DETERMINANTES ORGANIZACIONAIS DA GESTÃO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs) DA GRANDE FLORIANÓPOLIS/SC

Nelson Colossi [*]
Roberta C. Duarte [**]

RESUMO

O artigo apresenta o resultado de uma pesquisa realizada na Grande Florianópolis, onde são analisados os principais problemas enfrentados pelas PME, explorando os principais fatores organizacionais determinantes do sucesso ou fracasso gerencial deste tipo.Inicia apresentando algumas considerações conceituais e respondendo à questão: "O que é a PME?" A população da pesquisa é composta por proprietários ou dirigentes das PME, selecionadas a partir do Sistema Cadastral do Sebrae, SC. Os resultados encontrados evidenciam a importância de fatores financeiros, com fatores da produção, como determinantes do sucesso ou fracasso das PME.

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas - PME - são muito importantes na economia de qualquer país. Elas são responsáveis por grande parte da produção industrial nacional e mundial; por isso, estão merecendo consideração e reconhecimento crescentes por parte dos governos, órgãos empresariais, estudiosos e pesquisadores do tema. Por ter características próprias, esse segmento enfrenta dificuldades e problemas específicos, muitas vezes diferentes dos encontrados nas grandes empresas.

Muitos dos principais problemas enfrentados pelas PME podem ser atribuídos tanto à falta de condições de se "fazer ouvir" pelas autoridades governamentais, por terem pouco poder de barganha em negociações comerciais, como por não possuírem fundos para promover seu próprio desenvolvimento. Esses problemas não podem ser resolvidos pelas PME isoladamente, mas da união entre elas pode resultar a força necessária para enfrentarem as dificuldades e conseguirem vantagens que, individual-

[1] Professor Doutor da Universidade Federal de Santa Catarina, Coordenador do curso de Pós-Graduação em Administração – CPGA/UFSC.
[2] Mestranda curso de Pós-Graduação em Administração – CPGA/UFSC.

mente, seriam inatingíveis. Com esse objetivo, diversos grupos empresariais têm se unido, formando associações, cooperativas, congregações e comunidades, na tentativa de sanar as deficiências que possuem individualmente. Essa, entretanto, não tem sido uma tarefa fácil, principalmente quando se considera que muitas dessas empresas concorrem pelos mesmos segmentos de mercado.

O sucesso e fracasso das PME estão intimamente ligados à economia nacional e são variáveis determinantes da manutenção e do crescimento da capacidade produtiva do país. Apesar da importância desse segmento para a economia nacional, os estudos nessa área são ainda escassos, uma vez que as PME não contam com recursos financeiros e humanos para realizar suas próprias pesquisas; por isso, esses têm sido viabilizados através do interesse governamental, acadêmico ou do patrocínio de associações empresariais. Os resultados desses estudos vêm tendo larga utilização entre os proprietários e dirigentes de empresas, órgãos governamentais, Sebrae-Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas, associações de empresas e pesquisadores da área, beneficiando, inclusive, os consultores de empresas, estudantes universitários e bancos de desenvolvimento.

Em termos gerais, o objetivo desta pesquisa consiste em conhecer a visão dos dirigentes das PME da Grande Florianópolis quanto aos fatores de sucesso e fracasso derivados tanto da fase inicial de implantação como da administração da empresa já instalada.

2 O QUE É A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Não há uma definição aceita universalmente de PME. Alguns autores, porém, acreditam que é possível uma definição mais específica do significado do termo PME e, para isso, se valem das variáveis emprego e investimento para identificá-las; já outros se utilizam das variáveis volume de vendas e consumo de energia na tentativa de obter um conceito mais exato (Barros, 1978).

Para Resnik (1990), não existe nenhuma boa definição de "pequena" empresa. Talvez a melhor definição prática seja um critério funcional: pequenas empresas são aquelas que o proprietário-gerente controla pessoalmente, enquanto o tamanho ainda não ditou uma estrutura administrativa substancialmente descentralizada.

Para Gonçalves (1995, p. 34), "as pequenas empresas, de um modo geral, são definidas como aquelas que, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio e não estão vinculados a outras grandes empresas ou grupos financeiros".

No Brasil, o critério mais usual para definição de pequenas empresas é o adotado pelo IBGE, ou seja, empresas que possuem entre 20 e 99 pessoas ocupadas (Resnik, 1990). Já a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - Fiesc - utiliza os parâmetros, apresentados na tabela a seguir :

Tabela 1- Classificação de empresas por número de empregados

Tamanho	Nº de pessoas ocupadas
Microempresa	0 até 9
Empresa pequeno porte	10 até 99
Empresa média	100 até 499
Grande empresa	de 500 ou mais

Fonte: Gonçalves, 1995, p. 38.

As pequenas e médias indústrias são cruciais para a economia mundial, o que se deve sobretudo à sua contribuição para o fortalecimento industrial.

Batalha (1990) refere que, no Brasil, as PME constituem a essência do empresariado nacional e, como tal, através dessas unidades, podem-se desenvolver tecnologias gerenciais, ou adaptar as importadas, no sentido de adequá-las às necessidades e condições de operações nacionais.

As PME são, portanto, componentes importantíssimos na composição do parque empresarial dos países e, à medida que esses avançam em seu processo de desenvolvimento, elas não são simplesmente substituídas por empresas maiores, uma vez que possuem características próprias que asseguram o seu lugar em qualquer nível de industrialização.

A presença das PME nos países em desenvolvimento torna-se importante por permitirem a economia de capitais, absorverem mão-de-obra não qualificada e minimizarem imigrações inter-regionais, criando um melhor equilíbrio entre regiões. Já, nos países ricos, as PME representam vantagens no fornecimento de produtos sob encomenda e acumulam as funções de complementação de defesa contra situações monopolíticas e de democratização do produto (CNI/Dampi, 1976).

Para Staley, citada por Barros (1978), apesar de as grandes empresas representarem uma característica do estágio moderno de desenvolvimento industrial, um país pode apresentar uma estrutura industrial mais produtiva quando há uma combinação ideal de pequenas e grandes unidades produtivas, sendo o papel de cada uma determinado com base na eficiência econômica dos fatores de produção de cada setor. O autor

menciona, ainda, cinco razões pelas quais as pequenas empresas justificam sua sobrevivência em todos os estágios do desenvolvimento industrial:

1. as pequenas indústrias podem competir, em certas circunstâncias, com os produtos das grandes empresas;
2. as pequenas empresas industriais podem "preencher lacunas" entre a produção em massa e a produção por encomenda das grandes empresas;
3. as pequenas firmas podem produzir componentes para suprir às empresas de grande porte;
4. as pequenas indústrias podem iniciar a fabricação de novos produtos (e algumas vezes se expandirem com o crescimento da produção desses produtos);
5. as pequenas empresas podem prestar serviços e reparos para os produtos fabricados pelas grandes empresas.

A grande empresa, normalmente, desenvolve parcerias com as pequenas e médias para atender clientes específicos, de forma especializada, cobrindo determinada região ou indústria (Miyazaki, 1998). Drucker (1975, p. 720) já afirmava esse fato quando registrou que "empresas pequenas e grandes não são alternativas, são complementos, a empresa grande depende das empresas médias e pequenas, que por sua vez, dependem da empresa grande".

Em virtude da grande importância das PME, muitos países concedem vantagens e benefícios especiais a esse tipo de empresa. Na Comunidade Européia-CE, quase todos os países possuem programas de ajuda para as PME no que se refere à obtenção de financiamento. Há, de acordo com Koning (1991), quatro grupos de medidas principais que podem ser distinguidas na CE: garantias de empréstimos, empréstimos, medidas que visam à promoção de investimento em novos empreendimentos e facilidades fiscais.

Nos países do Pacto Andino, os programas de apoio à pequena empresa estão sendo dirigidos para o financiamento, capacitação para o trabalho e, em menor medida, à assistência técnica de tipo administrativo. Não se verificam, entretanto, programas voltados para a promoção de exportações, desenvolvimento tecnológico, assistência técnica com relação a processo produtivo ou incentivo a associações (Junag apud Arellano, 1989).

No Brasil, em 3 de novembro de 1999, entrou em ação o Brasil Empreendedor: arrojado programa que reúne, ao mesmo tempo, uma legislação avançada e um crédito orientado, com capacitação para o empreendedor e assessoria empresarial à pequena empresa. É o resultado de uma ação integrada do governo federal, Congresso Nacional e Sebrae.

As PME enfrentam vários problemas, estudados por alguns autores, os quais afirmam que as dificuldades encontradas são comuns a todas as empresas, independentemente do porte, mas é nas menores que se apresentam em toda a sua extensão e intensidade. Segundo Barros (1973), quanto menor é a empresa, maior é o número de problemas encontrados e a sua gravidade. Mesmo as dificuldades decorrentes do ambiente, que independem de decisões internas e atingem as empresas grandes e pequenas indistintamente, pesam mais sobre as últimas.

Clarke e Monkhouse (1995) apresentam uma série de problemas de origem externa e interna enfrentados pelas PME. A vulnerabilidade a influências externas reflete-se: na falta de profundidade em certas especialidades (como *marketing*), eventos como declínio da economia local, grandes flutuações cambiais, concorrência internacional crescente, o colapso do comunismo e déficits orçamentários nacionais. Quanto à vulnerabilidade a questões internas, apresentam: a carência de capacidade gerencial, pouca habilidade dos proprietários para lidar com o ônus burocrático que o governo lhes impõe e para negociar bem com os fornecedores de capital, falta de recursos humanos qualificados e de recursos financeiros para desenvolvimento.

Na tentativa de auxiliar o pequeno empresário, o British Institute of Management elaborou um modelo de análise dos pontos fundamentais para o sucesso das PME. Esse modelo é abrangente, pois trata os fatores de sucesso das PME relacionados a várias áreas e momentos da administração. Segundo o modelo, há sete pontos que merecem toda atenção dos dirigentes:

a) *recursos humanos*: o sucesso das pequenas empresas está intimamente ligado à capacidade e habilidade de um grupo pequeno de indivíduos, principalmente à competência administrativa do dirigente;
b) *determinação do produto*: a idéia inicial do negócio e a definição ao longo do tempo dos produtos a serem produzidos são fundamentais;
c) *estrutura administrativa*: deve-se adotar a estrutura mais condizente com os objetivos e características do negócio;
d) *aspectos fiscais e legais*: o conhecimento das restrições e facilidades neste campo é decisivo na lucratividade e sobrevivência da empresa;
e) *planejamento de marketing*: o conhecimento do mercado e, em especial, do consumidor é a chave para boas vendas;
f) *planejamento das finanças*: em pequenas empresas, há poucos recursos, os quais devem ser muito bem aplicados;
g) *crescimento planejado*: a transição de tamanho da empresa é um momento muito delicado.

O sucesso e fracasso de empresas são temas polêmicos para os quais não há consenso, mas que fascinam estudiosos, leigos, empresários e candidatos a empresários, por traduzirem a razão de ser das empresas. É muito improvável que alguém inicie ou permaneça em um negócio sem almejar ou vislumbrar alguma possibilidade de sucesso e que não tenha, mesmo que inconscientemente, um conceito próprio dos fatores intervenientes nesse sucesso.

3 METODOLOGIA

Delineamento e perspectiva da pesquisa

Os fatores que levam as PME ao fracasso ou ao sucesso podem advir da fase inicial de implantação da empresa (quando são tomadas as primeiras decisões a respeito do empreendimento), da administração da empresa já instalada, ou, ainda, podem ser decorrentes de restrições ambientais; podem, até mesmo, ser uma combinação desses aspectos. Existem, na literatura, vários modelos que se preocupam em definir esses fatores, entretanto, para efeito desta pesquisa, foi utilizado o modelo proposto pelo British Institute of Management, em virtude de sua adequação ao problema em estudo.

O British Institute of Management propõe um modelo de análise para avaliar as perspectivas de sucesso e fracasso de PME. O modelo baseia-se no pressuposto de que a administração de PME difere da administração de grandes empresas por exigir do empresário conhecimentos profundos sobre todas as funções gerenciais. O modelo afirma que há sete pontos que devem ser cuidadosamente considerados para que a empresa tenha suas chances de sucesso aumentadas. Porém, apesar da importância desses pontos na administração de pequenos negócios, a preocupação em atender a eles, por si só, não garante o sucesso da empresa. Da mesma forma, a negligência ou omissão de algum deles não condiciona, necessariamente, ao fracasso, pois soluções alternativas e adaptações específicas a cada caso podem compensá-los. Mesmo assim, eles são fundamentais na compreensão dos fatores de sucesso e fracasso de PME e serviram de base para esta pesquisa.

Assim, a pesquisa caracterizou-se como um estudo exploratório e descritivo: exploratório, por esse tipo de pesquisa "proporcionar, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema, e contribuir para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados" (Alves, 1991); descritivo, porque, conforme Triviños (1987), pretende descrever as caracterís-

ticas de um dado fenômeno, ou seja, deseja conhecer a sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam.

População e amostragem

A população desta pesquisa foi composta por proprietários ou dirigentes das PME catarinenses registradas na Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina. A amostra selecionada compõe-se das PME associadas a Associação de Empresas da Grande Florianópolis-Aemflo até maio de 1999, classificadas em pequenas e médias empresas por número de funcionários, sendo 179 pequenas e 30 médias empresas. A técnica de amostragem foi a estratificada proporcional.

Coleta e análise dos dados

De acordo com a natureza do objetivo proposto, foram utilizadas fontes primárias para a obtenção dos dados necessários à pesquisa, o que foi feito através de questionários enviados por mala postal aos proprietários ou dirigentes das PME da Grande Florianópolis, de acordo com a amostra. Os questionários foram elaborados de maneira a permitir a contemplação da solução das perguntas de pesquisa e o atendimento dos objetivos deste trabalho. As perguntas do questionário procuraram levantar os fatores de sucesso e fracasso das PME, estando distribuída em duas partes: a primeira abordou a fase de implantação da empresa e a segunda, a sua administração em funcionamento normal.

Foi enviado um total de duzentos questionários às PME associadas em agosto de 1999 à Aemflo. Juntamente com o questionário da pesquisa, foi enviado envelope já selado e endereçado para resposta (optou-se por esta estratégia no intuito de facilitar e aumentar o número de questionários respondidos). Após um período de 45 dias, foi iniciada a tabulação dos dados de 53 questionários (número total de instrumentos distribuídos e respondidos até aquela data), que corresponderam a 26,5% do total enviado.

Apresentação e análise dos dados

Os dados obtidos na pesquisa foram subdivididos em dois blocos: o primeiro procura traçar o perfil dos proprietários ou dirigentes das PME e o perfil delas próprias; o segundo abrange a visão dos proprietários ou dirigentes das PME sobre fatores que podem levar ao seu sucesso ou fracasso.

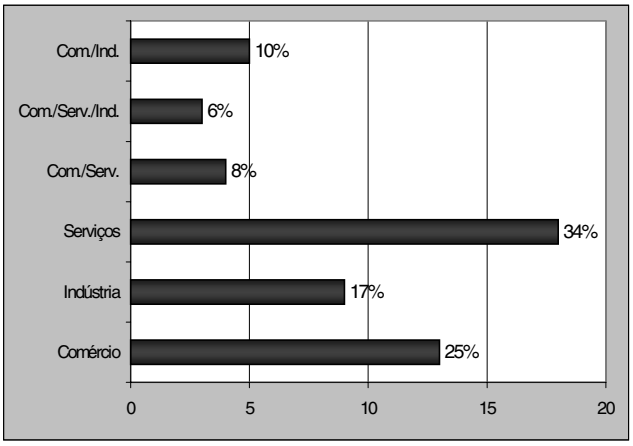
Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 8, n. 14, p. 55-75, maio 2000

4 PERFIL DOS PROPRIETÁRIOS OU DIRIGENTES DAS PME E PERFIL DAS PRÓPRIAS PME

A Parte I do questionário procurou recolher informações sobre o perfil do proprietário ou dirigente da PME, como idade, sexo e formação de nível superior. Também abrangeu alguns aspectos da PME, como: área de atuação (comércio, indústria, serviços, outras), tempo de existência da empresa e seu número atual de funcionários.

A idade dos proprietários ou dirigentes das PME apresentou uma grande concentração entre 31 e 50 anos, 74%, sendo que sua maior freqüência encontrou-se na faixa etária de 41 a 50 anos, 45%. Aqueles que se encontraram na faixa etária de 21 a 30 anos (8%), 51 a 60 anos (10%) e acima de 60 anos (8%) somam apenas 26% do total; a menor concentração encontrou-se na faixa etária de 21 a 30 anos (8%), os relativamente jovens, e entre a faixa etária acima dos 60 anos (8%), os mais idosos.

Quanto ao sexo dos proprietários ou dirigentes das PME, os dados apresentaram os seguintes percentuais: 88% deles são do sexo masculino e apenas 12%, do sexo feminino. Com isso, pode-se considerar que se trata de uma atividade dominada ainda pelos homens.



Fonte: Primária.

Figura 1 - Área de atuação empresarial das PME.

Com relação à formação universitária dos proprietários ou dirigentes das PME, primeiramente, constatou-se que 60,4% possuem formação universitária e o restante, 39,6%, não a possuem. Dos formados em nível universitário, apenas 21,1% são bacha-

réis em administração; 42,1% são bacharéis em outras áreas. Encontraram-se 5% formados em ciências contábeis, 12,3% em economia, 2% em direito e 22,8% em outras áreas (um em psicologia, um em educação física, um em jornalismo, um em ciências humanas, um em sociologia, dois em pedagogia e seis em engenharia).

A área de atuação das PME concentrou-se nos serviços (34%), comércio (25%), indústria(17%); ainda, obteve-se a combinação deles em alguns casos, como comércio e serviços, comércio e indústria, e comércio, serviços e indústria.

A maior concentração em relação ao tempo de existência das PME evidenciou-se na faixa entre 0 e 5 anos (30,6%), considerada por alguns autores como a fase mais crítica das PME, visto que a partir dos cinco anos muitas delas já fecharam e o número das que chegam aos dez anos reduz-se muito. Mesmo assim, os dados da pesquisa mostram que existe um número expressivo de PME que já passaram dos dez anos de existência, 53,1%, algumas com mais de 25 anos, 14,3%. É interessante ressaltar que a média de tempo de existência das empresas pesquisadas foi de 15,2 anos.

Outro dado é que as PME pesquisadas empregam uma média de 67 funcionários.

4.1 Fatores que podem levar ao sucesso ou fracasso das PME

Neste item, procurou-se conhecer a importância que os proprietários ou dirigentes das PME atribuem a alguns fatores, em um primeiro momento, na fase de implantação e, num segundo, na empresa já instalada. Esses fatores estão relacionados aos sete fatores de sucesso das PME, de acordo com o British Institute of Management.

Para a análise dos dados, utilizou-se uma equivalência numérica para cada conceito: MI – Muito Importante = 5, I – Importante = 4, IM – Importância Média = 3, PI – Pouco Importante = 2, e o SI – Sem Importância = 1. No caso de não-respostas, as médias foram calculadas considerando-se apenas os questionários respondidos.

Recursos Humanos

A - Na fase de implantação da PME

Neste item, foram apresentados os seguintes fatores: qualificação dos funcionários; nível de escolaridade dos funcionários e treinamento dos funcionários.

Os proprietários ou dirigentes das PME consideraram a qualificação dos funcionários nesta fase como muito importante, 75%, ou importante, 17%. Os que a consideraram como de importância média ou de pouca importância chegaram a apenas 8%. A média obtida neste fator foi de 4,63.

O nível de escolaridade dos funcionários nesta fase foi considerado pelos respondentes, na sua maioria, como importante, 71%; os demais optaram por muito importante, 10%; importância média 15%, e pouca importância, 4%. A média neste fator foi de 3,87.

Quanto ao treinamento dos funcionários, os respondentes mostraram que o consideram um fator muito importante (75%); apenas 15% consideram-no importante e 10%, de importância média. Obteve-se uma média, de 4,65, muito similar à alcançada pelo fator de qualificação dos funcionários (4,63).

B- Na PME já instalada

Neste item, foram apresentados os seguintes fatores: qualificação dos funcionários; nível de escolaridade dos funcionários e investimento em treinamento contínuo.

Os respondentes continuaram atribuindo muita importância, 79%, à qualificação dos funcionários na empresa já instalada; do restante, 19% acreditam ser importante e apenas 2%, ser de importância média. A importância deste fator cresceu na empresa já instalada, atingindo uma média de 4,77 contra 4,63 da fase de implantação da empresa. Dos três fatores este passou a ser considerado o mais importante deles.

O nível de escolaridade continuou sendo visto pela maioria dos respondentes, apenas como importante, 68%; o restante o considerou muito importante, com 17%; de importância média, com 13%, e pouco importante, com apenas 2%. Apesar de sua média elevar-se para 4 pontos (contra 3,87 da fase anterior), continua sendo o fator considerado de menor importância nas duas fases.

Quanto ao investimento em treinamento contínuo, os respondentes, na sua maioria (64%), o consideraram muito importante; foi considerado importante por 21% dos respondentes; de importância média por 9% e de pouca importância apenas por 6%. A média deste fator alcançou 4,43 pontos, o que lhe concedeu o segundo lugar em importância nesta fase da empresa já instalada.

4.2 Produção

A – Na fase de implantação da PME

Foram apresentados os seguintes fatores: definição do produto; aquisição de máquinas e equipamentos; e local onde será instalada a empresa.

No que diz respeito à definição do produto na fase de implantação da empresa, os proprietários ou dirigentes das PME consideraram este fator, na sua maioria, 83,7%,

como muito importante; do restante, 13,5% consideraram o fator importante e apenas 3,8%, de importância média. A média alcançada pelo fator foi de 4,79 pontos

A aquisição de máquinas e equipamentos foi vista pela maioria dos respondentes como sendo muito importante (75%) na fase de implantação da empresa; 17,9% a consideraram como importante; 5,7%, como de importância média e apenas 2%, de pouca importância. Obteve-se uma média neste fator de 4,63 pontos.

Quanto ao local de instalação da empresa, este foi considerado muito importante e importante por 34,6% dos respondentes cada; os demais atribuíram 17,3% de importância média; 9,6% de pouca importância e 3,9% de sem importância. Foi considerado o fator menos importante desta fase, obtendo uma média de 3,86.

B – Na fase da PME já instalada

Foram apresentados os seguintes fatores: técnicas de planejamento e controle da produção, aquisição de novas máquinas e equipamentos.

Na fase da empresa já instalada, as técnicas de planejamento e controle da produção foram consideradas pela grande maioria dos respondentes (80,4%) como fator muito importante; em 17,6% das respostas, foram consideradas importantes e apenas 2% consideraram como de importância média. Este fator atingiu uma média de 4,78.

Quanto à aquisição de novas máquinas e equipamentos, o fator foi apontado como importante por 62,7% dos respondentes; como muito importante por 27,5% e como de importância média por 9,8%. A média foi de 4,17 pontos.

4.3 Estrutura administrativa

A –Na fase de implantação da PME

Foram apresentados os seguintes fatores: elaboração e definição de cargos e funções, criação de normas e procedimentos, experiência anterior do empresário na implantação de empresas, conhecimento de técnicas administrativas por parte do empresário, e o empresário deve ter formação em administração de empresas.

A elaboração e definição dos cargos e funções foi vista pelos proprietários ou dirigentes das PME como importante para 48%; muito importante para 32%; de importância média para 16% e de pouca importância para apenas 4% deles. Este fator alcançou uma média de 4,08.

Constatou-se que 43,1% dos respondentes consideram importante a criação de normas e procedimentos na implantação da PME; 37,3% a consideram muito impor-

Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 8, n. 14, p. 55-75, maio 2000

tante e 19,6%, como sendo de importância média. A importância das normas e procedimentos é de estabelecer padrões de forma que os funcionários estejam cientes do que devem e podem fazer e como fazê-lo. A média deste fator foi de 4,17, o que o coloca como mais importante nesta fase.

A experiência anterior do empresário na implantação de empresas é vista pelos proprietários ou dirigentes das PME como um fator importante, 43,1%; o restante dos respondentes o consideram como muito importante, 33,4%; de importância média, 13,7%, e apenas 9,8% o consideram pouco importante. Este fator obteve uma média de 4 pontos.

Quanto ao conhecimento de técnicas administrativas por parte do empresário, os respondentes, na sua maioria, 52,9%, acreditaram ser um fator importante; foi avaliado como muito importante por 33,4%, de importância média por 11,7% e como sendo de pouca importância apenas por 2% dos respondentes. Este fator, juntamente com a criação de normas e procedimentos, foi considerado o mais importante, obtendo uma média de 4,17.

O fato de o empresário ter formação em administração de empresas foi colocado pela maioria como de importância média, 48%, e de pouca importância, 24%; foi considerado por outros como sendo até sem importância, 12%; apenas 12% o julgam importante e 4%, muito importante. A média deste fator foi a mais baixa , não somente desta fase, mas com relação a todos os outros fatores pesquisados, obtendo o valor de 2,72 pontos.

B – Na PME já instalada

Foram apresentados os seguintes fatores: atualização e mudança *de* cargos e funções; atualização e revisão de normas e procedimentos; conhecimento e utilização de técnicas administrativas planejamento e controle de atividades de cada setor, e o empresário deve ter formação em administração de empresas.

Nesta fase, o fator atualização e mudança de cargos e funções continuou sendo visto pela maioria dos respondentes como sendo importante, 47,2%, e de importância média, 28,3%; 15,1% o viram como muito importante e apenas 9,4%, como de pouca importância. A média deste fator, que foi de 3,68 pontos, diminuiu em relação à fase de implantação da empresa (4,08).

A atualização e revisão de normas e procedimentos na empresas já instalada obteve conceito importante na maioria dos casos, 56,6%; muito importante para 26,4% e de importância média em 17%. Com relação à fase de implantação da empresa, sua média se reduziu, passando de 4,17 para 4,09.

O fator conhecimento e atualização de técnicas administrativas, na visão de 56,6% dos respondentes, foi um fator importante; 30,2% o consideraram muito importante e 13,2%, de importância média. Este fator manteve a mesma média nas duas fases da empresa, esta de 4,17 pontos.

Para a maioria dos proprietários ou dirigentes das PME, 94,2%, planejamento e controle das atividades de cada setor foi um item importante ou muito importante; apenas 5,8% o apontaram como de importância média. Este foi o fator que obteve a maior média tanto nesta fase quanto na anterior, chegando a 4,38 pontos.

O fato de o empresário ter formação em administração de empresas permaneceu visto pela maioria como de importância média, 43,4%; de pouca importância, 20,7%, e sem importância, 9,4%. A minoria considerou este fator como muito importante (apenas 3,7%) ou importante (22,6%). Este fator, embora tenha aumentado sua média em relação à fase de implantação da empresa - passando de 2,72 para 2,90 pontos, continuou sendo considerado o menos importante.

4.4 Aspectos fiscais e legais

A – Na fase de implantação da PME

Foram apresentados os seguintes fatores: conhecimento dos aspectos fiscais e legais para a abertura da empresa, assessoramento profissional (ajuda de contador ou advogado).

Na opinião de 45,1% dos respondentes, o fato de o empresário ter conhecimento dos aspectos fiscais e legais para a abertura da empresa foi considerado como sendo importante; por 33,3% foi considerado muito importante; 19,6% o consideraram de importância média e apenas 2%, como não sendo importante. A média obtida por este fator foi de 4,08.

O fato de o proprietário ou dirigente da PME poder contar com assessoramento profissional (contador ou advogado) na fase de implantação da empresa foi visto como muito importante por 53,8% deles; para 26,9%, é importante; para 13,5%, é de importância média; para 3,8%, tem pouca importância e, apenas para 2% é sem importância. Este fator obteve uma média de 4,27, sendo apontado como o mais importante na implantação da empresa.

B – Na PME já instalada

Foram apresentados os seguintes fatores: cumprimento das exigências fiscais e legais, pagamento de impostos e taxas determinadas por lei e assessoramento profissional (ajuda de contador ou advogado).

O fator cumprimento das exigências fiscais e legais foi visto pela maioria dos respondentes, 92,5%, como sendo muito importante ou importante; o restante o viu como de importância média (apenas 3,8%) e de pouca importância (apenas 3,8%). Este fator foi considerado o mais importante desta fase, obtendo uma média de 4,47 pontos.

Com relação ao pagamento de impostos e taxas determinadas por lei na empresa já instalada, a maioria dos respondentes, 90,6%, o considerou como muito importante ou importante; a minoria, 9,4% dos respondentes, o considerou de importância média ou de pouca importância. Este fator alcançou uma média de 4,36 pontos, o que lhe concedeu o segundo grau de importância nesta fase.

O assessoramento profissional nesta fase continuou sendo visto pela maioria, 52,8% como sendo muito importante; para o restante, 41,5% consideraram importante e apenas 5,7%, de importância média. Este fator continuou sendo apontado nesta fase como o fator mais importante, cuja média aumentou de 4,27 (fase anterior) para 4,47 (fase atual), maior entre as duas fases.

4.5 Aspectos financeiros

A - Na fase de implantação da PME

Foram apresentados os seguintes fatores: conhecimento do investimento total para a implantação da empresa, conhecimento das fontes de financiamento disponíveis e assessoramento profissional (ajuda de contador ou advogado).

O fato de o empresário ter conhecimento do investimento total para a implantação da empresa foi associado por 78% dos respondentes ao conceito muito importante; por 16%, ao conceito de importante; por 4%, ao conceito de importância média e apenas por 2%, ao conceito de sem importância. Este fator foi considerado como sendo o de maior importância na fase de implantação da empresa, obtendo uma média de 4,68.

O conhecimento das fontes de financiamento disponíveis foi visto como importante por 46% dos respondentes; como muito importante por 36%; como de impor-

tância média por 12%; como de pouca importância por apenas 2% e como sem importância para 4% deles. Este fator foi visto como o de menor importância nesta fase, com média de 4,08 pontos.

O fato de os proprietários ou dirigentes das PME poderem contar com assessoramento profissional (ajuda de contador ou advogado) no que se refere aos aspectos financeiros na fase de implantação da empresa foi avaliado como muito importante por 42,8%; importante por 36,7%; de importância média por 12,3%; de pouca importância por 6,1% e sem importância apenas por 2,1%. A média obtida por este fator foi de 4,12 pontos.

B – Na fase da PME já instalada

Foram apresentados os seguintes fatores: controle e programação de fluxo de caixa; controle dos custos e aplicação eficiente dos recursos financeiros.

O controle e programação do fluxo de caixa da empresa já instalada foi considerado pela maioria dos respondentes, 88%, como sendo muito importante; importante para 10% e de importância média para apenas 2% dos respondentes. Este fator foi o que obteve a maior média (4,86 pontos), conseqüentemente, o maior grau de importância não somente no que se refere aos aspectos financeiros, mas a todos os fatores abordados na pesquisa.

Quanto ao controle dos custos na PME já instalada, os respondentes, na sua maioria, 86,3%, vêem-no como sendo muito importante; 11,7%, como importante e apenas 2%, como pouca importância. O controle dos custos atingiu uma média de 4,82 pontos, que representa o segundo fator mais importante na empresa já instalada quanto aos aspectos financeiros.

A aplicação eficiente dos recursos financeiros na PME já instalada foi vista pelos proprietários ou dirigentes das PME como muito importante pela maioria, 82%; como importante por 14%; de importância média para 4% e sem importância apenas para 2%. A média do fator foi de 4,80 pontos, considerando-se-o fator menos importante nesta fase, entretanto destaca-se como o terceiro mais importante com relação a todos os fatores abordados na pesquisa.

Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 8, n. 14, p. 55-75, maio 2000

4.6 Marketing

A – Na fase de implantação da PME

Foram apresentados os seguintes fatores: conhecimento do mercado consumidor, conhecimento da concorrência, conhecimento dos canais de distribuição para o produto, técnicas de divulgação do produto e programas de propaganda e política de vendas.

O conhecimento do mercado consumidor do produto que a empresa pretende fabricar na sua fase de implantação obteve dos respondentes um conceito muito importante de 84%; importante de 14% e de importância média de apenas 2%. Este fator alcançou uma média de 4,78 pontos.

O conhecimento da concorrência foi visto pelos proprietários ou dirigentes da PME, na sua fase de implantação, como importante para 50%, muito importante para 44% e como de importância média para 6%. Obteve uma média de 4,38 pontos.

O fato de possuir conhecimento dos canais de distribuição do produto, ou seja, a maneira pela qual o produto irá chegar aos clientes, foi avaliado pela maioria dos respondentes como muito importante, 56%, como importante por 38% e de importância média apenas para 6%. A média deste fator alcançou o valor de 4,5 pontos.

A utilização de técnicas de divulgação do produto e programas de propaganda obteve um conceito de importante para 64% dos respondentes, de importância média para 18%, muito importante para 14% e de pouca importância para 4% deles. A média deste fator foi a mais baixa nesta fase (3,88).

O fator política de vendas foi avaliado pelos respondentes como muito importante por 56%; importante para 38%; de importância média para apenas 2% e de pouca importância para 4%. Foi considerado o terceiro fator mais importante desta fase, com média de 4,46.

B – Na fase da PME já instalada

Foram apresentados os seguintes fatores: conhecimento do mercado consumidor, informações sobre a concorrência, conhecimento dos canais de distribuição, divulgação do produto e programas de propaganda e atualização política de vendas.

O conhecimento do mercado consumidor na fase da empresa já instalada, como na fase de implantação da empresa, continua sendo apontado pelos proprietários ou dirigentes das PME como sendo muito importante, 80%; como importante para 18% e

como de importância média apenas para 2% deles. O fator manteve a média da fase de implantação (4,78).

O fato de os proprietários ou dirigentes das PME poderem dispor de informações sobre a concorrência na empresa já instalada foi considerado por eles como muito importante, 53%; importante, 37%; de importância média, 8%, e pouco importante, 2%. A média aumentou em relação à fase de implantação da empresa (4,38), chegando, na fase da empresa já instalada, a 4,41 pontos, na qual é considerado o quarto grau em importância.

Quanto ao conhecimento dos canais de distribuição do produto na PME já instalada, os respondentes consideraram-no como sendo um fator importante, 50%; muito importante, 46%, e de importância média, 4%. O grau de importância passou de segundo (fase de implantação da empresa) para terceiro (fase empresa já instalada),com média de 4,42 pontos.

A divulgação do produto e programas de propaganda é vista pelos respondentes como importante, 61%; muito importante, 25%, e de importância média, 14%. A média alcançada foi de 4,12 pontos.

No caso da atualização da política de vendas na empresa já instalada, esse fator obteve conceito muito importante entre a maioria dos respondentes, 53%; importante, de 45%, e de pouca importância para apenas 2% deles. Nesta fase, o fator alcançou uma média de 4,49 pontos.

4.7 Planejamento do crescimento

A – Na fase de implantação da PME

Foram apresentados os seguintes fatores: saber a missão e visão da empresa, definição de estratégias e definição de objetivos e metas.

O saber a missão e visão da empresa foi visto pelos proprietários ou dirigentes das PME na fase de implantação da empresa como muito importante por 63%; importante por 31%; de importância média por 2% e de pouca importância para 4% deles. Nesta fase, este foi o fator considerado mais importante, alcançando uma média de 4,53.

Quanto à definição de estratégias, os respondentes a consideraram muito importante, 53%; importante, 39%; de importância média, 6%, e de pouca importância, 2%. o fator atingiu a média de 4,43 pontos, sendo considerado o menos importante nesta fase.

Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 8, n. 14, p. 55-75, maio 2000

No que se refere à definição de objetivos e metas na implantação da PME, os respondentes, na sua maioria, 52%, aplicaram o conceito muito importante; 44%, importante; 2%, de importância média e apenas 2% sem importância. Foi considerado o segundo fator em grau de importância na fase de implantação da PME, obtendo uma média de 4,44 pontos.

B –Na PME já instalada

Foram apresentados os seguintes fatores: revisão das estratégias e revisão dos objetivos e metas.

Na visão dos proprietários ou dirigentes das PME, a revisão das estratégias na empresa já instalada foi considerada pela maioria, 52%, muito importante; do restante, 44% consideraram importante; 2%, de importância média e 2%, sem importância. A média obteve um pequeno acréscimo em relação à fase de implantação, passando de 4,43 para 4,44. Nesta fase, foi considerado o fator mais importante.

Quanto à revisão dos objetivos e metas, os respondentes concentraram suas respostas nos conceitos muito importante, 46%, e importante, 46%, restando 6% que consideram este fator como de importância média e apenas 2% como sem importância. O fator alcançou a média de 4,35.

Tabela 2 - Médias dos grupos de fatores

Grupos de fatores	Média dos fatores na implantação da empresa	Média dos fatores na empresa já instalada	Média geral
Recursos humanos	4,38	4,40	4,39
Produção	4,43	4,47	4,45
Estrutura adm.	3,83	3,84	3,83
Aspectos fiscais e legais	4,17	4,43	4,30
Finanças	4,29	4,83	4,56
Marketing	4,40	4,44	4,42
Planejamento	4,47	4,40	4,43

O quadro apresenta as médias dos grupos de fatores obtidas pela soma das médias dos fatores de cada grupo, divididas pelo número de fatores que o compõem. Com base nas médias gerais, pode-se afirmar que o grupo de fatores considerado mais importante pelos proprietários ou dirigentes das PME foi o das finanças (4,56); em segundo lugar, encontra-se o grupo de fatores da produção (4,45) e, em terceiro, o grupo de fatores do planejamento do crescimento (4,43). O grupo de fatores conside-

rado menos importante foi o da estrutura administrativa ou administração geral (3,83), o único que atingiu uma média geral inferior a 4 pontos.

Levando-se em consideração a fase de implantação da empresa, o grupo de fatores que atingiu a maior média e, portanto, o mais importante, foi o grupo de fatores de planejamento do crescimento (4,47). Em segundo lugar encontra-se o grupo de fatores da produção (4,43), mantendo a mesma classificação em relação à média geral, e, em terceiro lugar, o grupo de fatores de marketing (4,40). O grupo de fatores com a menor média, como na classificação geral, continua sendo o grupo de fatores da estrutura administrativa ou administração geral (3,83), também o único com média inferior a 4 pontos.

Quanto à fase da empresa já instalada, o grupo de fatores considerado o mais importante foi o das finanças (4,83), confirmando o primeiro lugar na classificação geral. Em segundo lugar encontra-se o grupo de fatores da produção (4,47), mais uma vez confirmando sua classificação geral também em segundo lugar, e, em terceiro lugar, o grupo de fatores de *marketing* (4,44). O grupo de fatores com menor importância continua sendo o da estrutura administrativa ou administração geral (3,84).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os proprietários ou dirigentes das PME têm sua idade, na maioria, na faixa etária de 31 a 50 anos (74%) e 88% deles são do sexo masculino. Quanto a sua formação, 60,4% possuem formação universitária e, do total dos proprietários ou dirigentes, apenas 21,1% têm formação universitária em administração de empresas.

As PME pesquisadas têm maior concentração na área de serviços, 34%, e de comércio, 25%. Seu tempo de existência, para a maioria delas, 53,1%, está acima de dez anos, seguido pelas que estão entre zero e cinco anos, 30,6%. A média de funcionários que se obteve destas empresas foi de 67.

Com relação aos conceitos atribuídos aos fatores abordados pela pesquisa, a grande maioria obteve conceito muito importante ou importante, confirmando realmente a importância desses fatores para o sucesso das PME, como já havia sido apresentado por vários autores mencionados na fundamentação teórica.

Com relação aos grupos de fatores trabalhados, na visão dos proprietários ou dirigentes das PME, o mais importante foi o das finanças, 4,56, seguido pela produção, 4,45. O grupo considerado menos importante foi o da estrutura administrativa ou administração geral (3,83), único a obter uma média geral inferior a 4 pontos. Como todos os outros seis grupos obtiveram uma média geral acima de 4, considerando-se

que o conceito importante é igual a 4 e o conceito muito importante igual a 5, pode-se afirmar que a maioria dos grupos foram considerados entre importantes e muito importantes, corroborando a importância dos fatores utilizados na pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Judith Alda. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**.** *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo, n. 77, p. 53-61, 1991.

BARROS, R. *Pequena e média empresa e política econômica:* uma desafio à mudança**.** Rio de Janeiro: Apec, 1978.

BATALHA, Mário Otávio; DEMORI, Flávio. *A pequena e média indústria de Santa Catarina***.** Florianópolis: Ed. da Ufsc, 1990.

BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT, *Small Business Mangement***.** Ed por Ruth Wheatley, comp por Bob Norton e Geoff D'Vaz. Inglaterra: Libid, The British Council, Jan. 1992.

CLARKE, Thomas; MONKHOUSE, Elaine. *Repensando a empresa***.** São Paulo: Pioneira, 1995. p.

CNI. *Pequena e média indústria***:** um enfoque nacional. Rio de Janeiro: Thesaurus, 1985.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração, tarefas, responsabilidade, práticas***.** 3.v. São Paulo: Pioneira, 1975.

GONÇALVES, Antônio; KOPROWSKI, Sido Otto. *Pequena empresa no Brasil***.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

MIYAZAKI, Raul. Tecnologia: a globalização para as pequenas e médias empresas. *Revista Oracle all NT*, out. 1998.

RESNIK, Paul. *A Bíblia da pequena empresa***:** como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais:* a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

SYNOPSIS

MANAGERIAL DECISIVE FACTORS IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE SURROUNDINGS OF FLORIANÓPOLIS/SC

This article presents the results of a research done in Florianópolis. The main problems faced by the small and medium businesses in the city are analysed by exploring the organizational factors that account for managerial success or failure.

We begin by reflecting upon some conceptual considerations and by answering the question: "What are the small and medium businesses?". The subjects of this research are owners or managers of the small and medium businesses, which were selected from the SEBRAE record system in the state of Santa Catarina.

The results show that financial factors, such as production factors, determine success or failure of the small and medium businesses.

SINOPSIS

DETERMINANTES ORGANIZACIONALES DE LA GESTIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIAS EMPRESAS (PMES) DE LA GRAN FLORIANOPOLIS/SC

El articulo presenta el resultado de uma investigación en la Gran Florianópolis, donde son analisados los principales problemas enfrentados por las PMEs, explorando los principales factores organizacionales determinantes del suceso o fracaso gerencial de este tipo.

Comienza presentando algunas consideraciones conceptuales y respondiendo la cuestion : " que es una PME ? ". La población de la investigación está compuesta por dueños o dirigentes de las PMEs, seleccionadas a partir del sistema catastral del SEBRAE, SC.

Los resultados encontrados dejan claro la importância de factores financeiros, con factores de producción, como determinantes del suceso o fracaso de las PMEs.