

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

Nelson Colossi  
Roberta C. Duarte

### RESUMO

O artigo apresenta uma pesquisa realizada em PMEs da Grande Florianópolis, com o objetivo de conhecer a visão de seus dirigentes quanto aos fatores de sucesso e fracasso na fase inicial de implantação da empresa e na fase da empresa já instalada. Apresenta uma visão conceitual do tema, seguida da metodologia, apresentação e análise dos dados, e considerações finais.

### PALAVRAS-CHAVE

Pequenas e Médias Empresas (PMEs), gestão de empresas, estratégia.

### ABSTRACT

The article presents a research accomplished in Small and Medium Companies of Great Florianópolis, with the objective of the its leaders' vision in relation to the factors of success and failure in the initial phase of the company and in the phase of the company already installed. It presents a conceptual vision of the theme, followed by the methodology, presentation and analysis of the data, and final considerations.

### KEY WORDS

Small and Medium Companies, administration of companies, strategy.

### INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PMEs) 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 este segmento enfrenta dificuldades e problemas específicos, muitas vezes diferentes dos encontrados nas grandes empresas.

Muitos dos principais problemas enfrentados pelas PMEs podem ser atribuídos tanto à falta de condições de se "fazer ouvir" pelas autoridades governamentais, por ter pouco poder de barganha em negociações comerciais e por não possuir fundos para promover seu próprio desenvolvimento. Estes problemas não podem ser resolvidos pelas PMEs isoladamente, mas da união entre elas pode resultar a força necessária para enfrentar essas dificuldades e conseguir vantagens que individualmente 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.

<sup>\*</sup> Doutor, Professor da Universidade Federal de Santa Catarina e Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA/UFSC).

<sup>\*\*</sup> Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA/UFSC).

O sucesso e fracasso das PMEs estão intimamente ligados à economia nacional, e são variáveis determinantes da manutenção e do crescimento da capacidade produtiva do país. Apesar da importância deste segmento para a economia do país, os estudos nessa área são ainda escassos, uma vez que as PMEs não contam com recursos financeiros e humanos para realizar suas próprias pesquisas, tendo sido estes, viabilizados através do interesse governamental, acadêmico ou do patrocínio de associações empresariais. Seus resultados, entretanto, 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 PMEs da Grande Florianópolis quanto aos fatores de sucesso e fracasso derivados tanto da fase inicial de implantação como da administração da empresa já instalada.

## O QUE É A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA (PME)

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, enquanto outros se utilizam das variáveis volume de vendas e consumo de energia na tentativa de obter um conceito mais exato (Barros, 1978).

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 seguintes parâmetros: Microempresa, até 10 empregados; Pequena Empresa, de 11 a 100 empregados; Média Empresa, de 101 a 500 empregados; Grande Empresa, mais de 500 empregados.

As pequenas e médias indústrias são cruciais para a economia mundial, isto deve-se, principalmente, à sua contribuição para o fortalecimento industrial. Batalha (1990), afirma que no Brasil as PMEs constituem a essência do empresariado nacional e, como tal, através destas unidades, pode-se desenvolver tecnologias gerenciais, ou adaptar as importadas, no sentido de adequá-las às necessidades e condições de operações nacionais.

As PMEs são, portanto, componentes importantíssimos na composição do parque empresarial dos países e à medida em que estes avançam em seu processo de desenvolvimento, as PMEs não são substituídas simplesmente por empresas maiores, uma vez que possuem características próprias que asseguram o seu lugar em qualquer nível de industrialização. Para Staley *apud* Barros (1978), apesar das grandes empresas representarem uma característica do estágio moderno de desenvolvimento industrial, um país pode apresentar uma estrutura industrial mais produtiva quando há uma

### Classificação de Empresas por Nº de Empregados

TAMANHO	Nº 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.

combinação ideal de pequenas e grandes unidades produtivas, onde o papel de cada uma é 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 e supri-los 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.

Devido à grande importância das PMEs, muitos países concedem vantagens e benefícios especiais a este tipo de empresa. Na Comunidade Européia (CE), quase todos os países possuem programas de ajuda para as PMEs 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 a 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 da pequena empresa. É o resultado de uma ação integrada do Governo Federal, Congresso Nacional e SEBRAE.

Na tentativa de auxiliar o pequeno empresário, o *British Institute of Management* elaborou um modelo de análise dos pontos fundamentais para o sucesso das PMEs. Este modelo é abrangente, pois trata os fatores de sucesso das PMEs 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, e estes devem ser muito bem aplicados; g) *crescimento planejado*: a transição de tamanho da empresa é um momento muito delicado.

## METODOLOGIA

### Delineamento e Perspectiva da Pesquisa

Os fatores que levam as PMEs ao fracasso ou ao sucesso podem advir da fase inicial de

implantação da empresa (quando são tomadas as primeiras decisões à respeito do empreendimento), da administração da empresa já instalada, ou ainda, serem 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*, devido à 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 PMEs. O modelo baseia-se no pressuposto de que a administração de PMEs difere da administração de grandes empresas, por exigir do empresário conhecimentos profundos sobre todas as funções gerenciais.

A pesquisa caracterizou-se como um estudo exploratório e descritivo.

### **População e Amostragem**

A população desta pesquisa foi composta por proprietários ou dirigentes das PMEs catarinenses registradas na Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina. A amostra selecionada compõe-se das PMEs associadas a AEMFLO (Associação de Empresas da Grande Florianópolis) 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. Essas fontes primárias foram coletadas através de questionários enviados por mala postal aos proprietários ou dirigentes das PMEs 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 do objetivo deste trabalho. As perguntas do questionário procuraram levantar os fatores de sucesso e fracasso das PMEs. O questionário abrangeu duas partes: a primeira abordou a fase de implantação da empresa e a segunda a sua administração em funcionamento normal.

Foram enviados de 200 questionários às PMEs associadas a AEMFLO, em agosto de 1999. 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 questionários retornados e respondidos até aquela data), que corresponderam a 26,5% do total de questionários enviados.

## **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 PMEs e o perfil delas próprias; o segundo abrange a visão dos proprietários ou dirigentes das PMEs sobre fatores que podem levar ao sucesso ou fracasso das mesmas.

### **Perfil dos proprietários ou dirigentes das PMEs e perfil das próprias PMEs**

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), o tempo de existência da empresa e seu número atual de funcionários.

A idade dos proprietários ou dirigentes das PMEs apresentou uma grande concentração entre 31 e 50 anos (74%), sendo que sua maior frequência 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.

Quanto ao sexo dos proprietários ou dirigentes das PMEs, os dados apresentaram os seguintes percentuais: 88% deles são do sexo masculino, e apenas 12% são do sexo feminino.

Com relação à formação universitária dos proprietários ou dirigentes da PMEs, 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% deles são bacharéis em Administração, contra 42,1% bacharéis em outras áreas. Encontrou-se 5% formados em Ciências Contábeis, 12,3% em Economia, 2% em Direito e 22,8% em outras áreas.

A área de atuação das PMEs concentrou-se nos Serviços (34%), seguido do Comércio (25%), e Indústria (17%); e ainda obteve-se a combinação deles em alguns casos, como: Comércio e Serviços (8%), Comércio e Indústria (10%), e Comércio, Serviços e Indústria (6%).

A maior concentração em relação ao tempo de existência das PMEs surgiu na faixa entre 0 e 5 anos (30,6%), considerada por alguns autores como a fase mais crítica das PMEs. Mesmo assim, os dados da pesquisa mostram que existe um número expressivo de PMEs que já passaram dos 10 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 PMEs pesquisadas empregam uma média de 67 funcionários.

### Fatores que podem levar ao sucesso ou fracasso das PMEs

Neste item, procurou-se conhecer a importância que os proprietários ou dirigentes das PMEs atribuem a alguns fatores, em um primeiro momento na fase de implantação, e num segundo momento, na empresa já instalada. Estes fatores estão relacionados aos sete fatores de sucesso das PMEs, de acordo com o *British Institute of Management*. Para 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. (1) Qualificação dos funcionários:* os proprietários ou dirigentes das PMEs consideraram este fator 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. (2) *Nível de escolaridade dos funcionários:* foi considerado pelos respondentes, na sua maioria como importante (71%). Os outros optaram por muito importante (10%), importância média (15%), e pouca importância (4%). A média neste fator foi de 3,87. (3) *Treinamento dos funcionários:* os respondentes mostraram que consideram um fator muito importante (75%); sendo que apenas 15% consideram importante, e 10% importância média. Obteve-se uma média de 4,65; muito similar a alcançada pelo fator de qualificação dos funcionários

(4,63).

*B - Na PME já instalada. (1) Qualificação dos funcionários:* os respondentes continuaram atribuindo muita importância (79%) a qualificação dos funcionários na empresa já instalada. Do restante, 19% acreditaram ser importante e apenas 2% acreditaram 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 foi considerado o mais importante deles. *(2) Nível de escolaridade dos funcionários:* continuou sendo visto pela maioria dos respondentes, apenas como importante (68%). O restante o consideraram muito importante com 17%, 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 de menor importância nas duas fases. *(3) Investimento em treinamento contínuo:* os respondentes, na sua maioria (64%), o consideraram muito importante. Sendo que foi considerado importante por 21% dos respondentes; importância média por 9% e pouca importância apenas por 6%. Sua média alcançou 4,43 pontos, o que lhe concedeu o segundo lugar em importância nesta fase da empresa já instalada.

## **Produção**

*A - Na fase de implantação da PME. (1) Definição do produto:* os proprietários ou dirigentes das PMEs, consideraram este fator, na sua maioria (83,7%), como muito importante. Do restante, 13,5% consideraram o fator importante, e apenas 3,8% consideraram de importância média. A média alcançada pelo fator foi de 4,79 pontos. *(2) Aquisição de máquinas e equipamentos:* foi vista pela maioria dos respondentes como sendo muito importante (75%) na fase de implantação da empresa; sendo que 17,9% a consideraram como importante; 5,7% como de importância média; e apenas 2% a consideraram de pouca importância. Obteve-se uma média neste fator de 4,63 pontos. *(3) Local onde será instalada a empresa:* este fator foi considerado muito importante e importante por 34,6% dos respondentes cada. Os outros atribuíram 17,3% de importância média; 9,6% de pouca importância; e, 3,9% de sem importância. Foi considerado o menos importante desta fase, obtendo uma média de 3,86.

*B - Na fase da PME já instalada. (1) 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. *(2) 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%. Sua média foi de 4,17 pontos.

## **Estrutura Administrativa**

*A - Na fase de implantação da PME. (1) Elaboração e definição de cargos e funções:* foi vista pelos proprietários ou dirigentes das PMEs, como sendo 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. *(2) Criação de normas e procedimentos:* constatou-se que 43,1% dos respondentes consideraram este fator importante; sendo que 37,3% a considerem muito importante e 19,6% como sendo de importância média. A média deste fator foi de 4,17, o que o coloca como mais importante nesta fase. *(3) Experiência anterior do empresário na implantação de empresas:* é vista pelos proprietários ou dirigentes das PMEs como um fator importante (43,1%). O restante dos respondentes o consideraram como muito importante (33,4%), importância média (13,7%), e apenas

9,8% o consideraram pouco importante. Este fator obteve uma média de 4 pontos. (4) *Conhecimento de técnicas administrativas por parte do empresário*: os respondentes, na sua maioria (52,9%) acreditaram ser um fator importante; sendo avaliado como muito importante para 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. (5) *O empresário deve ter formação em administração de empresas*: foi colocado pela maioria como de importância média (48%) e de pouca importância (24%), sendo que foi considerado por outros como sendo até sem importância (12%). Apenas 12% o acharam importante e 4% muito importante. Sua média 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.* (1) *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 a fase de implantação da empresa (4,08). (2) *Atualização e revisão de normas e procedimentos*: obteve conceito importante na maioria dos casos 56,6%; muito importante para 26,4% e importância média em 17%. Com relação à fase de implantação da empresa sua média reduziu, passando de 4,17 para 4,09. (3) *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, média esta de 4,17 pontos. (4) *Planejamento e controle de atividades de cada setor*: para maioria dos proprietários ou dirigentes das PMEs (94,2%) foi considerado 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. (5) *O empresário deve ter formação em administração de empresas*: permaneceu visto pela maioria como de importância média (43,4%), pouca importância (20,7%) e sem importância (9,4%). A minoria considerou este fator como muito importante (apenas 3,7%) ou importante (22,6%). O fator obteve média de 2,90 pontos.

### Aspectos Fiscais e Legais

*A - Na fase de implantação da PME.* (1) *Conhecimento dos aspectos fiscais e legais para a abertura da empresa*: Na opinião de 45,1% dos respondentes, este fator 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. (2) *Assessoramento profissional*: foi visto como muito importante por 53,8% deles. Para 26,9% este fator é importante, para 13,5% é de importância média, para 3,8% tem pouca importância, e apenas para 2% ele 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.* (1) *Cumprimento das exigências fiscais e legais*: foi visto pela maioria dos respondentes (92,5%) como sendo muito importante ou importante. O restante viu este fator 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. (2) *Pagar impostos e taxas determinadas por lei*: a maioria dos respondentes (90,6%) a consideraram como muito importante ou importante. A minoria de 9,4% dos respondentes a consideraram de importância média ou pouca importância. Este fator alcançou uma média de 4,36 pontos, que lhe concedeu o segundo grau de importância nesta fase. (3) *Assessoramento profissional*: continuou sendo visto pela maioria

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

### **Aspectos Financeiros**

*A - Na fase de implantação da PME. (1) 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. *(2) Conhecimento das fontes de financiamento disponíveis:* foi visto como importante por 46% dos respondentes, como muito importante por 36%, como de importância 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. *(3) Assessoramento profissional:* foi avaliado como muito importante por 42,8%, importante por 36,7%, importância média por 12,3%, 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. (1) Controle e programação de fluxo de caixa:* 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. *(2) Controle dos custos:* os respondentes, na maioria de 86,3% vêem como sendo muito importante, com 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. *(3) Aplicação eficiente dos recursos financeiros:* foi vista pelos proprietários ou dirigentes das PMEs como muito importante pela maioria de 82%, como importante por 14%, de importância média para 4%, e sem importância apenas para 2%. Sua média foi de 4,80 pontos, considerando-o o fator menos importante nesta fase, entretanto, destaca-se como o 3º fator mais importante com relação a todos os fatores abordados na pesquisa.

### **Marketing**

*A - Na fase de implantação da PME: (1) Conhecimento do mercado consumidor:* obteve dos respondentes um conceito muito importante de 84%, importante de 14% e importância média de apenas 2%. Este fator alcançou uma média de 4,78 pontos. *(2) 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. *(3) Conhecimento dos canais de distribuição do produto:* foi avaliado pela maioria dos respondentes (56%) como muito importante, importante para 38% e de importância média apenas para 6%. A média deste fator alcançou o valor de 4,5 pontos. *(4) 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. Sua média foi a mais baixa nesta fase (3,88). *(5) Política de vendas:* foi avaliada pelos respondentes como muito importante para 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 foi de 4,46.

*B - Na fase da PME já instalada:* (1) *Conhecimento do mercado consumidor:* continua sendo apontado pelos proprietários ou dirigentes das PMEs 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). (2) *Informações sobre a concorrência:* foi considerado como muito importante (53%), importante (37%), importância média (8%) e pouco importante (2%). Sua média aumentou em relação à fase de implantação da empresa (4,38), chegando nesta fase da empresa já instalada a 4,41 pontos. (3) *Conhecimento dos canais de distribuição do produto:* os respondentes consideraram como sendo um fator importante (50%), muito importante (46%), e de importância média (4%). Sua média alcançou 4,42 pontos. (4) *Divulgação do produto e programas de propaganda:* são vistos pelos respondentes como importante (61%), muito importante (25%), e de importância média (14%). A média alcançada foi de 4,12 pontos. (5) *Atualização da política de vendas:* obteve conceito muito importante da maioria dos respondentes (53%), importante de 45% e pouca importância de apenas 2% deles. Nesta fase este fator alcançou uma média de 4,49 pontos.

### Planejamento do crescimento

*A - Na fase de implantação da PME.* (1) *Saber a missão e visão da empresa:* foi visto como muito importante por 63%, importante por 31%, importância média por 2%, e pouca importância para 4% deles. Nesta fase este foi o fator considerado o mais importante, alcançando uma média de 4,53. (2) *Definição de estratégias:* os respondentes a consideraram muito importante (53%), importante (39%), importância média (6%), e pouca importância (2%). Atingiu a média de 4,43 pontos sendo considerado o fator menos importante nesta fase. (3) *Definição de objetivos e metas:* os respondentes, na sua maioria (52%), aplicaram o conceito muito importante, sendo que 44% aplicaram o conceito importante, 2% importância média, e apenas 2% sem importância. Foi considerado o 2º fator mais importante na fase de implantação, obtendo uma média de 4,44.

*B - Na PME já instalada.* (1) *revisão das estratégias:* foi considerada pela maioria (52%) muito importante, do restante 44% consideraram importante, 2% importância média e 2% sem importância. Sua média obteve um pequeno acréscimo em relação a fase de implantação, passando de 4,43 para 4,44. (2) *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.

O quadro apresenta as médias dos grupos de fatores, obtidas pela soma das médias dos fatores de cada grupo e dividindo-se 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 PMEs 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 considerado o menos importante foi o da estrutura administrativa ou administração geral (3,83), o único que atingiu

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

Fonte: Dados primários (53 questionários)

uma média geral inferior a 4.

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 a 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 PMEs têm sua idade, na maioria, na faixa etária de 31 a 50 anos (74%), e 88% deles são do sexo masculino. Quanto à 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 PMEs 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 10 anos, seguido pelas que estão entre 0 e 5 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, sua grande maioria obteve conceito muito importante ou importante, confirmando realmente a importância destes fatores para o sucesso das PMEs como já haviam sido apresentados por vários autores mencionados na fundamentação teórica. Na visão dos proprietários ou dirigentes das PMEs, 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 foi considerada entre importantes e muito importantes, corroborando a importância dos fatores utilizados na pesquisa.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- 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: Apéc, 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 management*. Editado por Ruth Wheatley, compilado 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. 195-212.
- 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.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.