily monitored by the state — i.e. through informality and evasion. Those at the center of the social order typically engaged in the former while those on the periphery engaged in the latter. As the Brazilian state matured and consolidated there was a move to integrate the populace into the hierarchies of the state through labor legislation targeted at large private and public hierarchies and through large social programs such as socialized medicine, public retirement programs, and most recently through welfare and educational assistance.

Only as these initiatives evolved and proved insufficient has the state turned to fomenting the less lucrative and harder to track small business sector. Two of the papers in this issue deal with this “third wave” of state activism—the effort to bring petit capitalism under the tutelage of the state both as a means of economic and social development and as a vehicle for capturing revenue from heretofore evasive actors. One paper “**Análise das mudanças ocasionadas na tributação das empresas optantes pelo Simples Nacional**” by “**Mateus José Flauzino Lima, Geovane Camilo Santos, and Alexandre Carvalho Paranaíba**” simulates the different impacts of two recent tax laws on the incomes of small businesses. This paper demonstrates at the operational level how evolving tax legislation affects small businesses. I draw two general conclusions from this careful enumeration of the impact of legislative change. First, there has been slow progress in protecting small businesses from punitive tax rates and onerous reporting and tax preparation burdens. Second, the legislation continues to be very cumbersome, and the differences between the actual tax paid varies very little from one regime to another with the exception of a few categories of economic activity where differences are very substantial. There appear to be no rational policy reasons for the differential treatment of these few categories.

A second paper “**O plano especial de recuperação judicial das microempresas e empresas de pequeno porte**” by “**Fuad José Daud**” similarly deals with recent legislation which affords simplified treatment to small businesses which face financial difficulties. This is an important advance insofar as small businesses suffer from high mortality rates and frequently deal with creditors that possess much greater economic power and legal expertise. Faud’s work provides a very detailed account of the differences between the standard bankruptcy legislation and that which is aimed at small businesses in trouble. While the process of judicial reorganization is still complex and probably always will be given the variety of different transactions and obligations that characterize modern society, the legislation for small businesses is designed to make the actual process of negotiating an agreement between distressed small business and their creditors much simpler and should help avoid business failures due to the difficulties of navigating complex legal issues under time and cost pressures.

Because postcolonial countries typically face a legacy of mercantilist state intervention which attempts to buffer economic actors from foreign competition at the same time it mandates trading relationships and proceeds through state edict, it has been difficult for firms in the Southern Hemisphere to exploit opportunities in a globalized economy. It goes without saying that small firms face even greater challenges in this regard. Two of the papers in this issue deal with ramifications of the international environment as they impact small businesses. “**Percepção dos profissionais contábeis sobre a adoção ITG 1000 – modelo contábil para microempresa e empresa de pequeno porte**” by “**Kleber da Silva Cajuiba and Jessé Feitosa Andrade**”, deals with the efforts of small accounting firms to implement the ITG 1000 accounting standards. Like ISO 9000 and a host of similar international standardization initiatives, ITG 1000 attempts to facilitate understanding of accounting data across countries. The Brazilian government and accounting establishment have been active in attempting to promulgate this newer international standard. The adoption of such universalistic standards facilitates the flow of capital and information across countries, which is a critical precursor for foreign investment and the integration of operations across nations and as a result favors the economic growth and competitiveness of countries.

This article catalogues the impressions of public accountants in Vitoria da Conquista, Bahia, regarding the diffusion of the standard. The authors observe lack of interest on the part of their clients, lack of training on the part of firms, and lack of enforcement and follow up on the part the regional accounting bodies to explain very low levels of adoption and use of the new standard. One wonders about possible explanations for the rather general adoption of the ISO standards in Brazil versus neglect of the ITG standard. Perhaps the ISO 9000 standards have greater appeal as they appear to directly impact product quality and performance which facilitate both

exports (axiomatic as the first step toward internationalization) and enhance the local reputation of products. It seems possible that small businesses especially tend to be closely held and do not favor the scrutiny of standardized financial measures as a legacy of their position on the periphery of the Brazilian economy.

The paper “**Autoeficácia e orientação empreendedora: uma análise de suas relações em pequenas empresas de moda**”, by “**Stenio Dias da Silva Filho and Suzete Antonieta Lizote**” reports an intriguing piece of research involving the entrepreneurial self efficacy scores of business owners in the fashion industry of two Brazilian states. Its connection with international issues comes from the comparison of a general sample of firm owners with those who completed a SENAC course on how to enter international markets. The strongest empirical result is found in the substantially higher scores on most measures of entrepreneurial self efficacy on the part of those entrepreneurs from Santa Catarina completing the course. However, perhaps the most provocative result is the comparatively higher self efficacy levels of the firm owners from Ceará compared to the Santa Catarina sample which did not take the internationalization course. Given the comparative sophistication of the fashion industry of Santa Catarina over and above Ceará, this result is fascinating. Does the comparative sophistication of the S.C. industry result in a greater degree of stratification among owners such that those who aspire to the international market are more confident? Does the high self efficacy of the Ceará respondents merely reflect a lack of knowledge of the challenges of competing in more advanced markets? Does the self selection process of international involvement favor the more prepared or only the more confident? Does involvement in continuing professional education stimulate self efficacy or does self efficacy incline entrepreneurs to seek formal educational opportunities? All of these questions are important and call for further research and integration with a broad range of related literature.

Our sole teaching case in this issue “**O Dilema Financeiro do Micro Empreendedor Frente às Adversidades**”, by “**Liliam Sanchez Carrete and Ricardo Goulart Serra**” deals with a common environmental challenge to small firms everywhere, but especially in the more volatile emerging economies—rapid adjustment to a sudden downturn in demand. When demand drops, do you simply reduce staff and cut production until things get better? Do you reduce prices to maintain demand? Do you extend payment times? Each of these options is fraught with strategic and tactical implications about desired market share, customer profile, organizational culture, human resources, profit margins, liquidity, and the future adaptive capacity of the organization, and emphasizing one option comes at the cost of neglecting another. The case offers students an excellent inauguration into the specific financial tools and the scary imponderables and rapid adjustments that small business owners must face if they are to survive in a random world.

Finally, our lead article “**Motivações de compra e hábitos de consumo: um estudo com apreciadores de cerveja artesanal**”, by “**Ana Cristina Ferreira, Michele Morais Oliveira Pereira, Daniel Carvalho de Rezende and Alessandro Santos Vieira**” deals with the general cultural forces molding consumer demand. Several attributes of this article provoked me to place it at the beginning of this edition. First, this is a marketing paper and RMPE receives few submissions on marketing in micro and small firms. By positioning this paper up front I want to signal to our readers and authors that we welcome marketing papers and that marketing is an essential part of the business formula of small firms. Second, this particular paper demonstrates how small firms can position themselves in market niches that larger firms have difficulty serving. The craft beer industry is populated by small breweries that offer a unique product which has emerged from a local setting. This industry is archetypical of a new wave of enterprises which emphasize differentiated products and services which are crafted to address an emerging population of buyers who eschew industrially produced, mass marketed products in favor of sustainable, locally based, high quality boutique products and experiences. As such, this paper calls our attention to expanding opportunities in premium markets for which small businesses are naturally suited.

Finally, and most importantly, through careful, complete, painstaking research, this paper delves into the preferences and thinking of the consumers who select premium craft beers and explores with whom, how, and when they drink a given beer. We learn here that there are commonalities which unite these consumers, such as younger age, higher purchasing power, and a focus on unique experience, and at the same time there are differences, such as the emphasis on complementary foods with beverages, whether consumption is social or solitary, and how often they drink. The take away for all small business owners is that careful, complete knowledge of the target customer and her preferences permits access to premium markets with high profit margins that are protected from the massive competitive advantage of size and scale that larger firms enjoy. It reminds us that of all of the environmental interfaces that small businesses must take into account, the environment in which their customers live is the most important strategically.

Prof. Dr. Reed Elliot Nelson

Editor da RMPE

reed.nelson@cc.faccamp.br