



Universidade Federal de Campina Grande

Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Coordenação de Estágio Supervisionado

**DETERMINANTES ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO DE PEQUENAS
E MÉDIAS EMPRESAS (PME'S) DO MODA CENTER SANTA CRUZ,
NA CIDADE DE SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE - PE**

ELAYNE LETÍCIA TORRES FÉLIX

Campina Grande - PB

2010

ELAYNE LETÍCIA TORRES FÉLIX

**DETERMINANTES ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO DE PEQUENAS
E MÉDIAS EMPRESAS (PME'S) DO MODA CENTER SANTA CRUZ,
NA CIDADE DE SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE - PE**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Suzanne Érica Nóbrega Correia, Msc

Campina Grande – PB

2010

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Elayne Letícia Torres Félix
Aluna

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Msc
Professora orientadora

Verônica Macário de Oliveira, Msc
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB

2010

ELAYNE LETÍCIA TORRES FÉLIX

**DETERMINANTES ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS (PME'S) DO MODA CENTER SANTA CRUZ, NA CIDADE DE SANTA
CRUZ DO CAPIBARIBE - PE**

Relatório aprovado em ___/ ___/ ___

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Msc
Professora orientadora

Verônica Macário de Oliveira, Msc
Examinadora

Maria Aldano de França Fernandes, Msc.
Examinadora

Campina Grande – PB

2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela conquista alcançada e força nos momentos difíceis e por não ter me desamparado em todos os momentos da minha vida, pois sem Ele hoje não estaria aqui.

Agradeço aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, me dando força e me ajudando sempre que precisei. Pelo amor, persistência, dedicação, conselhos valiosos e por tudo que fizeram por mim e fazem até hoje. A eles a minha gratidão e amor eterno.

Agradeço aos meus familiares e amigos, em especial a minha irmã Aline e meu tio Edson, por sempre me apoiarem e ajudarem.

Agradeço a Weidson que esteve sempre me ajudando, me apoiando e tendo paciência comigo em todos os momentos.

Agradeço a todos os professores que me ajudaram à hoje está alcançando mais essa conquista na minha vida.

Agradeço a minha orientadora Suzanne, por ter me ajudado neste conquista, pela valiosa contribuição e paciência que teve durante esse período.

Agradeço as todos aqueles que colaboraram respondendo os questionários para que esta pesquisa hoje estivesse concluída.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que me ajudaram de forma direta ou indireta para o alcance desta vitória.

FÉLIX, ELAYNE LETÍCIA TORRES. **Determinantes Organizacionais na gestão de Pequenas e Médias empresas (PME's) do Moda Center Santa Cruz, na cidade de Santa Cruz do Capibaribe - PE.** 89p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2010.

RESUMO

Diante das constantes mudanças que vem ocorrendo no cenário empresarial, é percebido o desafio de organizar e dirigir uma empresa, fazendo-se necessário conhecer os determinantes organizacionais que são de fundamental importância para toda e qualquer organização, principalmente para a PME. Com base nisso, este trabalho de pesquisa teve como objetivo geral analisar os determinantes organizacionais mais desenvolvidos na gestão de PME's no parque de confecções Moda Center Santa Cruz, em Santa Cruz do Capibaribe – PE. Quanto à metodologia utilizada, foi realizada uma pesquisa de campo, de caráter descritivo e exploratório. O instrumento de coleta dos dados foi um questionário estruturado, aplicado junto aos proprietários e/ou gerentes das empresas, sendo este um adaptado do modelo desenvolvido por British Institute of Management (COLOSSI; DUARTE, 2000) composto por sete determinantes organizacionais utilizados para avaliar os fatores de sucesso e fracasso de PME's, que são: recursos humanos, produção, estrutura administrativa, aspectos fiscais e legais, aspectos financeiros, marketing e planejamento do crescimento. Cada um dos determinantes foi dividido em dois blocos, no momento de implantação da PME e na empresa já instalada (hoje), sendo os resultados obtidos agrupados em forma de tabelas. No que se refere aos resultados obtidos, pode-se observar que os determinantes organizacionais analisados apresentaram-se positivamente em sua maioria, pois foi demonstrada importância por parte das empresas pesquisadas, e falhando apenas no que se refere a um maior investimento em treinamento de seus funcionários. Com isso, a grande maioria das empresas possui chances semelhantes de sucesso, cabendo a elas utilizar esses determinantes de maneira correta, diferenciando-se de seus concorrentes bem como investir mais em treinamento dos funcionários, pois estes profissionais precisam estar aptos para se sobressair e garantir o melhor para seus clientes.

Palavras chave: Organização, PME's (Pequenas e Médias Empresas), Determinantes Organizacionais.

FÉLIX, ELAYNE LETÍCIA TORRES. **Organizational determinants in the PME's [Small and Medium Business] management from the Outfits Park Fashion Center in Santa Cruz do Capibaribe, Pernambuco.** 89p. Supervised Probation Report [Management Graduation] – Federal University of Campina Grande, 2010.

ABSTRACT

Due the constant changes occurring in the business scenario, it is noticed the challenge of organizing and directing a company, which makes necessary to understand the organizational determinants that are imperative for any institute, especially for PME [Small and Medium Business]. Further, this research addressed to analyze the organizational determinants most developed in PME [Small and Medium Business] management in the Outfits Park Fashion Center in Santa Cruz do Capibaribe, Pernambuco. The methodology comprises a field survey with descriptive and exploratory approach. Data collection was made by a structured questionnaire, which was adapted from a model developed by the British Institute of Management (COLOSSI; DUARTE, 2000), applied with owners and managers of companies, in which consisted of seven organizational determinants used to evaluate the success and failure factors of PME [Small and Medium Business], which are: human resources, production, administrative structure, fiscal and legal aspects, financial aspects, marketing and growth planning. Each of the determinants was divided into two blocks, one at the time of PME [Small and Medium Business] implantation and other at the company already established currently, and the results grouped in tables. Regarding the results, it was observed that the organizational determinant analyzed showed positively in most cases, once it was confirmed significance by the companies surveyed, dwindling only in case of greater investment in employees training. Hence, the vast majority of companies have similar chances of success, which make them to use these determinants in the right manner, differing from their competitors and investing more in employees' training because these professionals need to be capable to excel and ensure the best for their customers.

Keywords: Organization, PEM [Small and Medium Business], Organizational Determinants.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Recursos humanos, fase de implantação da PME	59
TABELA 2 – Recursos humanos, fase da PME já instalada	60
TABELA 3 – Produção, fase de implantação da PME	61
TABELA 4 – Produção, fase da PME já instalada	62
TABELA 5 – Estrutura administrativa, fase de implantação da PME	64
TABELA 6 – Estrutura administrativa, fase da PME já instalada	65
TABELA 7 – Aspectos fiscais e legais, fase de implantação da PME	67
TABELA 8 – Aspectos fiscais e legais, fase da PME já instalada	68
TABELA 9 – Aspectos financeiros, fase de implantação da PME	70
TABELA 10 – Aspectos financeiros, fase da PME já instalada	71
TABELA 11 – Marketing, fase de implantação da PME	72
TABELA 12 – Marketing, fase da PME já instalada	73
TABELA 13 – Planejamento do crescimento, fase de implantação da PME	75
TABELA 14 – Planejamento do crescimento, fase da PME já instalada	76

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Faixa etária	52
GRÁFICO 2 – Sexo	53
GRÁFICO 3 – Formação em nível superior	54
GRÁFICO 4 – Área de atuação	55
GRÁFICO 5 – Tempo de existência	56
GRÁFICO 6 – Quantidade de funcionários	57
GRÁFICO 7 – Tipo de empresa	58

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Classificação das empresas segundo o número de funcionários.....	35
QUADRO 2 – Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual.....	36
QUADRO 3 – Legenda do questionário.....	50

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Organização linear	22
FIGURA 2 - Organização funcional	23
FIGURA 3 - Organização linha-staff	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Organização	19
2.1.1	Definições de Organização	19
2.1.2	Tipos de Organização	21
2.1.2.1	<i>Organização Linear</i>	21
2.1.2.2	<i>Organização Funcional</i>	23
2.1.2.3	<i>Organização Linha-staff</i>	25
2.1.3	Ambientes Organizacionais	26
2.1.4	Ambiente Geral	27
2.1.4.1	<i>Variáveis tecnológicas</i>	28
2.1.4.2	<i>Variáveis legais</i>	29
2.1.4.3	<i>Variáveis políticas</i>	30
2.1.4.4	<i>Variáveis econômicas</i>	30
2.1.4.5	<i>Variáveis sociais</i>	31
2.1.4.6	<i>Variáveis demográficas</i>	31
2.1.4.7	<i>Variáveis ecológicas</i>	32
2.1.5	Análise Ambiental	33
2.2	Pequena e Média Empresa (PME)	34
2.2.1	Classificação das PME's	35
2.2.2	Características das Micro e Pequenas Empresas	36
2.3	Modelo de análise dos pontos fundamentais para o sucesso das PME's	38
2.4	Determinantes Organizacionais	40

2.4.1	Recursos humanos	40
2.4.2	Determinação do produto	41
2.4.3	Estrutura administrativa	42
2.4.4	Aspectos fiscais e legais	43
2.4.5	Aspectos financeiros	43
2.4.6	Planejamento de marketing	44
2.4.7	Planejamento do crescimento	45
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	46
3.1	Tipo de Pesquisa	47
3.2	População e Amostra	48
3.3	Procedimentos de Coleta de Dados	49
3.4	Tratamento dos Dados	50
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1	Perfil das PME's Analisadas	52
4.1.1	Faixa etária	52
4.1.2	Sexo	53
4.1.3	Formação em nível superior	54
4.1.4	Área de atuação	55
4.1.5	Tempo de existência	56
4.1.6	Quantidade de funcionários	57
4.1.7	Tipo de empresa	58
4.2	Determinantes Organizacionais para o Sucesso ou Fracasso das PME'S	58
4.2.1	Recursos Humanos	59
4.2.2	Produção	61

4.2.3	Estrutura Administrativa	64
4.2.4	Aspectos Fiscais e Legais	67
4.2.5	Aspectos Financeiros	70
4.2.6	Marketing	72
4.2.7	Planejamento de Crescimento	75
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICE	85

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO



1 INTRODUÇÃO

O atual contexto de competitividade expõe todas as empresas a um mercado bastante exigente e turbulento, onde as principais regras são: *fazer melhor, mais rápido e mais barato*. Com o fenômeno da globalização, as empresas enfrentam grandes dificuldades para tornarem-se, e manterem-se competitivas. O acesso rápido às informações sobre produtos, processos e mercados, diminui a distância entre os países, permitindo a busca de fornecedores mais capacitados.

Para sobreviver neste mercado, as empresas precisam lidar com inúmeras situações de incerteza e problemas. É nesta situação que estão as Pequenas e Médias Empresas (PME's) brasileiras.

Essa diferenciação ocorre porque as PME's possuem recursos limitados e são vulneráveis a qualquer mudança dentro da empresa ou no ambiente do negócio. Além disso, essas empresas devem se preocupar com a eficiência interna, não existindo espaço para custos inúteis, arriscados e infundados, como ocorre às vezes nas grandes empresas.

Para minimizar suas limitações, as PME's podem organizar suas atividades nos aspectos organizacionais, como a estrutura administrativa, os recursos humanos, os recursos financeiros, produção, aspectos legais e fiscais, marketing e planejamento de crescimento. A forma como as empresas organizam esses fatores determinantes no ambiente interno tem sido alvo de significativas transformações.

De maneira a identificar esses problemas e devido à importância de se estudar a PME, a cidade de Santa Cruz do Capibaribe-PE foi escolhida para sediar uma pesquisa relacionada ao tema. Esta cidade é considerada, segundo o SENAI, como maior produtora de confecções de Pernambuco, onde fica situado o maior parque de confecções da América Latina em sua categoria, o Moda Center Santa Cruz. Considerada o maior ponto de circulação e venda de

confeccões, formando o “triângulo das confeccões”, juntamente com Toritama e Caruaru. É tida hoje como o maior pólo de confeccões do Brasil, sendo superada apenas pela cidade de São Paulo.

Diante do exposto, a questão que se coloca pode ser assim formulada: Qual a percepção de gestores de PME’s quanto à importância dos determinantes organizacionais na fase de implantação da PME e na PME já instalada?

Para responder a essa questão, este trabalho tem como objetivo geral identificar a importância dos determinantes organizacionais na gestão de PME’s em Santa Cruz do Capibaribe - PE, segundo a percepção dos gestores, durante a fase de implantação e na PME já instalada, e de maneira específica identificar o perfil das PME’s estudadas, bem como identificar a importância dos determinantes organizacionais na fase de implantação da PME e na PME já instalada.

Este estudo é de importante valia para o setor de confeccões da cidade, pois através deste, falhas no setor podem ser detectadas, conhecimentos antes impensados poderão ser acrescentados acarretando um maior crescimento e possíveis melhoras. Além disso, trará maior conhecimento à pesquisadora a respeito do tema, bem como das estratégias utilizadas no setor e os principais determinantes organizacionais utilizados. Para a academia, contribuirá à medida que irá enriquecer estudos realizados acerca deste tema, justificando-se, assim, a realização deste estudo.

Os problemas de viabilidade existentes para realização da pesquisa foram devido a dificuldade no fornecimento dos dados, pela prefeitura, acerca da quantidade de lojas de confeccões existentes na cidade, por isso a pesquisa se restringiu apenas as empresas localizadas no parque de feiras Moda Center.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No Capítulo 1 são apresentados o contexto e o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. O Capítulo 2 traz o

referencial teórico a respeito dos aspectos fundamentais das organizações, por meio da exposição dos conceitos de organização e modelo de análise dos pontos fundamentais para o sucesso das PME's.

No Capítulo 3, os aspectos metodológicos, que apresentará a metodologia desenvolvida no trabalho; O Capítulo 4 mostra os resultados obtidos na pesquisa. E o Capítulo 5 é dedicado às conclusões e considerações sobre o estudo empreendido, além de apresentar sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

Capítulo 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Organização

Diante das mudanças constantes que vem ocorrendo no ambiente organizacional, a tarefa de organizar e administrar tornou-se um desafio.

Para tanto, há a necessidade de toda organização ter estrutura e organização interna para desempenhar suas atividades adequadamente, em vista de que seu sucesso dependerá, em maior parte, da sua forma de organizar-se a fim de ter função e oferecer resultados (CHIAVENATO, 1999).

Com base nisto, este capítulo traçará os principais temas relacionados à organização, desde seus principais conceitos até os determinantes organizacionais que determinam o sucesso ou fracasso da pequena e média empresa.

2.1.1 Definições de Organização

O termo organização deriva do grego “organon” que quer dizer ferramenta, “significa o arranjo e disposição dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estratégicos”, arranjo este que se apresenta na divisão do trabalho em unidades organizacionais, tidas como: divisões ou departamentos e cargos, definição de linhas formais de autoridade e adoção de mecanismos para organizar as muitas tarefas organizacionais (CHIAVENATO, 1999).

A palavra organização significa “qualquer empreendimento humano criado e moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos”. Pode-se dizer que uma organização é uma empresa, um órgão público, um banco, uma escola, uma loja, um comércio em geral ou uma prestadora de serviço, entre muitas outras coisas (CHIAVENATO, 1999), sendo

definida, de maneira geral, como aquela composta por pessoas que almejam alcançar objetivos comuns.

Para Bernardes (1993), organização é uma junção de pessoas objetivando produzir bens, prestar serviços à sociedade e buscar solução para as necessidades de seus próprios participantes. Caracteriza-se também por uma estrutura composta por pessoas que colaboram entre si compartilhando o trabalho para converter insumos em bens e serviços.

Tendo a organização como uma unidade ou entidade social, pode-se vê-la dentro desse enfoque sob dois aspectos:

- **Organização formal:** fundamenta-se em uma divisão racional do trabalho, formalizada oficialmente. É a “organização planejada”, ou seja, a que está legalmente no papel, reconhecida pela direção e transmitida a todos que dela participam através de manuais de organização, descrição de cargos, organogramas, regras e regulamentos internos (CHIAVENATO, 1994).

- **Organização informal:** é aquela que se manifesta de forma espontânea e natural entre as pessoas participantes da organização formal, como também a partir de relacionamentos e relações de amizade entre as pessoas e de grupos informais que não fazem parte do organograma da organização formal (CHIAVENATO, 1994).

Como afirmado pelo autor acima, a organização formal é aquela explicitada de forma clara a todos os seus participantes, tendo nela regras formais que são transmitidas por meio de manuais, enquanto que a organização informal é aquela formada por vínculos de afetividade entre seus membros, o que não existe na organização formal.

Para George Terry apud Farias (1979), a organização é tida como a implantação de relações de autoridade entre trabalho, pessoas e lugares de trabalho, escolhidos para que um grupo possa desenvolver junto suas atividades de maneira efetiva.

É dever de toda organização funcionar como um sistema integrado e unido, onde todos mantêm uma relação mútua a fim de operar como uma totalidade, objetivando alcançar determinadas metas com sucesso. Todavia, a tarefa de organizar deve ser feita constantemente, não apenas uma vez (CHIAVENATO, 1999).

A estrutura da organização não é definitiva, devendo ser melhorada continuamente, sempre que o ambiente necessitar mudar. Essas mudanças, ocorrendo no ambiente externo da organização, poderão oferecer novas oportunidades, convergindo também para novas ameaças, oferecer novas tecnologias e novos recursos, estimular a concorrência, entre outras mudanças. Estas, levam a organização a ser afetada direta ou indiretamente nos seus negócios (CHIAVENATO, 1999).

Diante disso, pode-se dizer que a organização é uma função administrativa muito importante, influenciando para o surgimento da estratégia organizacional que determina o que fazer à medida que a organização determina como fazer.

2.1.2 Tipos de organização

São três os tipos de estrutura organizacional que serão destacados a seguir, sendo eles: a organização linear, a organização funcional e a organização linha-staff.

2.1.2.1 *Organização linear*

É a estrutura organizacional mais simples e antiga, baseando-se na autoridade linear, que é consequente do princípio da unidade de comando, querendo dizer que a autoridade dos superiores sobre seus subordinados é única e absoluta, não podendo ser repartida com outras pessoas. Estas organizações se baseiam na hierarquia e no comando (CHIAVENATO, 1994).

Este tipo de estrutura organizacional é a mais encontrada e citada por autores, destacando a estrutura de cargos com respectivos ocupantes exercendo papéis rigidamente definidos. Aos dirigentes com capacidade administrativa são reservadas as unidades de comando, enquanto que a capacidade de execução das tarefas estão nos técnicos (FARIAS, 1979).

As principais características da organização linear segundo Chiavenato (1994) são:

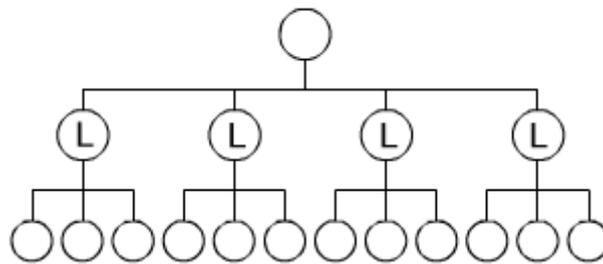


Figura 1: Organização linear.
Fonte: Cury (2000).

- a) **Autoridade linear ou única:** a aplicação do princípio da unidade de comando traz como consequência a autoridade linear ou única, que tem o superior como detentor dessa autoridade sobre seus subordinados.
- b) **Linhas formais de comunicação:** estas linhas servem de comunicação entre as pessoas ou unidades organizacionais, ocorrendo unicamente por meio de um organograma existente.
- c) **Centralização das decisões:** as informações são conduzidas dentro da organização por meio do terminal da comunicação ligando os subordinados ao seu superior, e assim sucessivamente. A autoridade linear que comanda a organização está centralizada na extremidade do organograma, ao passo que os canais de responsabilidade são dirigidos por meio dos níveis hierárquicos de maneira convergente até o topo da organização.
- d) **Aspecto piramidal:** em consequência da autoridade convergir do alto da organização, da cadeia escalar e unidade de comando, a organização linear expõe uma conformidade do tipo

piramidal. Ao passo que se eleva a escala hierárquica, o número de unidades ou posições em cada nível diminui.

Neste tipo de organização, a responsabilidade recai somente na autoridade máxima da organização, que é o chefe, o qual se encontra no topo da pirâmide, repassando as informações para os diversos órgãos da empresa, seguindo uma sequência lógica.

2.1.2.2 Organização funcional

A organização funcional é o tipo de estrutura organizacional que se utiliza do chamando princípio funcional ou princípio da especialização das funções. Neste tipo de organização cada executivo não fica subordinado a um só chefe, mas sim recebe influência de forma direta de vários deles, de acordo com o setor que atua e de acordo com sua especialização (MATTOS, 1980).

Assim, existem vários chefes que subordinam cada funcionário, transmitindo ordens e auxílio de acordo com a atuação de cada um.

As principais características da organização funcional segundo Chiavenato (1994) são:

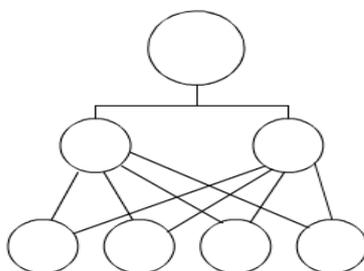


Figura 2: Organização funcional.
Fonte: Cury (2000).

a) Autoridade funcional ou dividida: as organizações funcional são baseadas na autoridade funcional, ou seja, baseadas na especialização e no conhecimento. Nesta, os subordinados se direcionam a vários superiores especializados de uma só vez, sendo cada um especializado em um assunto. Na organização funcional não existe um superior com total autoridade, como na autoridade linear, sobre os subordinados. O que existe é a autoridade funcional, sendo esta parcial e relativa, ocorrendo de acordo com sua especialidade.

Como afirmado pelo autor supracitado, neste tipo de organização a subordinação de cada funcionário não se dá a um só superior, mas a vários, de acordo com a função que exerce.

b) Linhas diretas de comunicação: neste tipo de organização, as comunicações existentes entre órgãos ou cargos da organização são realizadas diretamente, não carecendo de intermediação, tendo em vista que não acompanham a cadeia de comando. Nela, os vários níveis e áreas da organização buscam se comunicarem com a maior rapidez possível .

c) Descentralização das decisões: as decisões são conferidas aos órgãos ou cargos que possuem a especialização na função requerida para implantação destas decisões.

d) Ênfase na especialização: na organização funcional todos os órgãos ou cargos em todos os níveis organizacionais devem ter fundamento na prioridade da especialização, em que cada órgão ou cargo deve cooperar com sua especialidade para a organização.

Como enfatizado pelo autor acima, na organização funcional as pessoas especializadas nas diversas funções são responsáveis por dar sua parcela de contribuição de acordo com sua especialidade, não deixando a responsabilidade somente no órgão de linha, como na organização linear, onde toda a responsabilidade recai sobre o responsável que se encontra no topo do organograma.

2.1.2.3 Organização linha-staff

A estrutura “linha-staff” teve origem por meio da estrutura linear, alcançando um melhoramento a partir do momento que surgiram os órgãos de assessoria evitando a sobrecarga dos chefes (FARIAS, 1979).

Tendo em vista o crescimento e complexidade das tarefas nas organizações, a incapacidade na sua estrutura tornou-se um empecilho para alcançar a eficiência e eficácia (CHIAVENATO, 1994).

As unidades que têm autoridade linear começaram a se preocupar somente com o alcance dos objetivos da empresa delegando autoridade, diminuindo assim, uma grande quantidade de tarefas e atividades para poder se dedicar somente aos objetivos da empresa, como produzir, vender, etc, enquanto que as demais unidades e posições da empresa responsáveis pela prestação de serviços especializados e consultoria técnica passaram a se chamar de assessoria (staff), influenciando de forma indireta o trabalho exercido pelos órgãos de linha, concedendo-lhes sugestões, recomendações, consultoria e prestação de serviços como planejamento, controle, levantamento, relatórios entre outros (CHIAVENATO, 1994).

Com isso, os órgãos de linha passaram a ser auxiliados pelos órgãos de staff por meio de sua especialização técnica, tendo os especialistas de staff mais competência para determinadas atividades, enquanto que os gerentes de linha seriam os possuidores da hierarquia da organização (CHIAVENATO, 1994).

Características da organização linha-staff:

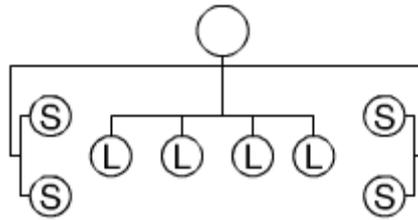


Figura 3: Organização linha-staff.
Fonte: Cury (2000).

Estas organizações são consideradas um tipo híbrido de organização, onde seus órgãos ou unidades de linha relacionam-se diretamente com os objetivos essenciais da empresa (como produzir e vender, por exemplo), possuindo autoridade linear voltada para atingir objetivos relacionados à execução das tarefas, enquanto que os órgão ou unidades de staff ou assessoria relacionam-se indiretamente com os objetivos citados acima, não possuindo autoridade linear, e sim, autoridade funcional de assessoria para com a realização das tarefas voltadas a esses objetivos (CHIAVENATO, 1994).

Sendo assim, pode-se dizer que os órgãos de linha são aqueles responsáveis pelos objetivos essenciais à organização delegando autoridade aos especialistas das diversas atividades, enquanto que os órgãos de staff ou assessoria são aqueles que têm autoridade funcional de acordo com sua especialidade.

2.1.3 Ambientes organizacionais

Quando se deseja conhecer de maneira adequada uma empresa, há a necessidade de entender também as circunstâncias sobre a qual ela se encontra inserida (CHIAVENATO, 1994).

O ambiente reproduz o universo que cerca uma empresa externamente, ou seja, tudo aquilo que se pode encontrar fora dela. O ambiente é considerado como sendo a própria

sociedade maior, formado por empresas, organizações, grupos sociais entre outros. As empresas estão inseridas em um contexto do qual necessitam para crescer e sobreviver, não podendo viver isoladas e completamente auto-suficientes. Os recursos e informações indispensáveis para permanência e funcionamento das empresas encontram-se no ambiente. Com as mudanças ocorridas neste ambiente, as rotinas operacionais das empresas são grandemente influenciadas por essas mudanças, já que as condições do ambiente externo ajudam as empresas fortemente para o que acontece dentro delas (CHIAVENATO, 1994).

Assim, nota-se a importância do ambiente para o desenvolvimento da empresa, visto ser este um fator influenciador para a sobrevivência e crescimento dela.

2.1.4 Ambiente Geral

O ambiente geral é formado por um vasto e complexo conjunto de fatores externos e condições que cerca e influencia as empresas inseridas nesse contexto. Este ambiente não é considerado uma instituição concreta com a qual a empresa possa se relacionar de forma direta, mas sim um grupo de condições gerais pertencentes ao ambiente externo às empresas, e que ajuda de maneira geral para tudo que acontece no interior delas, para as estratégias adotadas, bem como para as consequências dos acontecimentos empresariais (CHIAVENATO, 1994).

Pode-se dizer então, que toda empresa está inserida em um ambiente organizacional, o qual é constituído por diversas variáveis, que serão apresentadas a seguir.

2.1.4.1 Variáveis tecnológicas

A tecnologia é composta por uma totalidade de conhecimentos armazenados sobre a forma de se fazer as coisas, abrangendo invenções, técnicas, formas de utilização, desenvolvimentos, entre outras. Têm-se então, que a tecnologia é o “conhecimento” da maneira como as coisas podem ser feitas, a fim de se atingir objetivos humanos. Pode também ser considerada uma variável do ambiente, ao passo que as inovações tecnológicas externas necessitam ser assimiladas e introduzidas nos sistemas das empresas. Sendo uma variável pertencente ao ambiente externo das empresas, também é considerada um componente do ambiente interno das mesmas, ao passo que novas ideias são inseridas por meio de pesquisas, contribuindo para o surgimento e desenvolvimento dessas tecnologias no interior das empresas para o alcance de seus objetivos (CHIAVENATO, 1994; HALL, 2004).

Cada empresa tem sua maneira de responder, seja de forma “radical”, seja de forma “reacionária” as condições tecnológicas e também a outras condições ambientais que possam vir a ocorrer. Não sendo constantes as mudanças tecnológicas e ambientais em algumas empresas, os mecanismos de respostas para essas mudanças serão variáveis de acordo com o grau de intensidade que venha a ocorrer (HALL, 2004).

Pode-se concluir então, que as variáveis tecnológicas pertencentes ao ambiente externo e interno às empresas são consideradas de extrema importância, ao passo que é por meio dessas tecnologias desenvolvidas que produtos ou serviços surgem ou são aperfeiçoados e que metas são alcançadas.

2.1.4.2 Variáveis legais

Outro tipo de variável ambiental importante são as legais, que se encontram ao redor das empresas.

Este tipo de variável está relacionada ao contexto de leis e normas que monitoram, estimulam ou delimitam modelos de comportamentos empresariais em geral (CHIAVENATO, 1994).

Quase todas as empresas precisam utilizar-se de leis e regulamentações de âmbito federal, estadual e municipal como uma das funções importantes do seu ambiente (HALL, 2004).

Quando surge uma nova lei e a mesma é oficialmente publicada ou modificada se fazem necessárias mudanças nas empresas, caso essa nova lei seja importante para elas. Assuntos relacionados à regulamentação tributária e trabalhista são essenciais para praticamente todas as empresas, independentemente de seu porte. Na maioria das vezes essas leis impostas às empresas são mais para determinar o que elas não podem fazer, do que o que elas podem fazer (HALL, 2004).

As leis são de extrema importância para o ambiente no qual as empresas estão inseridas. Foram criadas para serem cumpridas pelas empresas, apesar de nem sempre isso acontecer, indo desde proibições comportamentais não aceitas no ambiente onde a empresa está inserida até determinações legais exigidas, como por exemplo, fazer periodicamente a divulgação de suas receitas.

2.1.4.3 Variáveis políticas

As variáveis políticas abrangem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar, bem como a certeza e incerteza política e institucional do país em geral, tendo em vista que estes fatores refletiram grandemente no comportamento das empresas (CHIAVENATO, 1994).

As condições políticas que possibilitam a criação de novas leis também exercem seus efeitos sobre as empresas. Muitas dessas empresas são atingidas de forma direta por processos políticos, onde sua hierarquia pode ser mudada de maneira drástica por resultados eleitorais (HALL, 2004).

As atividades e operações da empresa podem ser facilitadas ou dificultadas pelas tendências ideológicas dos governos, pelo poder destas de delimitar os rumos da política econômica do país, da política fiscal e tributária, da política quanto ao emprego, à saúde pública, à educação, à habilitação, ao saneamento básico, etc (CHIAVENATO, 1994).

Com base nisso, os procedimentos adotados por uma empresa dependerão e terão influência das variáveis políticas e da ideologia dos governos, pois elas detêm o poder de decisão sobre as leis regentes à economia, fiscalização e tributação de um país.

2.1.4.4 Variáveis econômicas

Este tipo de variável ambiental é considerado muito importante para líderes empresariais, pois se refere ao estado da economia no qual a empresa está inserida (HALL, 2004).

O resultado obtido por meio das variáveis econômicas sobre as empresas é muito grande, pois define, muitas vezes, seus volumes de operação, níveis de preço e de

lucratividade potencial, facilidade ou dificuldade para se obter recursos básicos, mecanismos de oferta e procura do mercado em geral, entre outros (CHIAVENATO, 1994).

Além disso, não se pode esquecer que em períodos de crise, as empresas são obrigadas a avaliar seu quadro de prioridades e eliminar aquelas que são menos essenciais no momento. Em períodos de mudança, todas as partes da empresa não são afetadas por igual, pois existirá aquela que será mais afetada do que outra (HALL, 2004).

Então, se a variável economia vai bem, o ambiente no qual as empresas estão inseridas também vai bem, mas se ocorrer alguma crise nesse ambiente, todas as empresas serão afetadas.

2.1.4.5 Variáveis sociais

Pelas empresas serem tanto uma organização social como uma unidade econômica, elas se encontram submetidas às tensões sociais e as influências do ambiente social e cultural no qual estão inseridas (CHIAVENATO, 1994).

De acordo com o autor supracitado, quando ocorre algum tipo de mudança social no ambiente em que as empresas se encontram, estas sofrem muitas vezes um grande impacto, principalmente quando se trata de empresas relacionadas à moda e costumes do consumidor, como por exemplo, empresas de confecções, produtos de uso pessoal, higiene, entre outras.

2.1.4.6 Variáveis demográficas

Este tipo de variável apresenta como principais traços de uma população seu desenvolvimento, raça, religião, divisão geográfica, divisão por sexo e idade, entre outros.

No que se refere aos fatores demográficos, se têm a mudança da população como ponto mais importante, visto que a proporção do mercado consumidor dos produtos das empresas não é somente caracterizado pelo tamanho das populações, devendo também ser considerado o desenvolvimento da população e as transformações em sua estrutura como sendo parte de seus planos e de suas estratégias (CHIAVENATO, 1994; HALL, 2004).

O mercado efetivo e o mercado potencial futuro de uma empresa podem ser investigados também por meio dessas variáveis demográficas. Entretanto, essas variáveis também podem oportunizar uma grande influência no interior das empresas, pela mercê das qualidades das pessoas que passam a fazer parte delas (CHIAVENATO, 1994; HALL, 2004).

Diante disso, é visto que por meio de informações obtidas dessas variáveis demográficas é que uma empresa pode conhecer seu real mercado e ter ideias antecipadas de seu mercado futuro, não deixando de considerar que as mudanças nas suas populações não podem ser muito previstas, o que pode ocasionar uma fragilidade nestas empresas.

2.1.4.7 Variáveis ecológicas

Este tipo de variável está relacionada ao ambiente físico e natural no qual as empresas encontram-se rodeadas externamente. Ainda que consideradas de forma limitada, as variáveis ecológicas são assim chamadas por serem compostas pelas condições físicas e geográficas do ambiente, sendo formada pelo tipo de terreno, pelas condições do clima em geral, por sua vegetação, entre outros, e sendo aproveitadas pelo homem (CHIAVENATO, 1994).

As empresas estão inseridas nos ecossistemas naturais e físicos, chamados ecologia natural, onde trabalham e fazem modificações quando se faz necessário (CHIAVENATO, 1994).

Mesmo não ocorrendo constantemente mudanças consideráveis no ambiente ecológico, este não pode ser desconsiderado, pois como os outros fatores citados até agora, este também tem seu grau de importância.

2.1.5 Análise ambiental

Como já foi visto até agora, todas as empresas são parte do ambiente onde estão inseridas. No momento em que passam a lidar com esse ambiente, faz-se necessário lidar também com as incertezas e imprevisibilidades que ocorrem. À medida que os níveis mais baixos da empresa, ou operacionais, se relacionam com os processos no interior da organização, os níveis mais altos, ou institucionais têm como função lidar com as oportunidades e ameaças que surjam no ambiente (CHIAVENATO, 1994).

Para que a organização possa fazer a análise do seu ambiente é necessário primeiramente fazer a identificação do ambiente de tarefa, ou seja, analisar quais os seus clientes (reais e potenciais), quais os seus fornecedores (reais e potenciais), quais os seus concorrentes, e quais as suas agências regulamentadoras (reais e potenciais). Cada componente desse ambiente de tarefas pode ser uma organização, um grupo, uma instituição ou um indivíduo. Se cada um desses componentes essenciais para a organização é ou pode vir a ser uma oportunidade ou ameaça, dependerá do papel desempenhado neste ambiente de tarefa (CHIAVENATO, 1994).

Com base nessas informações, que abrangeu a organização de maneira geral, a atenção será focada, a partir de então, nas organizações de pequeno e médio porte, que são as pequenas e médias empresas.

2.2 Pequena e Média Empresa (PME)

Não existe um consenso acerca da definição de Pequena e Média Empresa (PME), existem sim, princípios utilizados para defini-la. Para isso, são usadas variáveis como, mão-de-obra empregada, capital registrado, faturamento, quantidade produzida, entre outros (CHÉR, 1990).

Existem autores que as definem de maneira mais específica, e para tanto, utilizam as variáveis emprego e investimento na sua identificação. Outros preferem usar as variáveis volume de vendas e consumo de energia, visando a obtenção de um conceito mais exato (BARROS, 1978 apud COLOSSI e DUARTE, 2000).

Resnik (1990, apud COLOSSI E DUARTE, 2000) acredita não haver uma boa definição de “pequena” empresa. Para ele, “pequenas empresas são aquelas que o proprietário-gerente controla pessoalmente, enquanto o tamanho ainda não ditou uma estrutura administrativa substancialmente descentralizada”.

Já Gonçalves (1995, p. 34 apud COLOSSI; DUARTE, 2000), define pequenas empresas como sendo aquelas que, não ocupando uma posição de domínio no mercado, são guiadas por seus próprios donos, que assumem todos os riscos e não tem vínculos a outras grandes empresas ou grupos financeiros.

Mintzberg (2001) nomeia essas empresas, geralmente de pequeno porte, cujo poder está concentrado em um executivo principal ou proprietário, de “organizações empreendedoras”. Estas apresentam estrutura em sua maioria simples e com pequena hierarquia administrativa, fazendo com que as pessoas se dirijam diretamente ao “chefe”. Isso decorre da sua fundação muitas vezes ter se dado pelos empreendedores, que dominam todas as etapas decisivas da organização, influenciando no processo de formação e implementação das estratégias nas micro e pequenas empresas (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Assim, como citado pelos autores acima, a pequena empresa é aquela na qual o empresário ou dono está a frente de toda a empresa, sendo ele o responsável por todas as decisões tomadas enquanto o seu tamanho ainda lhe permite.

2.2.1 Classificação das PME's

Na prática, para definição de PME são observados vários critérios descritos tanto por parte de leis específicas como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, tomando por base o valor do faturamento, o número de pessoas ocupadas, ou ambos. Os diferentes conceitos utilizados derivam da finalidade e dos objetivos das instituições que promovem seu enquadramento serem distintos (regulamentação, crédito, estudos, etc.) (IBGE, 2003).

Para definir o porte da empresa, também são utilizados alguns critérios. A seguir serão apresentados aqueles utilizados atualmente no Brasil, que são por número de funcionários e por faturamento bruto anual (TERENCE, 2002). Além disso, será mostrado um critério descrito pelo IBGE (2003), que as distribuem como tipo de empresa empregadora ou familiar.

a) Quanto ao número de funcionários

Porte	Setor	
	Comércio e Serviço	Indústria
Microempresa	até 09	até 19
Empresa de pequeno porte	de 10 a 49	de 20 a 99
Empresa de médio porte	de 50 a 99	de 100 a 499
Empresa de grande pote	Mais de 99	mais de 499

Quadro 1 – Classificação das empresas segundo o número de funcionários.
Fonte: SEBRAE (2006).

b) Quanto ao faturamento bruto anual

Porte	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	até R\$ 244.000,00
Empresa de pequeno porte	de R\$ 244.000,00 a R\$ 1.200.000,00

Quadro 2 – Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual.
Fonte: SEBRAE (2006).

c) Quanto ao tipo de empresa

As micro e pequenas empresas podem ser classificadas como sendo empregadoras e familiares. As empregadoras são tidas como aquelas que possuem pelo menos uma pessoa na situação de empregado, enquanto que nas familiares, só trabalhavam os proprietários, sócios e/ou membros da família (IBGE, 2003).

2.2.2 Características das Micro e Pequenas Empresas

Segundo o IBGE (2003), as características das micro e pequenas empresas são:

- pouco capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;

- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

As pequenas e médias empresas são fundamentais para a economia mundial, devido principalmente a sua cooperação para o fortalecimento empresarial. Batalha (1990) relata que, as PME's brasileiras representam a essência do empresariado nacional, podendo com isso gerar tecnologias gerenciais, ou adequar as importadas, adaptando-as segundo as necessidades e condições de operações nacionais (COLOSSI; DUARTE, 2000).

A importância das micro e pequenas empresas decorre da capacidade de criar novos empregos e gerar riqueza, influenciando no crescimento da economia, ganhando, no decorrer dos anos, espaço na economia do país e mostrando sua importância para o desenvolvimento (OLIVEIRA; KUYVEN, 2004).

Para Staley, citada por Barros (1978 apud COLOSSI; DUARTE, 2000), ainda que as grandes empresas desempenhem características de estágios avançados de desenvolvimento empresarial, pode-se apresentar em um país uma estrutura empresarial mais proveitosa quando existe uma junção de pequenas e grandes unidades produtivas, determinando o papel de cada uma de acordo com o poder econômico dos fatores de produção de cada setor.

O autor supracitado faz alusão, ainda, à cinco razões que justificam a sobrevivência das pequenas empresas nos seus estágios de desenvolvimento empresarial, que são:

- competição das pequenas empresas, em determinadas condições, com as grandes empresas;
- “preencher lacunas” entre produzir em grande quantidade e produzir por encomenda das grandes empresas;
- poder na produção de componentes para atender às empresas de grande porte;
- poder para começar a fabricação de novos produtos (chegando até a expansão com o crescimento da produção desses produtos);

- prestação de serviços e reparos para os produtos fabricados pelas grandes empresas.

Contudo, existem alguns empecilhos no crescimento e desenvolvimento das pequenas empresas, relacionados à tecnologia, organização e finanças. São eles: capital restrito, insuficiência na aquisição de recursos financeiros, acesso às tecnologias, gerenciamento centralizador e conservador, convocação e treino de talentos humanos (OLIVEIRA; KUYVEN, 2004).

Como isso, pode-se perceber que as PME's são de fundamental importância no crescimento da economia, pois são capazes de gerar novos empregos e riquezas. Contudo, não se pode esquecer que elas também apresentam dificuldades em relação as empresas de grande porte, pois como citado acima, possuem capital restrito, dificuldade de acesso às tecnologias, poder decisório centralizador, entre outras.

2.3 Modelo de análise dos pontos fundamentais para o sucesso das PME's

Os fatores que conduzem as PME's ao sucesso ou fracasso podem suceder desde a fase de implantação da empresa (quando as primeiras decisões são tomadas relacionadas ao empreendimento) até a administração já existente, ou mesmo de imposições advindas do ambiente, podendo ser também, uma junção desses aspectos (COLOSSI; DUARTE, 2000).

São vários os modelos existentes para se tratar destes fatores, todavia, para efeito de pesquisa, será utilizado o modelo desenvolvido pelo British Institute of Management, em virtude de se adequar melhor ao problema em estudo.

O modelo fundamenta-se na suposição de que a administração das PME's diverge da administração das grandes empresas, pois se faz necessário que os empresários possuam conhecimentos profundos de todas as funções gerenciais.

Nesse modelo, sete pontos devem ser analisados com cautela para que a empresa aumente a possibilidade de obter sucesso. Todavia, apesar da importância desses pontos na administração de pequenos negócios, o cuidado em atender a eles, por si só, não assegura o sucesso da empresa. Da mesma forma, o não cumprimento ou omissão de um dos pontos não leva ao fracasso da empresa necessariamente, visto que existem recursos alternativos e adaptações específicas a cada caso, que podem compensá-los. Mesmo assim, eles são de fundamental importância na compreensão dos fatores de sucesso e fracasso de PME, e serão utilizados como base para esta pesquisa (COLOSSI; DUARTE, 2000).

O British Institute of Management elaborou um modelo de avaliação dos pontos fundamentais para o sucesso das PME's, com o objetivo de ajudar o pequeno empresário. Esse modelo é abrangente, pois discorre os fatores de sucesso das PME's referentes a diversas áreas e momentos da administração (COLOSSI; DUARTE, 2000).

Sete pontos merecem destaque nesse modelo:

- a) **Recursos humanos:** o sucesso das pequenas empresas depende da capacidade e habilidade de um pequeno grupo de indivíduos, especialmente da capacidade de administrar de quem o dirige;
- b) **Determinação do produto:** é de fundamental importância a noção inicial do negócio e a determinação dos produtos a serem produzidos no decorrer do tempo;
- c) **Estrutura administrativa:** deve-se escolher a estrutura que mais se adéqua com os objetivos e características do negócio;
- d) **Aspectos fiscais e legais:** é necessário ter conhecimento das limitações e facilidades neste campo, pois é determinante na lucratividade e sobrevivência da empresa;
- e) **Aspectos financeiros:** por se tratar de pequenas empresas e nelas haver poucos recursos, deve-se aplicá-los muito bem;

f) Planejamento de marketing: É de fundamental importância conhecer o mercado e, especialmente, o consumidor que é a porta para boas vendas;

g) Planejamento do crescimento: a mudança no tamanho da empresa requer muita atenção.

Este modelo foi criado para detectar pontos importantes e pontos que devem ser melhorados nas PME's, no qual o empresário deve buscar, por meio de seus conhecimentos nas diversas áreas da administração, verificar os pontos fortes e fracos da empresa, para com isso, alcançar sucesso perante seus concorrentes.

Depois de feita a menção aos sete pontos principais do modelo de British Institute of Management, eles serão tratados a seguir com maiores detalhes, sendo especificada a utilização destes determinantes organizacionais para obtenção de sucesso nas PME's.

2.4 Determinantes organizacionais

2.4.1 Recursos humanos

Não há sentido uma empresa sem pessoas. O que pode existir uma pequena empresa com ausência de matéria-prima, máquinas, equipamentos, estoque e até mesmo dinheiro. Entretanto, é praticamente impossível se vê uma empresa com ausência de pessoas, demonstrando com isso, a importância do fator humano. Um ponto negativo dos empresários é que eles dão importância, muitas vezes, a outras variáveis como, por exemplo, falta de dinheiro do que a problemas relacionados aos recursos humanos. Sucede que a eficiência desejada e o sucesso financeiro do empreendimento não serão alcançados se não existir uma força de trabalho qualificada, bem treinada e desenvolvida (CHÉR, 1990).

Diante disso, surge uma área que se preocupa com os pequenos e médios empresários, chamada de área de administração de recursos humanos, também conhecida como administração de pessoal, segundo alguns autores (CHÉR, 1990).

O objetivo principal da administração de recursos humanos é promover uma força de trabalho adaptada à administração em termos de qualidade e quantidade, assumindo, concomitantemente, meios que dão possibilidade dos trabalhadores terem boas condições de vida no trabalho, satisfação e motivação (CHÉR, 1990).

Pode-se esperar que não exista departamento de administração nas PME's, porém o empresário deve está informado de que alguns instrumentos utilizados pela administração de pessoas precisam de compreensão e empregados que estejam a favor da empresa (CHÉR, 1990).

Observando o dia-a-dia das PME's, pode-se perceber um desconhecimento, má interpretação e má utilização desses instrumentos. Para tanto, se uma empresa deseja competir com seus concorrentes, deve atentar para esta importante área da administração, escolhendo administradores com capacidades e habilidades de liderar e gerir pessoas dentro da PME, pois o sucesso ou fracasso da empresa vai depender, dentre outros fatores, da capacidade de gerir as pessoas na organização (CHÉR, 1990).

Percebe-se com isso, o quanto as pessoas são importantes em uma organização, fazendo com que aquelas que se importam com o fator humano juntamente com outros fatores essenciais consigam se destacar no mercado.

2.4.2 Determinação do produto

Antes de produzir, deve-se estudar sobre o negócio que se pretende fazer. Fazer pesquisas com clientes a respeito dos atributos que eles esperam encontrar no produto, bem

como dos produtos que esperam encontrar no mercado, é necessário para assim começar a se produzir.

Dentro do composto de marketing (os 4Ps), um elemento que merece destaque é o produto. As decisões relacionadas a ele devem ser orientadas no sentido de se ter um diferencial em relação a seus concorrentes. É notório que, quanto mais atributos diferentes os produtos trouxerem em relação aos concorrentes, maior posição de destaque no mercado ele alcançará. Dentre esses atributos podem ser citados: garantia maior, melhor qualidade, preço menor e mais competitivo, formato anatômico, maior agilidade, limpeza, decoração e higiene ambientais do estabelecimento, entrega a domicilio, etc (CHÉR, 1990).

Como afirmado pelo autor acima, no momento da escolha do produto é de fundamental importância observar quais os aspectos mais buscados pelos consumidores, para que a escolha do produto possa ser um diferencial para empresa, e com isso se consiga alcançar vantagem perante a concorrência, bem como um melhor desempenho no mercado.

2.4.3 Estrutura administrativa

A estrutura administrativa de uma empresa pode também ser considerada como um diferencial perante a concorrência. Para isto, deve-se conhecer bem como a empresa encontra-se estruturada, como as responsabilidades são delegadas em cada área da empresa e principalmente conhecer a empresa.

No entanto, quando se deseja escolher qual a estrutura administrativa é mais adequada para uma empresa, deve-se levar em consideração a realidade onde a mesma encontra-se inserida, bem como seus objetivos e metas, pois a escolha errada pode comprometer o desenvolvimento e crescimento desta empresa, enquanto que a escolhida adequadamente poderá elevar a empresa perante seus concorrentes, tornando-se um diferencial.

2.4.4 Aspectos fiscais e legais

Quando se deseja abrir uma pequena empresa, deve-se conhecer quais os aspectos necessários para sua abertura, pois este será um determinante para sua sobrevivência. Além disso, é necessário ter pelo menos uma noção de seus aspectos fiscais e legais para que se possa cumprir com suas exigências e pagar corretamente os impostos e taxas determinadas por lei. Caso necessário, pode-se utilizar a ajuda de um contador ou advogado, que o auxiliem nestes aspectos.

2.4.5 Aspectos financeiros

Uma grande maioria das PME's não se utilizam de planejamentos, não fazem planos a curto prazo e muito menos a longo prazo. Não programam suas vendas, produção, estoque, compras, mão-de-obra, despesas, receitas, custos, lucros, instalações, caixa, posição estratégica da empresa no mercado, entre outros fatores. Elas conseguem sobreviver buscando resolver os problemas que vão surgindo (CHÉR, 1990).

Já com relação às finanças, as PME's geralmente não projetam orçamentos com visão futura de maneira a se preparar para as consequências que os mesmos trarão.

Assim, orçamento de vendas, de caixa, de produção, de matéria-prima, de mão-de-obra, dentre outros, são liberados de maneira equivocada pelos pequenos e médios empresários (CHÉR, 1990).

Diante disso, é visto que são poucas as PME's que utilizam o planejamento de finanças, projetando o seu futuro, e são estas que conseguem sobreviver no mercado diante dos problemas relacionados à planos financeiros.

2.4.6 Planejamento de marketing

O marketing pode ser visto de três formas, diferindo entre si por meio de objetivos-fins, que são: abordagem voltada para a produção, abordagem voltada para as vendas e a abordagem voltada para o mercado (CHÉR, 1990).

Na primeira, o marketing é visto como utilitário na dissipação da produção e escoamento de estoques, ou seja, o marketing é considerado uma forma utilizada na venda do estoque de produtos acabados (CHÉR, 1990).

Na segunda forma, útil também para empresas prestadoras de serviço, o marketing é usado como instrumento no aumento das vendas e do lucro da empresa. É certo que o marketing tem ação tanto no sentido de esvaziar a produção quanto no sentido de crescimento das vendas (CHÉR, 1990).

Já a terceira abordagem vê o marketing como um importante meio de identificação das necessidades e dos anseios dos consumidores para, posteriormente, satisfazer tais necessidades e desejos. Volta-se para o mercado e para o cliente (CHÉR, 1990).

Nesta última abordagem, enfatiza-se o fato de que cada vez mais as empresas se conscientizam de que o mercado é formado por pessoas com múltiplos desejos, interesses e grandes necessidades. Identificar tais necessidades e buscar sua satisfação é dever do marketing (CHÉR, 1990).

Assim, vê-se que as abordagens citadas são de fundamental importância, pois o marketing é uma estratégia muito eficaz na produção, venda e estudo do mercado. As empresas que atentam para estas abordagens e as põe em prática são as que têm maior vantagem no mercado, diferenciando-se assim, de seus concorrentes e alcançando um lugar de destaque.

2.4.7 Planejamento do crescimento

É de fundamental importância a presença de um planejamento estratégico em todas as empresas, independente de seu tamanho ou ramo de atuação. Quando se fala em crescimento planejado devem-se considerar todos os fatores que sejam essenciais para que a empresa venha a se desenvolver de forma a traçar e alcançar estratégias, objetivos e metas que utilizados de forma eficaz e eficiente venham a trazer vantagem competitiva para a empresa.

Entretanto, as pequenas empresas mostram-se com grandes dificuldades para resistir e se tornarem competitivas perante o mercado. O que ressalta Almeida (1994) é que estas empresas mostram-se competentes no seu “dia-a-dia”, mas deixam a desejar quanto às decisões estratégicas. O que pode ser uma opção para se sobressair a estas dificuldades é a utilização de técnicas administrativas adequadas para que possam ajudar nas dificuldades quanto ao planejamento estratégico (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Para Almeida (1994 apud TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001), nas pequenas empresas o planejamento estratégico deve ser de forma simplificada, tendo em vista que seus proprietários não possuem tempo e meios para se fazer um plano mais aprofundado, por não possuírem, na maioria das vezes, uma formação adequada que lhes permita realizar tais ações.

Tendo em vista a grande dificuldade destas empresas em se programar um planejamento estratégico adequado, as empresas que buscam alcançá-lo e implementá-los adequadamente conseguirão vencer essas dificuldades e se sobressair diante de seus concorrentes.

Capítulo 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS



3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente seção apresenta os aspectos metodológicos usados na elaboração e desenvolvimento deste estudo.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada é de caráter descritivo e exploratório. É descritiva quando, segundo Best (1972) apud Marcone; Lakatos (1999) “descreve o que era”, focando a atenção para quatro aspectos: a investigação, o registro, a análise e a interpretação dos fatos que aconteceram no passado, entendendo, por meio de generalizações, o presente e predizendo o futuro. É tida também, segundo Hymann (1967:107-108) apud Marcone; Lakatos (1999) como a simples descrição de um fenômeno.

Assim, o estudo buscou-se identificar a importância dos determinantes organizacionais na gestão de PME's localizadas no Moda Center Santa Cruz, baseando-se no modelo de British Institute of Management. Este estudo busca analisar a importância dos determinantes organizacionais na fase de implantação das empresas em questão, bem como estes mesmos determinantes na empresa já instalada.

No que diz respeito à tipologia da pesquisa, optou-se por uma pesquisa de campo, tendo em vista que esse tipo de pesquisa é utilizado quando se almeja obter informações e/ou conhecimentos sobre um determinado problema, buscando com isso, uma resposta, ou quando se deseja comprovar uma hipótese, ou ainda, buscar novos fenômenos ou relações existentes entre eles (MARCONE; LAKATOS, 1999).

Utiliza-se também abordagem quantitativa, pois os dados obtidos podem ser agrupados em tabelas, dando possibilidade para uma análise estatística (GIL, 1996).

3.2 População e Amostra

População ou universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que trazem ao menos uma característica em comum (MARCONE; LAKATOS, 1992).

A população da pesquisa é composta pelos 858 lojistas do Moda Center Santa Cruz, parque de confecções localizado na cidade de Santa Cruz do Capibaribe - PE.

Tem-se amostra como uma parcela convenientemente selecionada da população total, ou seja, é um subconjunto do universo (MARCONE; LAKATOS, 1999). Tendo em vista que não havia condições de pesquisar todas as lojas do setor, optou-se por trabalhar com a amostra da população, sendo esta amostra de 90 lojas.

O tipo de amostra utilizada na realização da pesquisa foi a não probabilística intencional, tendo em vista que esta se baseia na escolha deliberada dos elementos da amostra, onde os mesmos são escolhidos segundo as características estabelecidas (COLAUTO; BEUREN, 2003).

A seguir será apresentado o cálculo amostral para realização da coleta de dados da pesquisa em questão:

- N = Tamanho da população
- E_0 = erro amostral tolerável
- n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$$

$$N = 858 \text{ lojas}$$

$$E_o = 10\%$$

$$n_o = 1 / (0,10)^2 = 1 / 0,01 = 100$$

$$n = 858 * 100 / 858 + 100 = 85800 / 958 = 89,56 \approx 90 \text{ lojas}$$

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta dos dados se deu no período de abril e maio de 2010, fazendo-se uso de um questionário estruturado. Pode-se definir questionário como sendo um instrumento de coleta de dados formado por uma categoria mais ou menos elevada de perguntas, buscando investigar um determinado assunto, devendo ser respondido por escrito e sem a participação do entrevistador (MARCONE; LAKATOS, 1999; GIL, 1994).

Para realização da pesquisa em questão foi utilizado um questionário adaptado do modelo desenvolvido por British Institute of Management (COLOSSI; DUARTE, 2000), onde o mesmo mostrou-se mais adequando em conformidade com o problema em questão. O British Institute of Management apresenta um modelo utilizado para avaliar os fatores de sucesso e fracasso de PME's, baseando-se na suposição de que a PME é diferente das grandes empresas na sua forma de administrar, exigindo mais dos empresários da PME, pois o mesmo deve dominar mais conhecimentos relacionados as funções gerenciais.

São abordados sete pontos no modelo, sendo estes divididos em dois blocos, no momento de implantação da PME e na empresa já instalada (hoje), buscando avaliar os pontos fundamentais para o sucesso das empresas, não querendo dizer que para a empresa obter sucesso ela precise desenvolver os sete pontos, podendo alcançar o sucesso desenvolvendo alguns deles cuidadosamente.

Os empreendedores responderam a uma escala de Likert, legendada abaixo:

MI - Muito Importante	I - Importante
IM - Importância Média	PI - Pouco Importante
SI - Sem Importância	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Quadro 3: Legenda do questionário.

3.4 Tratamento dos Dados

O método de análise da pesquisa foi o quantitativo. A abordagem quantitativa pode ser evidenciada por meio da quantificação de dados alcançados com a aplicação de um questionário.

Para realização da análise dos dados estudados utilizou-se as técnicas estatística descritiva com uso da frequência. Durante o procedimento usado na análise estatística dos dados foi utilizado como suporte o Microsoft Excel.

**Capítulo 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS
RESULTADOS**

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil das PME's analisadas

Buscou-se na primeira parte do questionário informações acerca do perfil dos proprietários ou dirigentes das PME's, analisando pontos como idade, sexo e formação em nível superior. Ainda nesta parte, foram analisados, também, pontos relacionados ao perfil das próprias PME's, como: área de atuação (comércio, indústria, serviços, outras), tempo de existência da empresa, número atual de funcionários e o tipo de empresa (empregadora ou familiar).

4.1.1 Faixa etária

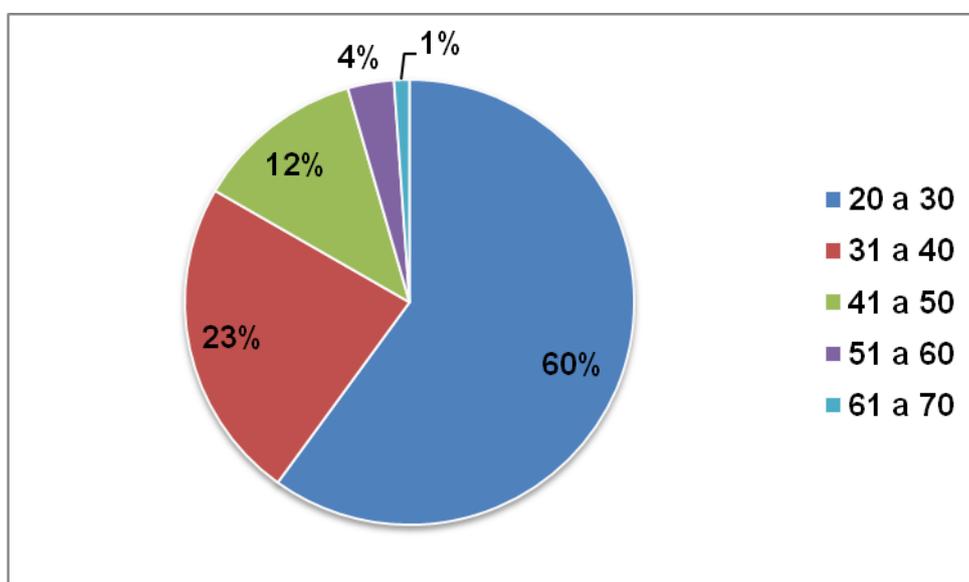


Gráfico 1. Faixa etária.
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Baseado nestas informações foi observado que 60% dos proprietários ou dirigentes das PME's apresentavam idade entre 20 e 30 anos, 23% encontram-se entre 31 e 40 anos, 12% entre 41 e 50 anos, 4% entre 51 e 60 anos e apenas 1% entre 61 e 70 anos.

Diante disso, percebeu-se que essa população mostrou-se com perfil jovem, de 20 a 30 anos, tendo este resultado grande semelhança com a pesquisa GEM (2009) que afirma que no Brasil as micro e pequenas empresas são gerenciadas em 52,5% por jovens com idade entre 18 e 34 anos (SEBRAE; 2010).

4.1.2 Sexo

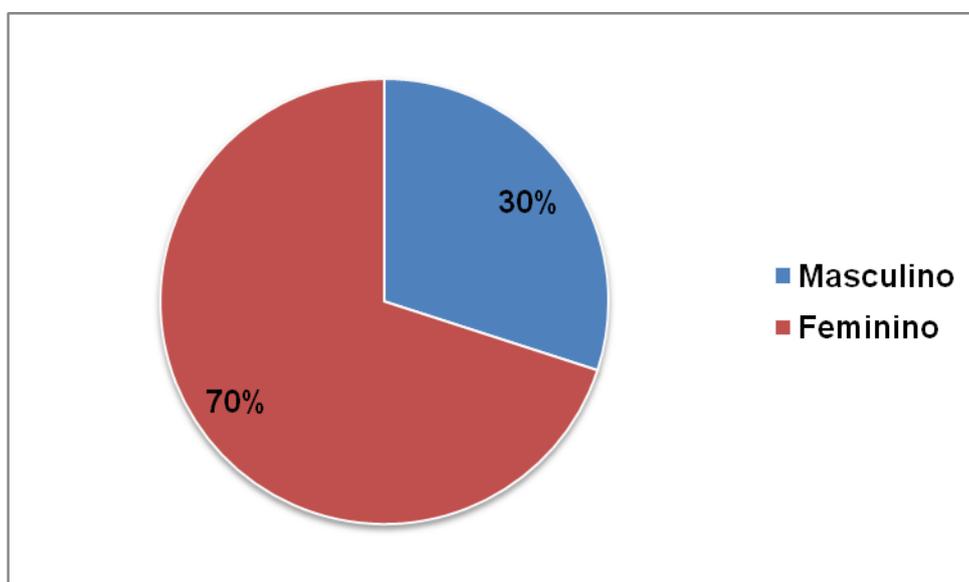


Gráfico 2. Sexo.
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Com relação ao sexo dos proprietários ou dirigentes das empresas pesquisadas, constatou-se que 70% são do sexo feminino, sendo maioria, enquanto que apenas 30% são do sexo masculino.

De acordo com esse resultado, pode-se perceber que a maior parte das empresas pesquisadas é dirigida por mulheres, corroborando com a pesquisa GEM que afirma que nas micro e pequenas empresas as mulheres brasileiras sobrepõe os homens, sendo 53% comandadas por mulheres e 47% por homens (MACHADO et al., 2010).

4.1.3 Formação em nível superior

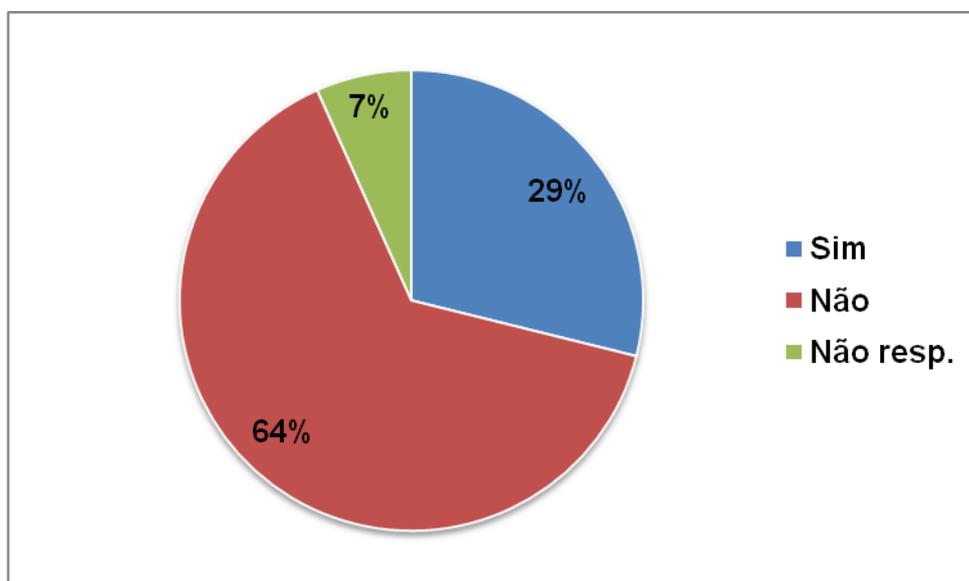


Gráfico 3. Formação em nível superior.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Quando questionados acerca da formação em nível superior, 64% responderam que não possuem este tipo de formação, 29% afirmaram possuir sim formação em nível superior e 7% não responderam a este quesito. Este resultado contradiz com a pesquisa realizada por Colossi e Duarte (2000) na Grande Florianópolis/SC, que teve por objetivo analisar os determinantes organizacionais usados na gestão de PME's, e que apresentou a maioria dos pesquisados (60,4%) possuindo formação em nível superior.

Esse fato, no qual a maior parte dos pesquisados não possuem nível superior pode ser decorrente ou da falta de oportunidade ou de uma escolha própria, achando-se capaz de dirigir uma empresa mesmo sem a formação.

4.1.4 Área de atuação

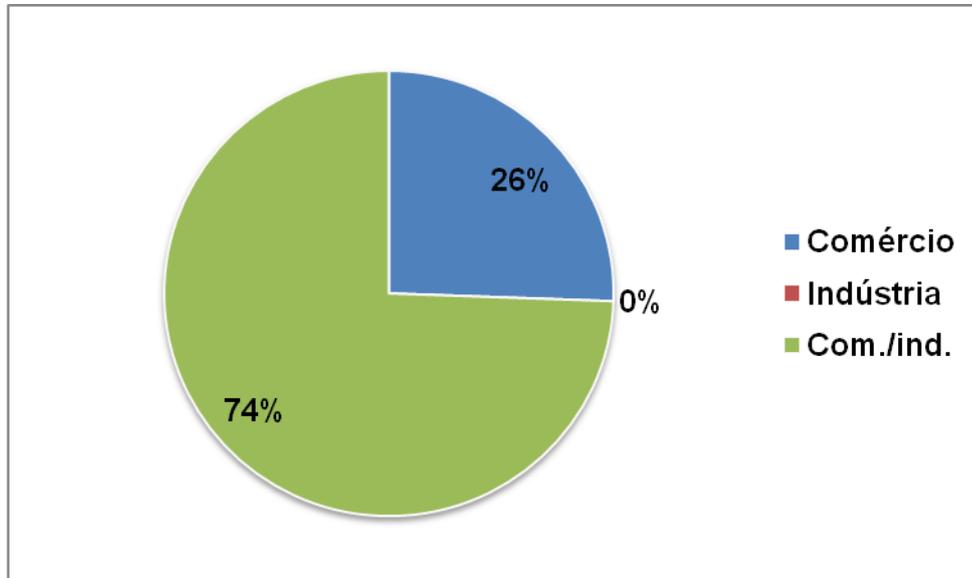


Gráfico 4. Área de atuação.
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Em relação à área de atuação das empresas pesquisadas têm-se grande concentração destas como atuando no comércio e indústria ao mesmo tempo, com 74%, e apenas 26% atuam apenas no comércio.

Tendo em vista que o universo pesquisado foi o parque de confecções, pólo de vendas de mercadorias, as empresas que o constituem têm, pelo menos, atuação no comércio, e pela cidade ser formada, em grande parte por “fabricos”, nomenclatura usada na cidade para pequenas fábricas, observou-se que a grande maioria atua nos dois setores, comércio e indústria, ao mesmo tempo.

4.1.5 Tempo de existência

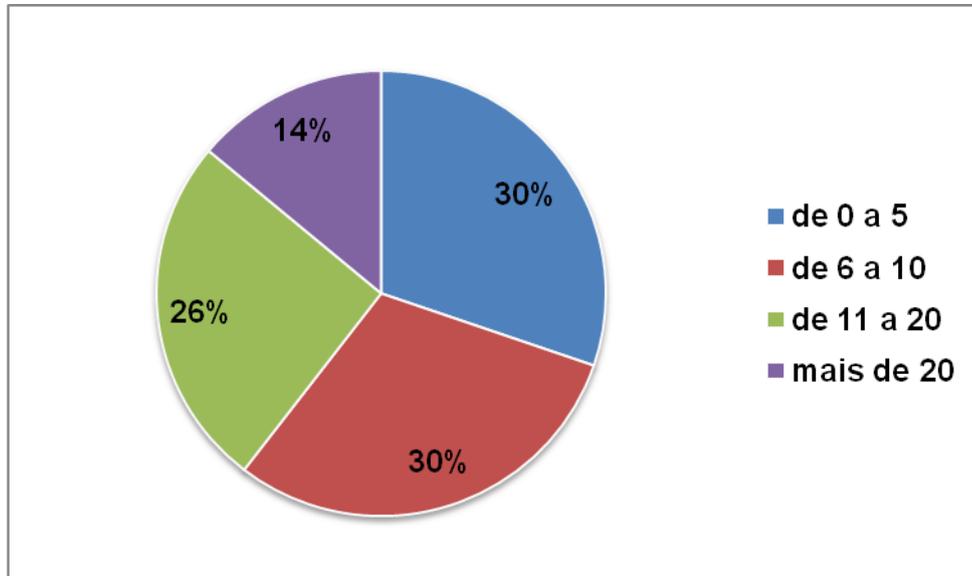


Gráfico 5. Tempo de existência.
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

No tocante ao tempo de existência da empresa no mercado, pôde-se observar que 30% possuem de 0 a 5 anos, 30% de 6 a 10 anos, 26% de 11 a 20 anos e 14% têm mais de vinte anos.

Diante desses números, foi verificado que a maior parte destas empresas possui mais de 5 anos de existência, podendo-se, com isso, dizer que estas já se encontram num período de estabilidade, tendo em vista que o período crítico, segundo estudos realizados pelo SEBRAE, apresenta-se entre o terceiro e quarto ano de existência.

4.1.6 Quantidade de funcionários

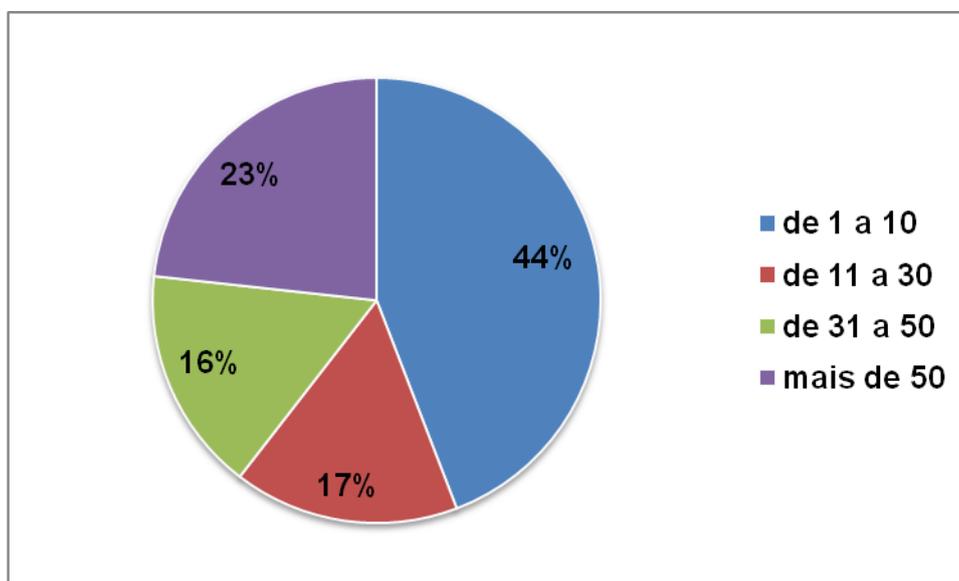


Gráfico 6. Quantidade de funcionários.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Relacionado à quantidade de funcionários, o maior percentual obtido foi de empresas compostas de 1 a 10 destes, com 44%, de 11 a 30 funcionários com 17%, de 31 a 50 com 16% e mais de 50 funcionários 23%.

Assim, relacionando a atuação, cuja maioria foi comércio e indústria, e o número de funcionários das empresas, 44% com 1 a 10 funcionários, a amostra foi caracterizada como microempresa, pois segundo o SEBRAE uma empresa industrial que possui até 19 funcionários é considerada uma microempresa.

4.1.7 Tipo de empresa

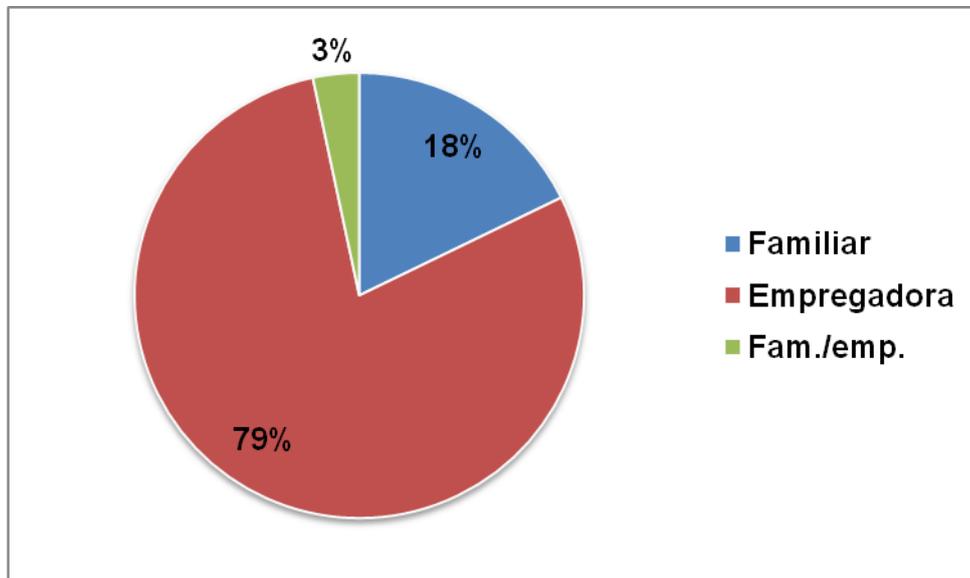


Gráfico 7. Tipo de empresa.
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Quanto ao tipo de empresa, pôde-se perceber que 79% destas são do tipo empregadora, apresentando pelo menos 1 pessoa na condição de empregado, 18% do tipo familiar e 3% do tipo empregadora e familiar.

Como a maior parte destas empresas foram tidas como do tipo empregadora corroborou com o IBGE (2003) que relata em sua pesquisa a maior parcela das empresas pesquisadas também como sendo do tipo empregadora, equivalente a 54,7% do total pesquisado.

4.2. Determinantes Organizacionais para o Sucesso ou Fracasso das PME's

Já na segunda parte da análise buscaram-se informações acerca dos sete determinantes organizacionais para o sucesso ou fracasso de uma PME, sejam eles: recursos humanos, produção, estrutura administrativa, aspectos fiscais e legais, aspectos financeiros, marketing e planejamento do crescimento.

4.2.1 Recursos humanos

A- Fase de implantação da PME

A - Fase de implantação da PME					
	MI	I	IM	PI	SI
Qualificação dos funcionários	58,89%	20,00%	14,44%	5,56%	1,11%
Nível de escolaridade dos funcionários	18,89%	32,22%	35,56%	11,11%	2,22%
Treinamento dos funcionários	47,78%	31,11%	14,44%	4,44%	2,22%

Tabela 1. Recursos humanos, fase de implantação da PME.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Em se tratando dos recursos humanos, os entrevistados foram questionados acerca da importância da qualificação, do nível de escolaridade bem como do treinamento de seus funcionários.

Quanto ao nível de qualificação dos funcionários, obteve-se como sendo muito importante, em 58,89% e importante, em 20%. Para os que julgaram ter importância média obteve-se 14,44%, pouco importante 5,56% e sem importância 1,11%.

Em relação ao nível de escolaridade dos mesmos, a maior parte dos pesquisados consideraram ter importância média com 35,56%, os que consideraram ser muito importante apresentaram-se como sendo 18,89%, importante 32,22%, pouco importante 11,11% e sem importância 2,22%.

De acordo com os resultados obtidos, considerou-se muito importante, 47,78%, ou importante, 31,11% o treinamento dos funcionários. Para os que acreditaram ter importância média obteve-se 14,44%, pouca importância 4,44% e sem importância 2,22%.

B- Fase da PME já instalada

B- Fase da PME já instalada					
	MI	I	IM	PI	SI
Qualificação dos funcionários	71,11%	21,11%	5,56%	2,22%	0,00%
Nível de escolaridade dos funcionários	31,11%	33,33%	31,11%	4,44%	0,00%
Investimento em treinamento dos funcionários	44,44%	30,00%	10,00%	13,33%	2,22%

Tabela 2. Recursos humanos, fase da PME já instalada.
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Já na fase da PME já instalada, buscaram-se respostas para as questões sobre a importância da qualificação e do nível de escolaridade dos funcionários, bem como sobre investimentos em treinamentos para estes.

Quando indagados a respeito da qualificação dos funcionários, considerou-se de muito importante, 71,11%, importante, 21,11%. Os outros resultados encontrados foram importância média com 5,56% e pouca importância com 2,22%.

No que se refere ao nível de escolaridade dos mesmos, os dirigentes ou proprietários consideraram ter muita importância e importância média ambos com 31,11%, importante com 33,33% e pouco importante com 4,44%.

Em relação ao investimento em treinamentos dos funcionários, os respondentes afirmaram considerar muito importante e importante, com 44,44% e 30,00% respectivamente, importância média apresentou-se com 10,00%, pouco importante com 13,33% e sem importância com 2,22%.

Diante disso, percebeu-se que hoje, nas empresas já instaladas, os proprietários ou dirigentes consideram mais importante a qualificação e nível de escolaridade de seus funcionários do que na fase de implantação da empresa, mas afirmam considerar hoje, menos importante investir em treinamentos.

A importância da qualificação dos funcionários encontrada na pesquisa, decorre da exigência do mercado que diante da tamanha competição busca um diferencial na qualidade

de sua equipe, buscando com isso não ficar “para trás” dos seus concorrentes, sendo, portanto um ponto positivo das empresas.

Já, com relação ao investimento em treinamento dos funcionários notou-se ser de maior importância na fase de implantação do que hoje na empresa já implantada, gerando assim uma contradição com a qualificação, pois para ser mais qualificado e responder melhor às mudanças que ocorrem no mercado, o funcionário precisa estar atualizado e para tanto há a necessidade de um treinamento constante, sendo, por isso, uma falha das empresas neste ponto.

Este resultado corrobora com a pesquisa realizada por Colossi e Duarte (2000) que explicita ser hoje a qualificação e a escolaridade mais importantes, e o investimento em treinamento menos importante do que na implantação da empresa.

Isso é explicado por Chér (1990) que diz ser esperado que PME's desconheçam ou interpretem erroneamente instrumentos de recursos humanos, ou até nem deem a importância devida a estes, esquecendo-se que o sucesso ou fracasso da empresa dependerá, dentre outros fatores, da capacidade de gerir as pessoas dentro da empresa.

4.2.2 Produção

A- Fase de implantação da PME

A – Fase de implantação da PME					
	MI	I	IM	PI	SI
Definição do produto	57,78%	25,56%	14,44%	2,22%	0,00%
Aquisição de máquinas e equipamentos	60,00%	20,00%	16,67%	0,00%	3,33%
Local onde será instalada a empresa	63,33%	20,00%	10,00%	2,22%	4,44%

Tabela 3. Produção, fase de implantação da PME.
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

As questões referentes à produção abordadas neste ponto foram: definição do produto, aquisição de máquinas e equipamentos, e local onde a empresa será instalada.

Quanto à definição do produto a ser fabricado pela empresa, foi considerado muito importante com 57,78% e importante com 25,56%. Os outros resultados obtidos foram importância média com 14,44% e pouco importante com 2,22%.

No quesito aquisição de máquinas e equipamentos, 60,00% julgou ser muito importante e 20,00% ser importante. O restante considerou importância média com 16,67% e sem importância com 3,33%.

Em relação ao local onde a empresa seria instalada constatou-se que 63,33% afirmou ser muito importante, 20,00% ser importante, 10,00% ter importância média, 2,22% ter pouca importância, 2,22% e 4,44% não ser importante.

B- Fase da PME já instalada

B – Fase da PME já instalada					
	MI	I	IM	PI	SI
Técnicas de planejamento e controle da produção	82,22%	13,33%	1,11%	0,00%	3,33%
Aquisição de novas máquinas e equipamentos	73,33%	16,67%	6,67%	0,00%	3,33%

Tabela 4. Produção, fase da PME já instalada.
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Na fase da PME já instalada os proprietários ou dirigentes das empresas pesquisadas foram indagados a respeito da importância de se utilizar técnicas de planejamento e controle da produção, bem como da aquisição de novas máquinas e equipamentos.

O item importância de se utilizar técnicas de planejamento e controle da produção foi considerado muito importante, alcançando 82,22% do resultado total, enquanto que os que consideraram importante foram 13,33%, importância média, 1,11% e sem importância 3,33%.

Em relação à aquisição de novas máquinas e equipamentos os respondentes na sua maioria, com 73,33% julgaram ser muito importante, enquanto que aqueles que acreditaram ser importante foram 16,67%, importância média, 6,67% e sem importância 3,33%.

Diante dos resultados obtidos pode-se acreditar que a maior parte dos pesquisados atentam para a utilização do planejamento e controle, bem como para o aperfeiçoamento de sua produção, com a inovação de máquinas e equipamentos novos.

De acordo com os dados acima, pode-se verificar que a maior parte dos pesquisados consideraram ser muito importante ou importante a definição do produto e o local onde a empresa seria instalada, e que hoje mais do que durante a fase de implantação das empresas, estas consideraram ser muito importante a aquisição de novas máquinas e equipamentos para atualização de sua produção e quanto as técnicas de planejamento e controle da produção foram consideradas como sendo muito importante. Em concordância com Chér (1990), é de fundamental importância se conhecer o produto antes que este seja produzido e melhorá-lo constantemente para que seja um diferencial perante seus concorrentes, sendo isso perceptível como preocupações na maior parte das empresas pesquisadas.

Na definição do produto a ser fabricado e do local onde a empresa seria instalada, observou-se ser de fundamental importância o conhecimento do produto antes de sua fabricação bem como o local de implantação da empresa, já que há uma grande quantidade de concorrentes no setor de confecções estudado, e, portanto há a necessidade de um diferencial diante dessa concorrência.

Além disso, houve uma ciência da importância de se adquirir novas máquinas e equipamentos para o aperfeiçoamento de seus produtos que também se relaciona à concorrência do setor, pois sem o melhoramento contínuo de suas “mercadorias”, os clientes procuraram na gama de concorrentes existentes.

Quanto as técnicas de planejamento e controle da produção terem sido considerados como muito importante, deve-se ao fato de que em suas fábricas existe alguma técnica utilizada pelos dirigentes para controlar tanto a produção quanto as pessoas que nelas trabalham.

Em pesquisa realizada por Colossi e Duarte (2000) foi apresentado de semelhante modo, o fato de considerar de muito importante à importante a definição do produto e o local onde a empresa seria instalada na fase de implantação e as técnicas de planejamento e controle na fase da empresa já instalada, apresentando apenas como diferença a aquisição de novas máquinas e equipamentos, afirmando ser mais importante durante a implantação da empresa.

4.2.3 Estrutura administrativa

A- Fase de implantação da PME

A – Fase de implantação da PME					
	MI	I	IM	PI	SI
Elaboração e definição de cargos e funções	46,67%	32,22%	14,44%	4,44%	2,22%
Criação de normas e procedimentos	37,78%	38,89%	16,67%	4,44%	2,22%
Conhecimento de técnicas administrativas por parte do empresário	68,89%	7,78%	8,89%	12,22%	2,22%
O empresário deve ter formação em administração de empresas	21,11%	38,89%	22,22%	13,33%	4,44%

Tabela 5. Estrutura administrativa, fase de implantação da PME.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Neste item foram questionados a respeito da importância de fatores como: elaboração e definição de cargos e funções; criação de normas e procedimentos; conhecimento de técnicas administrativas por parte do empresário; bem como se o empresário deve ter formação em administração de empresas.

Verificou-se que a maior parte dos empresários considerou ser muito importante e importante a elaboração e definição de cargos e funções do pessoal na empresa, com 46,67% e 32,22% respectivamente. Os outros resultados obtidos foram importância média com 14,44%, pouco importante com 4,44% e sem importância com 2,22%.

Quanto a criação de normas e procedimentos a maior parte dos respondentes considerou muito importante, 37,78% e importante, 38,89%. Os demais resultados foram: importância média, 16,67%, pouco importante, 4,44% e sem importância, 2,22%.

Em relação ao conhecimento de técnicas administrativas por parte dos empresários, estes afirmaram em sua maioria considerar muito importante, o que correspondeu a 68,89% do total pesquisado. Os que consideraram importante foram 7,78%, importância média, 8,89%, pouco importante, 12,22% e sem importância 2,22%.

B- Fase da PME já instalada

B – Fase da PME já instalada					
	MI	I	IM	PI	SI
Elaboração e definição de cargos e funções	32,22%	55,56%	6,67%	3,33%	2,22%
Criação de normas e procedimentos	60,00%	35,56%	0,00%	4,44%	0,00%
Conhecimento de técnicas administrativas por parte do empresário	53,33%	42,22%	1,11%	3,33%	0,00%
O empresário deve ter formação em administração de empresas	27,78%	44,44%	13,33%	8,89%	5,56%

Tabela 6. Estrutura administrativa, fase da PME já instalada.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Já na fase da PME já instalada foram perguntados a respeito da importância dos seguintes fatores: elaboração e definição de cargos e funções; criação de normas e procedimentos; conhecimento de técnicas administrativas por parte do empresário e se o empresário deve ter formação em administração de empresas.

Na elaboração e definição dos cargos e funções, a maioria considerou ser importante, com 55,56%. Os demais resultados conseguidos foram importante por 32,22%, importância média por 6,67%, pouco importante por 3,33% e sem importância por 2,22%.

Em se tratando da criação de normas e procedimentos quase a totalidade dos pesquisados julgou ser de muito importante à importante, com 60,00% e 35,56% respectivamente, apenas 4,44% considerou ser pouco importante.

Constatou-se que quase 100% dos empresários pesquisados afirmaram considerar de muito importante (53,33%) à importante (42,22%) conhecer técnicas administrativas, somente 1,11% acreditou ter importância média e 3,33% acreditou ser pouco importante.

Quanto à formação em administração de empresas por parte dos empresários, estes consideraram ser importante, alcançando 44,44% do total pesquisado, 27,78% considerou muito importante, 13,33% importância média, 8,89% pouco importante e 5,56% sem importância.

Os dados colhidos mostram que os empresários consideram, de forma geral, a estrutura administrativa da empresa hoje mais importante do que no seu período de implantação.

Quanto à criação de normas e procedimentos, no período de implantação da empresa, estas eram consideradas de muito importante à importante, já hoje uma maior parcela dos empresários as consideram como muito importante; quanto ao conhecimento de técnicas administrativas por parte dos empresários já consideravam de muito importante à importante, hoje o consideram ainda mais; e em relação ao empresário ter formação em administração de empresas também consideram hoje mais importante. Apenas no que se refere à elaboração e definição de cargos e funções, a maior parte considerava muito importante, hoje consideram apenas importante.

No que se refere às normas e procedimentos da organização terem sido considerados como muito importante pela maioria dos pesquisados, deve-se ao fato da necessidade de disciplina e ordem na realização de um trabalho fazendo com que em cada empresa existam condutas à serem cumpridas por partes dos seus componentes.

Foi visto ser de grande valia o conhecimento, ou pelo menos a noção de técnicas administrativas, por parte de quem está gerenciando, pois apesar da grande maioria dos pesquisados afirmarem não possuir nível superior, o item que abordou sobre técnicas administrativas, por parte do empresário teve, caráter de grande importância, demonstrando com isso, a visão da importância de um profissional em administração em suas empresas.

Em se tratando da elaboração e definição de cargos e funções ter sido considerado mais importante na fase de implantação do que hoje, pode ser decorrente do fato de cada funcionário, na maioria dos casos, desde sua contratação até hoje, ter seu cargo fixo e atuar sempre na mesma função.

Neste resultado, há discordância com a pesquisa realizada por Colossi e Duarte (2000), sendo esta, nos aspectos relacionados à elaboração de cargos e funções, criação de normas e procedimentos e se o empresário deve ter formação em administração de empresas, apresentou importância maior na fase de implantação do que na empresa hoje, ressaltando que a importância do empresário ser formado em administração de empresas obteve importância média para ambas as fases, e apenas para o conhecimento de técnicas administrativas por parte do empresário considerou-se hoje importância maior do que na fase implantação.

4.2.4 Aspectos fiscais e legais

A- Fase de implantação da PME

A – Fase de implantação da PME					
	MI	I	IM	PI	SI
Conhecimento dos aspectos fiscais e legais para a abertura da empresa	68,89%	11,11%	10,00%	7,78%	2,22%
Assessoramento profissional (ajuda de contador ou advogado)	63,33%	12,22%	11,11%	7,78%	5,56%

Tabela 7. Aspectos fiscais e legais, fase de implantação da PME.
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Em se tratando dos aspectos fiscais e legais, os pesquisados foram questionados a respeito da importância em conhecer os aspectos fiscais e legais no período de abertura da empresa bem como o assessoramento profissional.

Quanto ao conhecimento dos aspectos fiscais e legais para a abertura da empresa 68,89% consideraram ser muito importante. O restante considerou ser importante (11,11%), importância média (7,78%), pouco importante (7,78%) e sem importância (2,22%).

Em relação ao assessoramento profissional, 63,33% julgou ser de muita importância nesse período, 12,22% importante, 11,11% importância média, 7,78% pouco importante e 5,56% sem importância.

B- Fase da PME já instalada

B – Fase da PME já instalada					
	MI	I	IM	PI	SI
Cumprimento das exigências fiscais e legais	78,89%	16,67%	3,33%	1,11%	0,00%
Pagamento de impostos e taxas determinadas por lei	65,56%	30,00%	2,22%	0,00%	2,22%
Assessoramento profissional (ajuda de contador ou advogado)	74,44%	16,67%	1,11%	1,11%	6,67%

Tabela 8. Aspectos fiscais e legais, fase da PME já instalada.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Já na fase da PME já instalada foram indagados a respeito do cumprimento das exigências fiscais e legais, do pagamento de impostos e taxas determinadas por lei e do assessoramento profissional, que pode ser um contador ou advogado.

De acordo com os resultados obtidos, considerou-se muito importante o cumprimento das exigências fiscais e legais para 78,89% dos pesquisados, para 16,67% este quesito foi considerado importante, para 3,33% foi considerado como tendo importância média e para 1,11% foi considerado pouco importante.

Quanto ao pagamento de impostos e taxas determinadas por lei, quase 100% dos pesquisados consideraram de muito importante à importante este quesito, sendo 65,56% e 30,00% respectivamente. O restante considerou importância média com 2,22% e sem importância com 2,22%.

Em relação ao assessoramento profissional 74,44% deles afirmaram ter muita importância, 16,67% afirmaram ser importante, 1,11% ter importância média e ser pouco importante e 6,67% não ter importância.

No momento de implantação das empresas pesquisadas, seus dirigentes afirmaram ser importante o conhecimento sobre os aspectos fiscais e legais e o assessoramento por advogado ou contador. Hoje, na empresa já instalada, estes consideraram, em maior parcela, ser muito importante cumprir com as exigências fiscais e legais e com pagamento de impostos e taxas determinadas por lei, e consideraram mais importante do que antes a utilização de ajuda dos profissionais advogado e/ou contador no cumprimento dessas exigências.

Esse pagamento de impostos e taxas pode ter sido considerado pelos pesquisados como, pelo menos, o condomínio cobrado mensalmente pelo parque de confecções onde as empresas se encontram. Além disso, para o cumprimento das exigências fiscais, a maioria das empresas utiliza a ajuda de pelo menos contadores em suas empresas.

Corroborar com este resultado a pesquisa realizada por Colossi e Duarte (2000), sendo similar em todos os pontos, atentando aos relacionados a importância de se conhecer os aspectos fiscais e legais durante a implantação da PME, cumprir com estas exigências e com pagamento de impostos e taxas determinadas por lei na PME já instalada e considerando o assessoramento profissional hoje mais importante do que antes.

4.2.5 Aspectos financeiros

A- Fase de implantação da PME

A – Fase de implantação da PME					
	MI	I	IM	PI	SI
Conhecimento do investimento total para a implantação da empresa	56,67%	25,56%	8,89%	8,89%	0,00%
Conhecimento das fontes de financiamento disponíveis	36,67%	36,67%	7,78%	15,56%	3,33%
Assessoramento profissional (ajuda de contador ou advogado)	41,11%	34,44%	7,78%	16,67%	0,00%

Tabela 9. Aspectos financeiros, fase de implantação da PME.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Em relação aos aspectos financeiros, as questões foram sobre a importância de se conhecer o investimento total para a implantação da empresa, as fontes de financiamento disponíveis e a utilização de assessoramento profissional (ajuda de contador ou advogado).

Quando questionados acerca de se conhecer o investimento total para a implantação da empresa, a maior parte dos pesquisados consideraram de muito importante à importante, com 56,67% e 25,56% respectivamente, e os que consideraram como sendo de importância média e pouco importante foram 8,89% cada um.

Quanto ao conhecimento das fontes de financiamento houve uma concordância dos respondentes entre muito importante e importante, com 36,67% cada um, tendo também os que afirmaram ter importância média 7,78%, pouca importância 15,56% e sem importância 3,33%.

Para 41,11% dos proprietários ou dirigentes pesquisados, o assessoramento profissional, em se tratando dos aspectos financeiros, foi considerado muito importante, para 34,44% foi considerado importante, para 7,78% apresentou importância média e para 16,67% foi pouco importante.

B- Fase da PME já instalada

B – Fase da PME já instalada					
	MI	I	IM	PI	SI
Controle e programação de fluxo de caixa	84,44%	15,56%	0,00%	0,00%	0,00%
Controle dos custos	85,56%	14,44%	0,00%	0,00%	0,00%
Aplicação eficiente dos recursos financeiros	85,56%	13,33%	0,00%	1,11%	0,00%

Tabela 10. Aspectos financeiros, fase da PME já instalada.
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Já na fase da PME já instalada, foram questionados quanto à importância de se controlar e programar o fluxo de caixa e custos, bem como da aplicação eficiente dos recursos financeiros.

Na opinião de 84,44% dos pesquisados, o controle e programação de fluxos de caixa foi considerado muito importante e para 15,56% foi considerado importante.

Em relação ao controle dos custos, 85,56% julgaram ser muito importante e 14,44% importante.

Na aplicação eficiente dos recursos financeiros, 85,56% afirmaram ser muito importante, 13,33% ser importante e 1,11% ter pouca importância.

Para Martins (2005) muitas micro e pequenas empresas apresentam uma administração dos recursos financeiros falha, tendo em vista que os empresários ainda não possuem uma mentalidade de planejamento.

Os resultados alcançados diferem da pesquisa supracitada, pois foi percebido que todos os fatores relacionados aos aspectos financeiros foram considerados de muito importante à importante pela maior parte dos respondentes, seja na fase de implantação ou na fase da PME já instalada, sendo tanto em relação a se conhecer o investimento inicial para implantação da empresa, quanto em ter conhecimento de fontes de financiamento existentes, controle do fluxo de caixa, dos custos e a aplicação eficiente dos recursos financeiros.

Em relação aos aspectos financeiros, a maior parcela dos pesquisados os consideraram importantes, afirmando ter conhecimento do total gasto para se implantar a empresa, das

fontes de financiamento disponíveis como os bancos, bem como de se fazer programações e utilizar-se de fluxo de caixa, fazer o controle dos custos e aplicar eficientemente os recursos financeiros disponíveis, podendo tais afirmações serem realmente aplicadas pelas empresas, ainda que de uma forma mais simples.

Já com Colossi e Duarte (2000), os resultados apresentam semelhança pelo fato de também considerarem todos os pontos relacionados aos aspectos financeiros de muito importante à importante.

4.2.6 Marketing

A- Fase de implantação da PME

A – Fase de implantação da PME					
	MI	I	IM	PI	SI
Conhecimento do mercado consumidor	52,22%	33,33%	8,89%	3,33%	2,22%
Conhecimento da concorrência	53,33%	37,78%	5,56%	1,11%	2,22%
Conhecimento dos canais de distribuição para o produto	48,89%	41,11%	4,44%	3,33%	2,22%
Técnicas de divulgação do produto	43,33%	28,89%	18,89%	8,89%	0,00%

Tabela 11. Marketing, fase de implantação da PME.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Quando tratados os aspectos relacionados ao marketing, foram questionados a respeito da importância em se conhecer o mercado consumidor, a concorrência, os canais de distribuição para o produto e técnicas de divulgação deste produto.

Em relação ao conhecimento do mercado consumidor do setor no qual se encontravam inseridos, a maior parte dos respondentes consideraram como sendo de muito importante à importante, com 52,22% e 33,33%, respectivamente. O restante considerou importância média com 8,89%, pouco importante com 3,33% e sem importância com 2,22%.

No item conhecimento da concorrência, a grande maioria considerou como sendo de muito importante à importante, 53,33% e 37,78% na mesma ordem, os que afirmaram ter importância média foram 5,56%, pouca importância 1,11% e sem importância 2,22%.

Quanto ao conhecimento dos canais de distribuição para o produto, 48,89% julgou ser muito importante, 41,11% ser importante, 4,44% ser de importância média, 3,33% pouco importante e 2,22% não ter importância.

No tocante às técnicas de divulgação do produto, somaram-se 43,33% os que acreditaram ser muito importante, 28,89% ser importante, 18,89% ter importância média e 8,89% pouca importância.

B- Fase da PME já instalada

B – Fase da PME já instalada

	MI	I	IM	PI	SI
Conhecimento do mercado consumidor	65,56%	34,44%	0,00%	0,00%	0,00%
Informações sobre a concorrência	52,22%	45,56%	2,22%	0,00%	0,00%
Conhecimento dos canais de distribuição	48,89%	44,44%	2,22%	2,22%	2,22%
Divulgação do produto	70,00%	23,33%	4,44%	2,22%	0,00%

Tabela 12. Marketing, fase da PME já instalada.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Já em se tratando da PME já instalada, as questões abordadas foram sobre o conhecimento do mercado consumidor, informação sobre a concorrência, conhecimento dos canais de distribuição e divulgação do produto.

Ao questionar a importância de se conhecer o mercado consumidor, 100% dos pesquisados consideraram ser de muito importante à importante, com 65,56% e 34,44% respectivamente.

Em relação às informações sobre a concorrência, 52,22% consideraram ser muito importante, 45,56% ser importante e 2,22% ter importância média.

No que diz respeito ao conhecimento dos canais de distribuição, observou-se que 48,89% achou muito importante, 44,44% achou importante, 2,22% achou ter importância média, 2,22% ser pouco importante e 2,22% não ter importância.

Para 70,00% destes, a divulgação de seus produtos foi considerada muito importante, seguido de 23,33% que considerou importante, 4,44% considerou ter importância média e 2,22% pouca importância.

Com isso, pôde-se perceber que os aspectos relacionados ao planejamento de marketing são considerados hoje mais importantes do que no momento de implantação das empresas, pois todos os aspectos mostraram-se com maior importância do que antes.

A importância dada ao conhecimento do mercado consumidor é refletida na constante busca por informações acerca das necessidades e desejos dos consumidores e a partir disso buscar sempre aperfeiçoar o produto para satisfazer essas necessidades. Além disso, é importante ter conhecimento de quem são os clientes que compram suas “mercadorias”, pois são estes os seus canais de distribuição, e de certa forma, quem fazem a divulgação do produto e grande parte de sua propaganda.

Quanto às informações sobre a concorrência, estas são obtidas por meio de observações feitas sobre elas a fim de manterem-se sempre informados de qualquer melhoramento que aconteça nos produtos e preços de seus concorrentes, muitas vezes buscando até copiá-los.

Diante disso, Conrad em Sarquis (2003) diz que apesar da grande quantidade de PME's que nascem nas diversas áreas de atuação, só aquelas que investem em um marketing mais agressivo conseguirão sobreviver.

Percebe-se então que, a maior parcela das empresas pesquisadas consideram de muita importância a utilização do marketing, mas dentre essas, só as que o utilizar de forma mais “atrativa” conseguirão se sobressair diante das demais.

4.2.7 Planejamento do crescimento

A- Fase de implantação da PME

A – Fase de implantação da PME					
	MI	I	IM	PI	SI
Saber a missão e visão da empresa	43,33%	40,00%	3,33%	13,33%	0,00%
Definição de estratégias	33,33%	50,00%	3,33%	13,33%	0,00%
Definição de objetivos e metas	52,22%	30,00%	14,44%	3,33%	0,00%

Tabela 13. Planejamento do crescimento, fase de implantação da PME.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Este item buscou verificar a importância do planejamento de crescimento, sendo os respondentes questionados a respeito da importância de se conhecer a missão e visão da empresa, bem como a definição de suas estratégias, objetivos e metas.

Quanto a se conhecer a missão e visão da empresa, a pesquisa revela que 43,33% acreditam ser muito importante, 40% ser importante, 3,33% ter importância média e 13,33% ser pouco importante.

No que diz respeito à definição de estratégias, 50% consideraram ser importante, 33,33% ser muito importante, e o restante consideraram ter importância média e pouca importância, com 3,33% e 13,33% respectivamente.

Em relação à definição de objetivos e metas, a grande maioria julgou como sendo muito importante (52,22%) e importante (30%). Os que julgaram ser de importância média foram 14,44% e de pouca importância 3,33%.

B- Fase da PME já instalada

B – Fase da PME já instalada					
	MI	I	IM	PI	SI
Revisão das estratégias	65,56%	28,89%	3,33%	2,22%	0,00%
Revisão dos objetivos e metas	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabela 14. Planejamento do crescimento, fase da PME já instalada.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Já na fase da PME já instalada buscou verificar a importância da revisão das estratégias, objetivos e metas adotados na empresa.

Quanto à revisão das estratégias, 65,56% afirmou ser muito importante, 28,89% afirmou ser importante, 3,33% ser de importância média e 2,22% não ter importância.

Para 100% dos respondentes, revisar os objetivos e metas da empresa foi um ponto muito importante e importante, com 66,67% e 33,33%, respectivamente.

Com isso, pode-se dizer que conhecer a missão e visão da empresa foi considerado um ponto muito importante no momento de implantação da PME, e que as estratégias, objetivos e metas adotadas são importantes, e a revisão destas hoje é considerada mais ainda, nelas já instaladas.

Além disso, deve ser enfatizado que nestas empresas o planejamento estratégico utilizado é simplificado, tendo em vista que seus proprietários não possuem meios para se fazer um plano mais aprofundado, pois não possuem em sua maioria uma formação adequada que lhe permita realizar tais ações, como verificado na questão formação em nível superior (ALMEIDA, 1994) apud (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

A revisão das estratégias, objetivos e metas adotadas é fundamental porque busca um *feedback* entre o que foi feito e quais os resultados obtidos, podendo-se, a partir destes, manter-se as estratégias, caso estas tenham tido seus objetivos alcançados, ou mudar de estratégias, buscando a obtenção dos objetivos e metas, melhorando a empresa e se sobressaindo diante da concorrência.

Capítulo 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tem-se percebido que a tarefa de organizar e administrar vem se tornando um desafio, devido às constantes mudanças que vem ocorrendo no cenário empresarial. Em virtude disso, se faz necessário conhecer os determinantes organizacionais que são de fundamental importância para toda e qualquer organização, principalmente para a PME, pois estes fatores podem conduzi-lá ou para o sucesso ou para o seu fracasso.

O presente estudo sobre determinantes organizacionais se deu a partir do modelo desenvolvido pelo British Institute of Management apud Colossi; Duarte (2000), no qual são abordados sete pontos de fundamental importância para o sucesso da PME, que são: recursos humanos, determinação do produto, estrutura administrativa, aspectos fiscais e legais, planejamento de marketing, crescimento planejado e planejamento das finanças. O estudo realizado buscou identificar a percepção dos gestores de PME's quanto à importância dos determinantes organizacionais.

Tendo como base os resultados obtidos na pesquisa, pode-se concluir que os determinantes organizacionais analisados na percepção dos proprietários das empresas estudadas, pertencentes ao Parque de confecções Moda Center Santa Cruz, apresentaram-se positivamente em sua maioria. Com isso, responde-se a seguir o problema da pesquisa que é saber quais os determinantes estratégicos organizacionais mais evidentes na gestão das PME's.

Quanto aos *recursos humanos*, pode-se verificar que de maneira geral os proprietários consideram de muita importância a qualificação e nível de escolaridade de seus funcionários, falhando apenas no ponto referente ao investimento em treinamentos dos mesmos.

Quanto à *determinação do produto*, pode-se comprovar que a maior parte dos pesquisados consideraram ser muito importante ou importante todos os itens relacionados ao

produto, desde a definição do produto, local onde a empresa seria instalada, aquisição de novas máquinas e equipamentos até as técnicas de planejamento e controle da produção.

Quanto à *estrutura administrativa*, constata-se como sendo de muito importante à importante os pontos abordados neste determinante, sendo eles: criação de normas e procedimentos, conhecimento de técnicas administrativas por parte dos empresários e a formação em administração de empresas por parte do empresário.

Quanto aos *aspectos fiscais e legais*, pode-se verificar sua grande valia, tendo sido considerado muito importante ou importante pela maioria e em todos os seus pontos. Foram abordados: conhecimento sobre os aspectos fiscais e legais, cumprimento com as exigências fiscais e legais e com pagamento de impostos e taxas determinadas por lei, e a utilização de ajuda dos profissionais advogado e/ou contador no cumprimento dessas exigências.

Quanto aos *aspectos financeiros*, percebe-se que todos os fatores relacionados a estes, seja na fase de implantação ou na PME já instalada, apresentaram-se como sendo de muito importante à importante, tanto em relação a se conhecer o investimento inicial para implantação da empresa, quanto em ter conhecimento de fontes de financiamento existentes, controle do fluxo de caixa, dos custos e a aplicação eficiente dos recursos financeiros.

Quanto ao *planejamento de marketing*, pode-se constatar que são considerados de grande importância para as empresas, desde a fase de implantação até a PME já instalada, apresentado hoje importância maior nos pontos, conhecimento do mercado consumidor, informações sobre a concorrência, conhecimento dos canais de distribuição e divulgação do produto.

Quanto ao *planejamento de crescimento*, verificaram-se resultados positivos, pois a missão e visão apresentaram grande importância para a maioria dos pesquisados na fase de implantação e mostrou-se maior relevância hoje nos pontos relacionados às estratégias, objetivos e metas adotadas.

Diante disso, percebeu-se que todos os determinantes organizacionais estudados apresentaram importância para as empresas pesquisadas, podendo então afirmar que, todas têm chances semelhantes de alcançar o sucesso, mas para chegar lá se faz necessário utilizá-los corretamente e de maneira diferenciada de seus concorrentes, pois só aqueles que buscam melhorias constantes conseguirão o sucesso almejado.

Sugere-se, pois, para as PME's, um maior investimento em treinamento dos funcionários, como participações em cursos, palestras e treinamentos, pois muitas vezes, os produtos vendidos são semelhantes, exigindo da empresa um diferencial, e para isso os profissionais que nela trabalham precisam estar aptos para se sobressair e garantir o melhor para seus clientes.

Além disso, deixa-se como proposta para futuras pesquisas, um estudo em outros setores de atividades, a fim de se fazer um confronto com estes resultados.

REFERÊNCIAS



REFERÊNCIAS

BATALHA, M. O.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria de Santa Catarina.** Florianópolis: Ed. da Ufsc, 1990.

BERNARDES, C. **Teoria Geral da Administração: A análise integrada das organizações.** 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

COLAUTO, R. D; BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003.

CURY, A. **Organização, Sistemas e Métodos: Uma visão Holística.** São Paulo: Atlas, 2000.

CHÉR, R. **A gerencia das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las.** São Paulo: Maltese, 1990.

CHIAVENATO, I. **Administração nos tempos modernos.** 2 Ed. Rio de Janeiro, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COLOSSI, N.; DUARTE, R. C. **Determinantes Organizacionais na gestão em pequenas e médias empresas (PME's) da grande Florianópolis/SC.** Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 8, n. 14, p. 55-75, maio 2000.

FARIAS, G. P. de. **Teoria geral da administração: uma introdução.** São Paulo: Atlas, Recife, Banco do Nordeste do Brasil, 1979.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro, 2003.

MACHADO, J. P. et al. **Empreendedorismo no Brasil: 2009**. Curitiba: IBQP, 2010.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, O. S. **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: Planejamento através da controladoria**. Disponível em:
<<http://www.netlegis.com.br/indexRC.jsp?arquivo=detalhesArtigosPublicados.jsp&cod2=662>>. Acesso em: 08 junho 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTOS, A. M. **Organização: uma visão global: introdução, ciência e arte**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

MODA CENTER SANTA CRUZ. **Parque de confecções**. Disponível em:
<<http://www.modacentersantacruz.com.br/index.php?pg=quemsomos&lg=pt>>. Acesso em: 13 abril 2010.

OLIVEIRA, L. C. P. de; KUYVEN. A. **Formação de estratégia em pequenas empresas: um estudo de caso**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 24., 2004, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ENEGEP. 7p.

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. de. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no Centro-Oeste Mineiro**. RAE – Revista de administração de empresas. Out./dez. 2007.

SARQUIS, A. B. **Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção**. São Paulo: Senac, 2003.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas.** <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&%5E%5E>>. Acesso em: 22 abril 2010.

SEBRAE. **Pesquisa GEM faz retrato do empreendedorismo no Brasil.** <<http://www.sebrae-sc.com.br/noticias/default.asp?materia=18595>>. Acesso em: 07 junho 2010.

SEBRAE. **Pesquisa SEBRAE revela por que morrem tantas empresas no Brasil.** <<http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=2185061&canal=207>>. Acesso em: 11 junho de 2010.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo e elaboração do planejamento.** São Carlos, 2002. 211p. Dissertação (mestrado). Escola de Engenharia de São Paulo. Universidade de São Paulo.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 21. , 2001, Salvador. Anais... Salvador: ENEGEP, 2001. 8p.

APÊNDICE



QUESTIONÁRIO

➤ Perfil do proprietário ou dirigente da PME:

Idade: 20 a 30 () 31 a 40 () 41 a 50 ()
51 a 60 () 61 a 70 () Outra: _____.

Sexo: () M () F

Formação de nível superior: () Sim () Não

➤ Aspectos da PME

Área de atuação: () comércio () indústria () serviços () outras _____.

Tempo de existência da empresa: () de 0 a 5 () de 6 a 10
() de 11 a 20 () mais de 20

Número atual de funcionários: () de 1 a 10 () de 11 a 30
() de 31 a 50 () mais de 50

A empresa é do tipo: () empregadora ou () familiar

1. Fatores que podem levar ao sucesso ou fracasso das PME

MI - Muito Importante	I - Importante
IM - Importância Média	PI - Pouco Importante
SI - Sem Importância	

1.1. Recursos Humanos

A - Fase de implantação da PME

1. Qualificação dos funcionários				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI
2. Nível de escolaridade dos funcionários				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI
3. Treinamento dos funcionários				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI

B- Fase da PME já instalada

1. Qualificação dos funcionários				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI
2. Nível de escolaridade dos funcionários				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI

3. Investimento em treinamento contínuo				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI

1.2. Produção

A - Fase de implantação da PME

1. Definição do produto				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
2. Aquisição de máquinas e equipamentos				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
3. Local onde será instalada a empresa				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI

B - Fase da PME já instalada

1. Técnicas de planejamento e controle da produção				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
2. Aquisição de novas máquinas e equipamentos				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI

1.3. Estrutura administrativa

A - Fase de implantação da PME

1. Elaboração e definição de cargos e funções				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
2. Criação de normas e procedimentos				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
3. Conhecimento de técnicas administrativas por parte do empresário				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
4. O empresário deve ter formação em administração de empresas				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI

B – Fase da PME já instalada

1. Atualização e mudança de cargos e funções				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
2. Atualização e revisão de normas e procedimentos				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
3. Conhecimento e utilização de técnicas administrativas (planejamento e controle de atividades de cada setor)				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
4. O empresário deve ter formação em administração de empresas				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI

1.4.Aspectos fiscais e legais

A - Fase de implantação da PME

1. Conhecimento dos aspectos fiscais e legais para a abertura da empresa				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI
2. Assessoramento profissional (ajuda de contador ou advogado)				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI

B – Fase da PME já instalada

1. Cumprimento das exigências fiscais e legais				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI
2. Pagamento de impostos e taxas determinadas por lei				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI
3. Assessoramento profissional (ajuda de contador ou advogado)				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI

1.5.Aspectos financeiros

A - Fase de implantação da PME

1. Conhecimento do investimento total para a implantação da empresa				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI
2. Conhecimento das fontes de financiamento disponíveis				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI
3. Assessoramento profissional (ajuda de contador ou advogado)				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI

B - Fase da PME já instalada

1. Controle e programação de fluxo de caixa				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI
2. Controle dos custos				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI
3. Aplicação eficiente dos recursos financeiros				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI

1.6.Marketing

A - Fase de implantação da PME

1. Conhecimento do mercado consumidor				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI
2. Conhecimento da concorrência				
() MI	() I	() IM	() PI	() SI

3. Conhecimento dos canais de distribuição para o produto				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
4. Técnicas de divulgação do produto				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI

B - Fase da PME já instalada

1. Conhecimento do mercado consumidor				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
2. Informações sobre a concorrência				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
3. Conhecimento dos canais de distribuição				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
4. Divulgação do produto				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI

1.7.Planejamento do crescimento

A - Fase de implantação da PME

1. Saber a missão e visão da empresa				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
2. Definição de estratégias				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
3. Definição de objetivos e metas				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI

B – Fase da PME já instalada

1. Revisão das estratégias				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI
2. Revisão dos objetivos e metas				
<input type="checkbox"/> MI	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> IM	<input type="checkbox"/> PI	<input type="checkbox"/> SI