

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

B739t
e.2

T658.022 B739t 9.2
155442
20600036075

ADELINO DE BORTOLI NETO

T658.022
B739t
e.2



Powered by MidProStar - www.kspprocess.com.br

DEDALUS - Acervo - FEA



20600036075

TIPOLOGIA DE PROBLEMAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dissertação apresentada à
Faculdade de Economia e Administração
da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de MESTRE

Orientador: Prof. Adalberto Américo Fischmann

55442

São Paulo
1980

55442

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos primeiros se devem a Deus que me permitiu saúde, paz e harmonia, condições tão necessárias para o desenvolvimento de um trabalho desta natureza. Em segundo lugar, colocaria minha família, representada por minha esposa Mirna e por nossos pais, que tanto entusiasmo e incentivo transmitiram nas diversas e algumas árduas fases deste trabalho.

Mesmo correndo o risco de praticar uma injustiça com as pessoas que foram omitidas, devo, contudo, chamar a atenção para algumas pessoas-chave que foram, direta ou indiretamente, responsáveis por muito do que foi registrado nesta dissertação de mestrado.

Na Faculdade de Economia e Administração - FEA/USP, meus primeiros agradecimentos vão para o Prof. Adalberto Américo Fischmann, orientador deste trabalho, que não mediu sacrifícios para a execução de sua função, desempenhando-a com admirável cuidado, irrestrita dedicação e meticulosidade. Seu papel foi realmente de um orientador, procurando sempre as necessárias fundamentações a todas as citações que, em sua maior parte, eram originárias de experiências práticas na resolução de problemas empresariais. Para a transformação deste trabalho eminentemente prático para uma visão mais acadêmica, muito esforço de orientação foi necessário.

Agradeço, ainda, ao entusiasmo com que o tema escolhido foi recebido pelo Chefe do Departamento de Administração da FEA /

USP, Prof. Sérgio Baptista Zaccarelli, assim como aos Coordenadores de Planejamento e Financeiro do IA/FEA/USP Prof. Jacques Marcovitch e Lindolfo Galvão de Albuquerque, respectivamente, por inúmeras sugestões quanto ao trabalho e pelo amparo financeiro dado aos serviços de processamento de dados, para a tabulação dos mesmos, através de fundos do IA destinados a trabalhos desta natureza.

Por esses serviços agradeço, também, à equipe do CPD da FEA/USP, particularmente aos Profs. Aloísio Pinto Alves e Hiroo Takaoka, que orientaram os trabalhos e ao estagiário Mário Satsuki Murata, que se incumbiu da execução dos programas.

Um auxílio importantíssimo à estrutura acadêmica da dissertação, visto que também desenvolveu a sua recentemente e igualmente relacionada a Pequenas e Médias Empresas, foi prestado pelo Prof. Hélio Janny Teixeira. Acompanhou "pari-passu" todo o desenvolvimento da dissertação, participando de inúmeras reuniões onde procurava transmitir sua experiência na realização de trabalho acadêmico voltado às PMEs. Acreditamos que, devido a essa interação, ocorreu uma relação de complementaridade entre ambas as teses, havendo, de um lado, um enfoque voltado ao estudo do trabalho administrativo do dirigente das PMEs e, de outro, o estudo dos tipos e da incidência de problemas das PMEs.

Quero agradecer, também, ao NAG-ACSP - Núcleo de Assistência Gerencial da Associação Comercial de São Paulo, pelo apoio irrestrito de seu Diretor, Coordenadores, Assessor, Assistentes,

Técnicos-Consultores e pessoal da infra-estrutura. Agradeço especialmente ao seu Diretor, Sr. Marcel Domingos Solimeo, que autorizou o levantamento de dados dos arquivos de trabalhos realizados em consultoria empresarial e que também permitiu a utilização dos Técnicos, em suas horas de trabalho, para levantamentos complementares, em atendimento aos objetivos a que se propõe a presente dissertação. Do quadro do NAG, e como amigo, agradeço especialmente, não só por ser o principal inspirador para o desenvolvimento de idéias deste trabalho, mas também pelas fundamentais e indispensáveis orientações, ao Prof. Oswaldo da Costa Gomes. O mesmo é Coordenador-Consultor e autor da metodologia utilizada para execução dos trabalhos de consultoria do NAG e, conseqüentemente, utilizada, após sua autorização no desenvolvimento desse trabalho. Incontáveis foram as horas particulares dispendidas em todas as fases do trabalho pelo Prof. Oswaldo, assim como pelo Assessor na Coordenação do NAG, Prof. Victor Nuncio Aprile, que também, extraordinariamente, colaborou no desenvolvimento da uniformização terminológica e conceituação, a nível acadêmico, dos tipos de problemas principais detectados nas empresas escolhidas para a pesquisa, já anteriormente diagnosticadas pela equipe do NAG.

Teríamos, ainda, que agradecer a equipe técnica do NAG, que participou nos levantamentos complementares e, em especial, ao técnico-consultor Alfredo Aparecido dos Santos que, pelo seu autodidatismo e dedicação, muito colaborou na parte referente a análise de incidência dos problemas encontrados nas empresas estudadas, principalmente após o cruzamento, no computador, dos dados das empresas versus problemas segundo sua natureza,

área e tipo. Meu reconhecimento, também, ao técnico-consultor Oswanderley Alves Ataíde, pelo levantamento de publicações sobre Pequenas e Médias Empresas, resultantes de simpósios, seminários, atas de reuniões do Conselho de PMEs na biblioteca da ACSP, etc.

Agradeço à Srta. Sêrgia Rosa e Silva, secretária do NAG-ACSP, que datilografou alguns manuscritos correspondentes às primeiras versões da dissertação.

Meus agradecimentos especiais a Leonide Ramos, secretária do IA/USP que, em diversos momentos, contou com a colaboração das secretárias Edevani Comisso, Glória Maria Salles de Araújo, Marta Virgínia Bento, Noda Haruko e Rachel dos Santos Pacheco, na datilografia final da dissertação.

APRESENTAÇÃO

Em inúmeros contatos travados com empresários ao longo de 11 anos de atividades ligadas a consultoria, constatamos a alegação de escassez de capital de giro e, conseqüentemente, a alegação de ausência de fontes de financiamento disponíveis, na grande maioria das vezes, como sendo o maior problema das PMEs. O empresário das PMEs, em sua constante atuação, visando solucionar seus problemas, individualmente ou através de entidades de classe, tem falhado, sobretudo, na clara definição estrutural dos mesmos, assim como na idealização e operacionalização de suas soluções. Freqüentemente depara-se com problemas que não sabe definir com precisão e cuja solução converte-se numa tarefa desgastante e de resultados pouco significativos.

Por outro lado, ao examinarmos livros de autores nacionais e estrangeiros, pesquisas e conclusões apostiladas de seminários e simpósios, normalmente encontramos tratamentos específicos a nível de organização de departamento ou mesmo apresentações visando resolver as dificuldades normais das empresas brasileiras, sem contudo dar abordagem integrada para as possíveis soluções, tomando por base as reais características de suas operações e limitações dos seus recursos.

Nossa experiência em consultoria tem mostrado que a definição de um problema exige que sua estrutura de causa e efeito seja claramente percebida. No mais, problemas empresariais compreendem um encadeamento de causas e efeitos, onde o que é causa

de um problema específico é efeito de outro, encontrando-se no fim desta cadeia um único problema nuclear ou principal, cuja causa se constitui na mola propulsora de todo este processo. Temos observado que comumente os empresários têm falhado por desconsiderar a interdependência existente entre seus problemas. Desta forma, têm sido levados a combater os sintomas mais aparentes, aqueles que saltam aos olhos, fazendo com que as verdadeiras causas sejam negligenciadas.

A metodologia seguida pelo NAG-ACSP e adotada também para desenvolvimento deste trabalho tem-nos possibilitado a identificação diferenciada e precisa nas empresas atendidas, dos problemas nucleares ou principais quanto a sua natureza, área e tipo, sendo que para o tipo ainda não há uma uniformização terminológica e tampouco uma descrição a nível didático ou acadêmico do seu conteúdo.

Esta ocorrência se deve ao fato do NAG-ACSP não ter recursos para dar nível acadêmico a seus trabalhos e também pelo fato de seus diagnósticos serem específicos para suas empresas clientes. A constatação deste fato, aliada a lacunas da bibliografia referentes a administração quanto ao estudo dos problemas das empresas, convenceu-nos da necessidade de uma pesquisa exploratória para descrição e análise dos tipos de problemas principais ou nucleares, constatados nos trabalhos de diagnóstico e assistência gerencial desenvolvidos durante dois anos e meio, pelo NAG da ACSP.

Em cada trabalho pesquisado, foi feito um levantamento do problema

ma nuclear diagnosticado e analisado quanto a sua forma de configuração, seus principais sintomas e fatores que propiciaram seu surgimento. Também efetuou-se um estudo de incidências nas 101 empresas pesquisadas.

A Parte I deste trabalho, com seus três capítulos, consta de fundamentos e justificativas para o estudo das PMEs, iniciando se com algumas razões de se estudar as PMEs, a forma com que as mesmas são tratadas e classificadas no Brasil e em alguns países que se notabilizam por seus programas de apoio às mesmas. Em seguida, citamos alguns trabalhos de pesquisa efetuados no Brasil, identificando as diferenças de enfoque em relação ao nosso estudo.

A Parte II subdivide-se em cinco capítulos de natureza técnica, tentando-se mostrar um pouco da história da pesquisa, objetivos iniciais e resultantes, metodologia de coleta de dados, tabulação, composição da amostra, com uma série de dados cruzados pela Unidade de Processamento de Dados - UPD da FEA-USP. Também um capítulo referente às limitações do trabalho foi incluído na Parte II.

Finalmente, apresentamos a Parte III referente a Resultados, subdividida em três capítulos, onde se efetuou uma análise dos problemas detectados quanto à natureza, área e tipo, com conclusões e implicações do trabalho.

ABSTRACT

The main purpose of this work was the identification and conceptualization of key problems in a group of 101 small and medium sized firms. The firms were diagnostically studied with an average of 300 technical hours dedicated to each. This permitted a high degree of precision concerning the identification of their problems and symptoms.

Among the principal conclusions, it was found that the common belief that the limitation of financial, human and organizational resources is at the root of small and medium sized firms problems is not justified. To the contrary it is the poor allocation and utilization of available resources which causes the greatest portion of problems among these firms.

S U M Á R I O

PARTE I - JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DAS PMEs

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	MOTIVOS DA ESCOLHA DO TEMA PESQUISADO	4
2.1	Importância e Peculiaridades das PMEs	4
2.2	Razões para Estudo dos Problemas Empresariais	7
3.	A PME NO BRASIL E EM OUTROS PAÍSES	11
3.1	Introdução	11
3.2	Algumas Especulações sobre o Conceito de PMEs	12
3.3	Experiência Brasileira	15
3.3.1	Importância sócio-econômica das PMEs	15
3.3.2	Alguns critérios de classificação no Brasil	21
3.3.3	Políticas de apoio	25
3.3.4	Experiência do NAG da ACSP	29
3.4	Experiência em Alguns Países	32
3.4.1	Experiência Francesa	32
3.4.1.1	Alguns critérios de classificação .	32
3.4.1.2	Políticas de apoio	33
3.4.2	Experiência Americana	36
3.4.2.1	Alguns critérios de classificação .	36
3.4.2.2	Políticas de apoio	38
3.4.3	Experiência Alemã	39
3.4.3.1	Alguns critérios de classificação .	39
3.4.3.2	Políticas de apoio	40
3.5	Comparação da Experiência Brasileira com a de Outros Países	44

PARTE II - METODOLOGIA DA PESQUISA

4.	ESCOPO, GÊNERO E OBJETIVOS DA PESQUISA	49
4.1	Escopo e Objetivos	49
4.2	Gênero e Características da Pesquisa	51
4.3	Considerações sobre o Quadro Básico para a Classifi- cação dos Problemas	54
5.	METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS	60
5.1	Etapa Primeira - Elaboração do Diagnóstico	60
5.1.1	Histórico da metodologia	60
5.1.2	Objetivos da metodologia de diagnóstico e van- tagens de sua utilização	62
5.1.3	Fases da metodologia	64
5.2	Etapa Segunda - Complementação dos Dados do Diagnós- tico - Uniformização Terminológica dos Tipos de Pro- blema	87
6.	PROCEDIMENTOS DE TABULAÇÃO	92
6.1	Primeira Etapa - Tabulação Manual Decorrente do Di- agnóstico	92
6.2	Segunda Etapa - Processamento Eletrônico de Dados .	95
7.	COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA	100
7.1	Introdução	100
7.2	Caracterização das Empresas	102
7.2.1	Localização	103
7.2.2	Setores	103
7.2.3	Ramos de atividades	105
7.2.4	Ligações familiares	110
7.2.5	Idade das empresas	112
7.2.6	Número de empregados	115
7.2.7	Faturamento	118
7.3	Algumas Características dos Dirigentes	122
7.3.1	Faixa etária	122
7.3.2	Formação escolar	123
7.3.3	Tempo de experiência do empresário na empresa	123

8.	LIMITAÇÕES	125
8.1	Quanto à Representatividade	125
8.2	Quanto à Análise e Apresentação dos Dados	126

PARTE III - RESULTADOS

9.	PROBLEMAS EMPRESARIAIS	127
9.1	Introdução	127
9.2	Classificação dos Problemas Quanto à Natureza	129
9.3	Classificação dos Problemas Quanto à Área	132
9.4	Classificação Conjunta dos Problemas Quanto à Natureza e Área	135
9.5	Classificação, Incidência e Conceitos dos Problemas Quanto ao Tipo nos Vários Setores de Atividades	138
9.5.1	Introdução	138
9.5.2	Tipos de problemas no Setor Comércio	142
9.5.2.1	Apresentação	142
9.5.2.2	Conceito dos tipos de problemas - Comércio	151
9.5.3	Tipos de problemas no Setor Indústria	160
9.5.3.1	Apresentação	160
9.5.3.2	Conceito dos tipos de problemas - Indústria	166
9.5.4	Tipos de problemas no Setor Prestação de Serviços	176
9.5.4.1	Apresentação	176
9.5.4.2	Conceito dos tipos de problemas - Serviços	182
10.	CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES	189
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	199

4
205

PARTE I - JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DAS PMEs

O propósito desta parte é mostrar inicialmente as origens, objetivos e contribuições deste trabalho e, em segundo lugar, as diversas razões objetivas para que se estude os tipos de problemas incidentes nas pequenas e médias empresas brasileiras. Algumas das razões são as seguintes:

- significação sócio-econômica das PMEs no Brasil;
- escassez de estudos aprofundados sobre problemas das PMEs, considerando-se que existem pouquíssimos trabalhos divulgados, no gênero;
- contribuição para adequação dos currículos escolares de algo sobre as empresas tipicamente brasileiras com a conseqüente colaboração para a melhoria das práticas administrativas, etc.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

As inúmeras experiências e envolvimento com PMEs é que serviram ao autor, como elementos motivadores para o desenvolvimento deste trabalho.

Praticamente, desde a formatura como bacharel em Administração, em 1968, vem trabalhando em empresas tipicamente nacionais e de porte pequeno e médio, trabalho esse costumeiramente de analista dessas empresas e de professor em cursos voltados a seus dirigentes. Durante os cinco últimos anos, o autor participou na coordenação de programas na USP e ACSP voltados às PMEs, tais como: consultoria empresarial e cursos de administração para dirigentes, e treinamento de consultores para o Sistema CEBRAE e BADESP. Fundamentalmente, o que mais causou motivação para essa pesquisa e dissertação foi o sistema criterioso de atendimento às empresas e o registro das experiências em consultoria do NAG-ACSP. Esse departamento da ACSP, desde sua criação em 1974, tem-se perseverado no objetivo de ajudar efetivamente o dirigente da PME de maneira a resolver prioritariamente seus problemas principais e procurando soluções que não envolvessem preferencialmente custos adicionais em suas execuções.

Para seguimento deste espírito de ajuda efetiva do NAG-ACSP, foi necessária uma sistemática para o estudo aprofundado de cada empresa-cliente. Este trabalho inclui um diagnóstico amplo

e profundo que obedece basicamente a metodologia desenvolvida por Costa Gomes (1976), Consultor do NAG, e que vem sendo por ele aprimorada nos últimos anos. No capítulo 5, referente a metodologia de coleta de dados, explicaremos mais detalhadamente a metodologia empregada.

A partir dos registros consolidados do NAG, pudemos desenvolver uma massa crítica de informações que nos permitiu constatar o grau de incidência dos diferentes tipos de problemas empresariais.

Cabe ainda, mais uma vez, um destaque todo especial à característica, acreditamos, incomum nesse tipo de assistência, determinada pela rígida filosofia desenvolvida nos trabalhos do NAG, de procurar ajudar a resolver efetivamente os problemas das empresas.

Para efeito da nossa pesquisa, achamos que se constitui uma raridade poder dispor de informações com tal nível de profundidade, pois dificilmente seriam encontrados em qualquer outro organismo ou entidade. Nos diagnósticos foram secundárias as limitações de tempo ou custo, dando-se prioridade à obtenção de dados que refletissem o mais próximo possível a realidade empresarial.

A PME, segundo as nossas experiências, tem uma estrutura diferenciada e, por isso, a forma de resolver seus problemas é específica. Daí resulta a afirmação de Costa Gomes (1976), de

que as PMEs não seriam uma miniatura de uma grande empresa e que, portanto, uma uniformidade de tratamento para os problemas das PMEs e para as grandes seria inadequado - assunto que trataremos melhor no capítulo 4 e 5.

Nossa dissertação tem por objetivo descrever e analisar os diferentes tipos de problemas existenciais com que se defrontam as PMEs, vistos sob a luz de uma metodologia que se propõe solucioná-los, levando em consideração suas limitações de recursos financeiros, técnicos, humanos, etc.

Foi desenvolvida uma tipologia dos principais problemas empresariais de 101 empresas e, ao mesmo tempo, levantou-se a incidência desses problemas.

Com este trabalho, esperamos estar contribuindo tanto de maneira direta ao dirigente de PMEs, através da possibilidade de uma elevação das suas condições tecno-gerenciais, como também em um maior espectro, contribuir a pessoas que estejam ligadas ao desenvolvimento e estudo das PMEs e/ou magistério.

CAPÍTULO 2

MOTIVOS DA ESCOLHA DO TEMA PESQUISADO

Dividiremos os motivos que justificam a escolha do assunto pesquisado em duas partes: uma mais geral, onde tecemos algumas considerações sobre a importância e peculiaridades das PMEs e outra para apresentarmos os motivos mais específicos para a escolha do tema deste trabalho: Tipologia de Problemas Empresariais das PMEs.

2.1 Importância e Peculiaridades das PMEs

Todo e qualquer trabalho embasado numa pesquisa, que tenha como objetivo conhecer melhor a realidade das PMEs, justifica-se por si só, pois a carência de informações nesta área é inversamente proporcional a sua importância na economia nacional e regional.

A significação econômica das PMEs no Brasil é notória. Este assunto será melhor fundamentado no capítulo 3, item 3.3.2 - Importância Sócio-Econômica das PMEs no Brasil. Existiam no Brasil, pelo censo de 1970 - FIBGE, 1.144.865 empresas entre estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, das quais mais de 99% de pequeno e médio porte, admitindo-se como grandes as empresas com mais de 500 empregados.

Pelo mesmo censo, constatou-se que cerca de 90% dos estabelecimentos industriais apresentavam valor de produção anual inferior a 3.000 salários mínimos da época, 94% dos estabelecimentos

mentos comerciais e 99% dos de prestação de serviços tinham receita bruta anual inferior a 2.700 salários mínimos.

Tais estabelecimentos respondiam, respectivamente, por 11% do valor da produção industrial, 24% da receita total do comércio e 67% da receita do setor de serviços. Em termos de empregos, sua participação era de 30% na indústria, 65% no comércio e 85% nos serviços.

Mesmo se considerando as modificações ocorridas na estrutura dos setores industrial, comercial e de serviços, de 1970 até hoje, ou na classificação de tamanho que se adote, números tão significativos evidenciam a importância das PMEs na geração de renda e absorção de emprego. /

Sabe-se, por outro lado, que mesmo em países considerados desenvolvidos, verificam-se participações semelhantes de PMEs, embora os critérios de conceituação de dimensão das empresas sejam diferentes em cada um dos países.

No Brasil observa-se, contudo, que, na maioria dos casos, tanto as medidas governamentais como os raros estudos realizados referem-se exclusivamente às PMEs industriais.

Muito pouco se fez ou se escreveu sobre o pequeno comércio e empresas de serviço. Esse fato é explicável, em parte pela pouca importância que tem sido atribuída ao setor terciário na formulação dos planos e políticas governamentais,

conseqüência talvez dos modelos teóricos formulados pelos economistas, em que tudo se passa como se existissem apenas o produtor e o consumidor, sem qualquer intermediação. Muitos consideram, erroneamente, que o comércio é uma atividade reflexa da produção, sendo, em conseqüência, um agente passivo do desenvolvimento. Cremos que a história econômica, tanto no Brasil como de outras nações, demonstra cabalmente a incorreção desse conceito e o papel de pioneirismo que a atividade desempenha no sistema econômico. As preocupações governamentais com relação às PMEs, em quase todos os países de economia livre, decorrem da constatação do importante papel que essas empresas exercem no plano econômico e social e das dificuldades específicas que elas enfrentam em função de seu menor porte em uma economia cada vez mais competitiva.

A par de sua já citada significação quantitativa, as PMEs apresentam grande importância qualitativa, pois contribuem para o crescimento mais equilibrado do sistema econômico, impondo a concorrência, condição indispensável ao bom funcionamento de uma economia de mercado. Além disso, elas representam o embrião para o surgimento da grande empresa, apresentam um elevado espírito de iniciativa, possuem grande capacidade de adaptação a mudanças ambientais, permitem a criação de empregos a custos mais baixos e, o que é de fundamental importância em um país continental como o Brasil, possibilitam a mais rápida interiorização das atividades econômicas e, conseqüentemente, dos frutos do progresso.

Enfim, as PMEs constituem componentes indispensáveis de um sistema econômico aberto, encerrando uma função de complementaridade em relação às maiores, em um processo de interdependência que assegura o equilíbrio do sistema.

A PME reflete, em escala considerável, a imagem pessoal e as características de personalidade de seus proprietários. Quaisquer estudos sérios que se elaborem nas PMEs, certamente trarão à tona particularidades que envolvem, de forma direta, um segmento importante das características contextuais da população brasileira.

Outro ponto que corrobora para o estudo da área é a carência nos currícula escolares dos cursos de Administração de Empresas de algo sobre PMEs, assim como da necessidade de adequação dos currícula existentes de algumas matérias às necessidades reais constatadas nestas empresas.

Em face do exposto, óbvio está que um trabalho de mestrado sobre PME justifica-se sobremaneira, podendo-se afirmar, inclusive, que uma pesquisa nesta área é, de certa forma, um reconhecimento ao papel e à importância econômico-social da PME no Brasil.

2.2 Razões para Estudo dos Problemas Empresariais

Dentre os vários aspectos mais específicos determinantes da escolha do tema, poderíamos relacionar, em primeiro lugar,

a amostra rica disponível para uma pesquisa, isto é, a possibilidade, devido ao envolvimento do autor com o programa de apoio às PMEs, do NAG-ACSP, de utilizar seus arquivos de dados levantados por uma série de instrumentos de coleta e não só por questionários, dentro de um só critério e com elevado grau de profundidade e amplitude, das empresas-clientes atendidas em consultoria empresarial. Desta forma, concentramos os esforços numa pesquisa de caráter exploratório nos dados levantados e que abrangesse as PMEs atendidas pelo NAG-ACSP durante o período de 1975, 1976 e 1977.

Além do motivo acima exposto e considerando-se que não existe divulgação de qualquer estudo aprofundado sobre problemas das PMEs, poderíamos indicar outros que julgamos importantes para escolha do tema, tais como:

- complementar os estudos disponíveis no NAG-ACSP e no IA-
-FEA-USP, de maneira a contribuir para o aprimoramento de seus cursos, treinamento e consultoria;
- servir de subsídio para orientação e desenvolvimento dos programas de aperfeiçoamento gerencial, aporte creditício para instituições financeiras e entidades governamentais;
- despertar o interesse naqueles que se dedicam ou venham a se dedicar a pesquisa e estudos, ou ainda, que desenvolvam trabalhos sobre PMEs;

- e, ainda, o que consideramos de transcendental importância, isto é, o fato de se iniciar estudos para preenchimento de uma lacuna existente na teoria administrativa no que se refere a identificação e características dos problemas nucleares incidentes nas empresas de pequeno e médio porte. Essa lacuna pode ser configurada pelos seguintes elementos:

- . a teoria relaciona os problemas sem identificar a relevância e hierarquização dos mesmos para a empresa, o que têm levado muitas vezes os analistas a se concentrarem em problemas de segunda ordem ou até no que poderíamos considerar como problemas dependentes (sintomas), sem contudo resolverem o principal problema enfrentado pela empresa;
- . os problemas são qualificados e conceituados segundo a constatação da ausência, na situação real, daquilo que a teoria prescreve como recomendável, ou seja: como planejamento é teoricamente recomendável, a "falta de planejamento" seria considerada como um problema; o treinamento é algo útil a empresa e a falta dele representaria um problema. Esta forma de identificar problemas é muito genérica, considerando-se que nem sempre o que a teoria prescreve tem validade para as PMEs. Se efetuássemos um estudo na bibliografia de administração existente, à semelhança de uma bula de me-

dicamento, isto é, à luz de quais finalidades, a nível de maior especificidade e para se saber para que e a quem servem, constataríamos uma inadequação das recomendações e proposições face ao porte e volume de recursos disponíveis pelas empresas tipicamente brasileiras que, conforme já mencionamos, são em sua maioria classificadas como pequenas e médias.

CAPÍTULO 3

A PME NO BRASIL E EM OUTROS PAÍSES

3.1 Introdução

Neste tópico procuraremos conceituar, ou melhor, levantar algumas idéias em torno do conceito das PMEs, para depois indicar alguns dados sobre sua situação no contexto nacional e internacional, enfatizando os vários critérios de classificação e políticas de apoio adotados.

Na parte referente a apresentação da experiência brasileira, abriremos um item sobre a importância social e econômica das PMEs, objetivando mostrar a relevância de sua colaboração em termos de absorção de mão-de-obra, contribuição para formação do PIB, etc.

Com o objetivo de ilustrar e orientar o leitor, e de fundamentar melhor o tópico anterior referente aos motivos de escolha do tema, apresentaremos também, de maneira sintética, a experiência do NAG-ACSP, considerando-se que a mesma norteou o trabalho como um todo.

Finalmente, faremos algumas comparações entre a experiência brasileira e a experiência nos outros países.

3.2 Algumas Especulações sobre o Conceito de PMEs

Antes de analisarmos a PME no contexto nacional e internacional, acreditamos ser oportuno conceituar o que sejam tais empresas. A literatura especializada aponta como critério usualmente mais utilizados internacionalmente para a caracterização das PMEs alguns parâmetros como o valor do capital mais reservas, o valor do imobilizado, o faturamento ou o número de empregados.

Esses parâmetros, utilizados isoladamente ou combinados, a apresentam a vantagem de permitir uma definição objetiva, mas, por outro lado, oferecem dificuldades de natureza prãtica para a fixação dos limites, pois eles variam em função dos países, das diferentes regiões de um mesmo país e, mesmo dentro de uma região, pelo ramo de atividade da empresa.

No Brasil, a legislação fiscal e creditícia tem se baseado ora no capital da empresa, ora no seu imobilizado ou no seu faturamento, conforme o objetivo a que se destine a definição. Sem entrar no mérito dos limites que têm sido utilizados para a caracterização das PMEs, parece-nos que o critério mais correto realmente é o de se fixar a definição em função do objetivo a que ela se destina, utilizando-se o parâmetro mais compatível com o mesmo.

Assim, para a dispensa de certas obrigações fiscais, bem como para o financiamento de capital de giro, o faturamento

to da empresa parece ser o elemento informativo mais adequado. Para subscrição de capital, o não exigível é o indicador mais condizente, assim como o é o ativo imobilizado em relação aos financiamentos destinados a ativo fixo.

O número de empregados, critério bastante utilizado em vários países, presta-se à fixação de limites quando o objetivo é relacionado com obrigações de natureza social ou trabalhista.

A nosso ver, nenhuma definição se presta de forma absoluta para todas as finalidades. Como o objetivo do trabalho se prende a aspectos relativos às PMEs em geral, adotaremos um outro critério de definição menos objetivo do que os anteriormente mencionados, mas bastante amplo para conter a vasta gama de empresas que podem se situar como pequenas e médias. Maluf (1978).

Referimo-nos como critério diferencial dessas empresas, em relação às de maior porte, a peculiaridades específicas atinentes a organização de sua direção, suas funções e as relações entre a direção e a propriedade, como pontos capazes de diferenciar tais empreendimentos. Na pequena empresa é reduzido o número de pessoas que ocupam postos diretivos, sendo muito comum essa tarefa ser desempenhada por uma única pessoa.

Outra característica é a centralização de quase todos os as

suntos no dirigente principal, tornando muito comum a figura do "one-man" entre os empresários das PMEs.

O relacionamento direto é pessoal entre dirigentes e funcionários, dirigentes e clientes e dirigentes e fornecedores é outro ponto que distingue as PMEs das grandes empresas, assim como a forte relação entre direção e propriedade.

Essas e outras características, como o fato de pertencerem normalmente a um único indivíduo, a grupos de família ou mesmo a pequenas sociedades comerciais, sem recorrerem ao mercado de capitais ou estarem vinculadas a grandes empresas ou a grupos financeiros e sem possuírem administração especializada, é que serviram para qualificar fundamentalmente as PMEs em nossa pesquisa.

3.3 Experiência Brasileira

3.3.1 Importância Sócio-Econômica das PMEs

Conforme Solimeo (1978, p. s/nº):

"As pequenas e médias empresas apresentam uma tão grande importância quantitativa para a economia brasileira, que se poderia dizer que elas constituem a regra no nosso mosaico empresarial e as grandes apresentam as exceções. Não bastasse essa razão para torná-las objeto de atenção especial por parte das autoridades governamentais e de todos os que se preocupam com o destino do país, deve-se ainda considerar o relevante papel que elas desempenham no plano político, econômico e social constituindo-se na base para uma economia descentralizada."

Os estudos já realizados e a experiência histórica demonstram, claramente, que esse estrato de empresas se caracteriza por características próprias e exclusivas, tornando-o essencial e indispensável nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento, exercendo uma função impar no processo, tendo em vista:

- * - a significativa contribuição na geração do produto nacional;

- a excelência na absorção de grande contingente de mão-de-obra a baixo custo e com menores exigências de qualificação;
- a sua alta flexibilidade locacional, desempenhando importante papel no processo de interiorização do desenvolvimento e, consequentemente, melhor distribuição espacial de renda;
- a sua capacidade de atuar complementarmente aos grandes empreendimentos;
- a sua condição de geradora de tecnologia, contribuindo para o aumento do estoque de conhecimento nacional;
- a possibilidade de atuação no comércio exterior, proporcionando uma salutar diversificação na pauta das exportações, tornando a economia menos suscetível às variações observadas na conjuntura mundial;
- a sua capacidade de gerar uma classe empresarial, genuinamente nacional, pela transformação de unidades pequenas em médias e de médias em grandes, contribuindo assim para a maior participação da empresa privada na economia nacional.

Ainda que não haja um consenso universal estabelecido em relação ao conceito de PME, constata-se que qualquer que seja o parâmetro adotado, a participação dessas empresas tem se situado sempre ao redor de 90% do total dos estabelecimen-

tos existentes nos diversos países do mundo.

Adotando-se o conceito mais genérico e usualmente utilizado para efeito de análise, qual seja o número de pessoas empregadas, constata-se pelo censo do FIBGE de 1970, que 99,53% dos estabelecimentos existentes apresentam menos de 100 pessoas ocupadas. Numa análise do setor indústria, comércio e serviço com menos de 100 pessoas ocupadas teríamos 97,27%, 99,91% e 99,92%, respectivamente.

Uma análise em separado dos setores permite a verificação da representatividade das empresas de menor porte em relação ao número de estabelecimentos, valor de produção e pessoal ocupado. Contudo, vale a pena mencionar que o contingente de mão-de-obra empregada nas empresas, com menos de 100 pessoas ocupadas, correspondia, em 1970, a cerca de 78% do total empregado pelos três setores mencionados.

Pela análise do Quadro nº 1 a seguir, depreende-se que os estabelecimentos industriais com até 100 pessoas respondem por 46,5% do emprego e por cerca de 37% do produto industrial.

INDÚSTRIA

Classes de Pessoal Ocupado	Estabelecimentos		Pessoas Ocupadas		Valor da Produção	
	Número	%	Número	%	Cr\$ milhões	%
1 a 19	146.187	88,71	654.854	24,25	17.319	15,19
20 a 99	14.106	8,56	600.617	22,25	24.344	21,35
100 a 249	2.805	1,70	433.279	16,05	21.479	18,84
250 a 499	1.047	0,64	363.179	13,45	18.473	16,20
500 e mais	648	0,39	648.040	24,00	32.398	28,42
T O T A L	164.793	100,00	2.699.969	100,00	114.013	100,0

Quadro nº 1 - Fonte FIBGE - Censo Industrial/1970

O Quadro nº 2 a seguir mostra a participação das empresas comerciais por classe de pessoal ocupado, donde se depreende que as empresas com menos de 10 pessoas representam mais de 96% dos estabelecimentos, respondendo por cerca de 67% do emprego e 42% da receita total do setor. Pelo mesmo quadro, verifica-se que as empresas com até 50 pessoas correspondem a 99,7% do número de estabelecimentos, absorvendo cerca de 89% das pessoas ocupadas e gerando cerca de 77% da receita total.

COMÉRCIO

Classes de Pessoas Ocupadas	Estabelecimentos		Pessoal Ocupado		Receita Cr\$ 1.000,00	
	Número	%	Número	%	Valor	%
1 a 9	605.015	96,2	1.147.768	67,3	58,047	42,5
10 a 49	21.570	3,5	368.492	21,6	46,768	34,2
50 a 99	1.447	0,2	91.901	5,4	13.742	10,1
100 a mais	563	0,1	97.212	5,7	18.004	13,2
T O T A L	628.595	100,0	1.705.373	100,0	136.561	100,00

Quadro nº 2 - Fonte FIBGE - Censo Comercial/1970

Também no setor de serviços é marcante a participação das empresas de menor tamanho, conforme se pode verificar no Quadro nº 3. A análise do mesmo permite constatar que 99% dos estabelecimentos estão situados na classe que ocupa menos de 20 pessoas, os quais são responsáveis por 82% dos empregos do setor e participam com 74% da receita gerada.

SERVIÇOS

Classes de Pessoas Ocupadas	Estabelecimentos		Pessoal Ocupado		Receita Cr\$ 1.000,00	
	Número	%	Número	%	Número	%
1 a 4	320.838	91,19	515.898	57,74	5.120.008	45,56
5 a 19	27.983	7,95	215.977	24,17	3.495.600	29,06
20 a 49	2.306	0,65	66.889	7,48	1.457.228	12,11
50 a 99	430	0,12	29.526	3,30	740.961	6,16
100 a mais	266	0,09	65.254	7,31	1.216.886	10,11
T O T A L	351.823	100,00	893.544	100,00	12.030.693	100,00

Conforme podemos verificar, uma das principais dificuldades ao estudo sistemático do papel de sempenhado pelas PMEs é a carência de informações estatísticas adequadas e sistematicamente atualizadas. Apesar dessa limitação, os dados disponíveis permitem concluir que parte significativa do emprego e da renda da atividade industrial, comercial e de serviços localiza-se no estrato de pequenos e médios estabelecimentos. Coelho dos Santos (1977, p. 2-5).

3.3.2 Alguns Critérios de Classificação de PMEs no Brasil

Comentando sobre os critérios de classificação de PMEs, Teixeira, p. 35 - 1979, exprimiu-se assim:

"A tentativa de conceituar Pequena e Média Empresa, feita por vários autores, e também a experiência pessoal nesse sentido, mostra a relatividade do conceito. Algo é pequeno apenas quando contraposto a outras coisas consideradas maiores e as delimitações são sempre arbitrárias em algum sentido. Também a variedade de campos empresariais, inclusos nos setores de serviços, comércio, indústria e agricultura e a multiplicidade de dimensões de qualquer empresa em si (nº de funcionários, capital, faturamento, etc.), dificultam a tarefa de conceituação."

Todavia, com a criação de vários programas específicos voltados às PMEs, houve necessidade, por parte das agências, ou órgãos públicos, implementadores dos programas, de adotar critérios que as definissem. De uma maneira geral, para efeito de classificação, as variáveis mais comumente utilizadas são: ativo imobilizado, investimento fixo, faturamento, capital registrado, nº de empregados, etc., conforme mostra em sequência o Quadro nº 4 de Caillaux (1978, p. 31):

Quadro nº 4 - CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE PMEs UTILIZADOS
PELAS AGÊNCIAS E PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS

PARÂMETRO DE DEFINIÇÃO	INSTITUIÇÕES E PROGRAMAS
1. <u>Número de Empregados</u> até 49 - Pequena Empresa 50-499 - Média Empresa	FIBGE
2. <u>Ativo Imobilizado-Investimentos Fixos</u>	
2.1 Ativo Imobilizado + Investimentos Fixos a realizar não superior a 30 milhões (em 1977)	BNDE - FIPEME (Financiamentos da PME)
2.2 Ativo Fixo Operacional + Investimento Fixo a realizar superior a 100.000 vezes o maior salário mínimo	PNDE - POC - Operações Pacote (Programa de Operações Conjuntas)
2.3 Ativo Fixo + VR do Investimento Total não superior a 500.000 ORTNs	BNDE - POC - Moeda Estrangeira
2.4 Ativo Imobilizado + Investimento a realizar até 15 milhões	SUDENE
3. <u>Faturamento</u>	
3.1 Faturamento anual não superior a 70 mil vezes o maior salário mínimo-Cr\$ 98 milhões anuais em 1977	BANCO DO BRASIL - FDI (Fundo de Desenvolvimento Industrial) BANCO CENTRAL - Resolução nº 388
3.2 Faturam. anual não superior a IM 8 milhões (49.364 milhões em 1977)	BANCO DO BRASIL - FAD (Fundo Alemão para o Desenvolvimento)
3.3 Faturamento anual não superior a 85.000 vezes o maior salário mínimo	BANCO CENTRAL - Resolução nº 388 FINAME - Programa PME BANCO DO BRASIL - ASPEME (Assistência a PME) CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - PROGIRO - Média Empresa Industrial COFIE - Média Empresa Industrial (Comissão de Fusão e Incorporação de Empresas)
3.4 Faturamento anual até 35.000 vezes MVR - maior valor de referência	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - PROGIRO Pequena Empresa Industrial
3.5 Faturamento anual até 40.000 vezes MVR - maior valor de referência	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - PROGIRO Média Empresa Comercial e Prestadora de Serviços COPIE
3.6 Faturamento anual até 11.000 vezes MVR ou Cr\$ 14 milhões anuais (em 1978)	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - PROGIRO Pequena Empresa Comercial ou Prestadora de Serviços
3.7 Faturamento anual até 150.000 ORTNs	CIP - Resolução nº 59 de 07/08/75 (*)
4. <u>Outras Variáveis</u>	
4.1 Capacidade anual de exportação não superior a US\$ 700 mil	CIEX (Comissão de Incentivo às Exportações)
4.2 Não pertence a grupos de patrimônio líquido não superior a 300.000 vezes o maior salário mínimo	POC - Operações Pacote
4.3 Não pertence a grupos de patrimônio líquido superior a 1.000.000 ORTNs	FINAME - Programa PME (Financiamento de Máquinas e Equipamentos)

(*) Não define PME, mas através da Resolução nº 59 diferencia as empresas que não estão sujeitas ao controle de preços.

Quanto ao SEBRAE, os instrumentos que estão sob a sua orientação voltam-se para um amplo apoio técnico-gerencial. Pela natureza do trabalho que desenvolve, cobrindo todo o país e todos os setores da economia, o critério adotado pelo CEBRAE é predominantemente qualitativo, embora tenha fixado parâmetro quantitativo, tendo em vista a operacionalidade do conceito e até para de terminação estatística. Preocupou-se o CEBRAE em segmentar o seu universo de atuação em três faixas: micro-empresa industrial - aquela que tenha um faturamento anual inferior a 2.000 MVR e que empreguem menos de 10 pessoas; pequena indústria situada no intervalo compreendido entre 2.000 e 20.000 MVR e empregue até 100 pessoas; e, média entre 20.000 e 85.000 MVR e empregue até 500 pessoas. As empresas comerciais e prestadoras de serviços estão distribuídas da seguinte forma: micro - aquela que apresente um faturamento anual menor de 500 MVR e empregue menos de 5 pessoas; pequena - entre 500 e 5.000 MVR e empregue até 50 pessoas; e, média entre 5.000 a 50.000 MVR e que tenha menos de 150 pessoas ocupadas. O critério qualitativo, segundo o CEBRAE, predomina sobre o quantitativo, levando em conta muitos aspectos, destacando-se entre eles os seguintes: 1. pequena especialização na administração, isto é, praticamente a administração de "um homem só", do "empresário-gerente" do "empresário-chefe", do "empresário, às vezes operador"; 2. um estreito

relacionamento pessoal do administrador com os empregados, com os fornecedores e com os clientes; 3. dificuldade de acesso a capital e crédito; 4. pequeno poder de barganha na compra de fatores e na venda de produtos; 5. uma grande interação com a comunidade local, além de um relativo grau de dependência com mercado de produtos e fontes de matérias-primas locais.

3.3.3 Políticas de Apoio

O governo brasileiro, em função da importância desse estrato representado por pequenas e médias empresas e através do conhecimento dos seus problemas, começou, já há algum tempo, a adotar mecanismos de apoio a esse segmento da economia nacional.

As primeiras medidas contemplaram a área financeira, no entendimento de que as principais dificuldades das empresas de menor porte localizavam-se no campo financeiro. Em termos de nosso estudo, não temos interesse em descrever e analisar as políticas de apoio creditício, mas poderíamos relacionar algumas mais importantes e atuais, a título de exemplo:

- Programa de Operações Conjuntas - POC, administrado pelo BNDE;
- linha de crédito denominada ASSPEME - Assistência a PME, administrada pelo Banco do Brasil;
- programa especial de capital de giro para empresas - PROGIRO - administrado pela Caixa Econômica Federal.

Pela convivência dos Bancos de Desenvolvimento, no desempenho de seus programas de apoio creditício, com as unidades empresariais de menor porte, identificou-se a necessidade da criação de instrumentos voltados ao apoio técnico gerencial como fórmula de adequar as estruturas administrativas das empre

sas, preparando-as inclusive para o acesso às próprias linhas de financiamento.

Conforme Coelho dos Santos (1977 - p.86) "Surgiu assim, em 06 de julho de 1972, portanto há 5 (cinco) anos atrás, o CEBRAE - Centro Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa, criado sob a égide do então Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, tendo como fundadores o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico - BNDE, a Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP e Associação Brasileira de Bancos de Desenvolvimento - ABDE."

O Sistema CEBRAE atua em todos os setores da economia e viabiliza sua programação através de três instrumentos ou atividades fundamentais:

- Estudos e Pesquisas;
- Consultoria Técnico-Gerencial;
- Treinamento Empresarial.

Considerando as características do nosso país, adotou o CEBRAE a estratégia de descentralizar a execução de seu programa, credenciando um Agente para cada Estado brasileiro.

Esses Agentes, a exemplo do CEBRAE, são sociedades civis sem fins lucrativos, tendo como membros instituidores e, portanto, participantes dos Conselhos Deliberativos, o Banco de Desenvolvimento do Estado, Federações de indústrias, Federações e Associações Comerciais, Universidades e outras institui -

ções estaduais relacionadas com as atividades das pequenas e médias empresas.

Os Agentes Estaduais, na sua quase totalidade denominados CEAGs - Centros de Assistência Gerencial do Estado, desenvolvem as atividades de apoio à pequena e média empresa diretamente, ou através de entidades públicas ou privadas por eles contratadas. O CEAG de São Paulo, além de desenvolver atividades no que diz respeito a consultoria, pesquisas e treinamento às empresas industriais, contratou algumas entidades de classe para desenvolvimento de programas às PMEs, como é o caso da ACSP - Associação Comercial de São Paulo, que constituiu, em 1975, seu Núcleo de Assistência Gerencial - NAG, a FCESP - Federação e Centro do Comércio do Estado de São Paulo com o seu PRODEC - Programa de Desenvolvimento do Comércio e a FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, que vem constituindo, no momento, o seu Departamento de Assistência Gerencial.

Os recursos financeiros para a execução do programa são oriundos da Secretaria de Planejamento da Presidência da República e do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico - BNDE e destinam-se a subsidiar os custos dos serviços prestados às empresas.

A participação do CEBRAE no orçamento do CEAG é da ordem de 55% sob forma de doação, sendo os restantes 45% cobertos pelas contribuições dos Bancos Es

taduais de Desenvolvimento, demais membros do Conselho (entidades de classe) e empresas beneficiadas.

A nível do Estado de São Paulo, além do trabalho desenvolvido pelo CEAG-SP, a atual direção do BADESP - Banco de Desenvolvimento do Estado de São Paulo tem colocado entre as metas prioritárias de sua atuação a concessão de crédito às PMEs acopladas à assistência gerencial e treinamento.

3.3.4 Experiência do NAG-ACSP

A Associação Comercial de São Paulo - ACSP, vem realizando há cinco anos, como agente do CEAG-SP e do CEBRAE, um programa de assistência às PMEs, no qual sua preocupação básica é a de desenvolver não só uma metodologia, mas, principalmente, uma filosofia de atendimento a tais empresas que seja compatível com suas necessidades e possibilidades.

Muito mais do que uma preocupação quantitativa, o programa da ACSP, realizado através do seu Núcleo de Assistência Gerencial - NAG, tem envolvido (até o final de 1979) uma diretriz qualitativa, consubstanciada na busca do aprimoramento do seu quadro técnico e dos seus métodos de trabalho. Esse Programa sempre objetivou oferecer uma contribuição ao sistema CEBRAE pela transferência da experiência acumulada pelo NAG aos demais agentes, através dos Cursos de Especialização em Consultoria a PMEs Comerciais - CONPEC, realizados em convênio com o Instituto de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo - IA-FEA-USP.

Para efeito destes cursos e treinamento a técnicos-consultores de PMEs foi elaborado um "Manual de Consultoria" voltado a trabalhos de Diagnóstico e Assistência Gerencial para Pequenas e Médias Empresas,

que representa a consolidação da experiência de seu autor, Prof. Costa Gomes, de seus colaboradores, Profs. Adelino De Bortoli Neto e Victor Nuncio Aprile, respectivamente, Coordenador e Assessor da Coordenação do NAG, bem como a do próprio NAG, representada por mais de 450 diagnósticos realizados.

Diferentemente da abordagem muito comum de se considerar os problemas das PMEs como idênticos aos das grandes, apenas em escala menor, a metodologia do Prof. Costa Gomes, utilizada para o NAG, parte da identificação real das carências e dificuldades específicas das empresas menores e, em consequência, indica soluções realmente adequadas para seus problemas.

Partindo da filosofia de que a função do consultor é contribuir efetivamente para a resolução dos problemas das empresas e que nas de pequeno e médio porte os recursos disponíveis são limitados, defende o autor a orientação de que a ação do técnico tem que se concentrar nos problemas principais, devendo hierarquizá-los pela sua ordem de importância, para então propor o Plano de Recomendações Corretivas, a partir de uma visão global da empresa e não de enfoques parciais.

A utilização desta filosofia em todos os cinco primeiros anos do NAG, nos seus trabalhos de consultoria às PMEs, possibilitou a criação de um verdadeiro ban

co de dados, principalmente no que diz respeito aos principais problemas empresariais detectados nos diagnósticos. Este fato, acreditamos, constitui-se numa contribuição inestimável a todos os que se dedicam à análise dos problemas empresariais, especialmente em relação ao estrato mais significativo do universo empresarial que são as PMEs.

É, portanto, com vistas a uma contribuição à teoria administrativa, que efetuamos o estudo dos problemas constatados e registrados das empresas atendidas pelo NAG durante os exercícios de 1975 a 1977.

3.4 Experiência em Alguns Países

Alguns países desenvolvem programas de apoio às PMEs; todavia, existem, de acordo com estudos efetuados, algumas variações quanto à classificação para determinação do porte das mesmas e quanto ao conteúdo dos programas de apoio. Foram pesquisados, e conseqüentemente citados, somente aqueles países que, por participarem em seminários ou simpósios promovidos pela ACSP, deixaram documentadas suas experiências com PMEs. Destacamos, desta forma, as experiências com PMEs da França, Alemanha e Estados Unidos, nos aspectos considerados mais importantes.

Reunimos em dois tópicos a apresentação das experiências: o primeiro, referente à classificação e, o segundo, referente à política de apoio adotada.

3.4.1 Experiência Francesa

3.4.1.1 Alguns Critérios de Classificação

Conforme Holtz (1976, p. 34): "Há duas maneiras de dar uma definição das PMEs: quantitativa e qualitativa. Na nossa Confederação não apreciamos muito a definição quantitativa. Fixando um limite à dimensão da empresa, pode-se, em conseqüência, impedir a empresa de progredir (se ela assim o desejar) porque, a partir daquele limite, ela não mais obtém as vantagens com que contaria anteriormente. Foi assim no artesanato francês, quando, de certo modo, paralisamos sua progressão porque as vantagens fiscais relacionadas aos artesãos foram fixadas pela dimensão, isto é, para as empresas com menos de cinco assalariados. Isso representa um certo perigo e nós não desejamos restringir as PMEs a uma espécie de gueto econômico.

Contudo, o texto que concede vantagens às empresas que se agrupam definiu, em dimensão, o que era PME. O texto diz: são aquelas que têm menos de 500 assalariados e menos de 20 milhões de cruzeiros de capital (são observados os dois critérios, em conjunto). Isso interessa à maioria dos comerciantes. Mas, na nossa Confederação, preferimos a definição qualitativa: aquela em que a maioria do capital pertence a um homem e sua família, que tem como ônus o conjunto das responsabilidades financeiras, técnicas, sociais e econômicas e é preciso acrescentar, inclusive, aquela de estar à beira da falência - o que não é uma responsabilidade das menores."

3.4.1.2 Políticas de Apoio

Resumidamente, extraída da palestra do Dr. Robert Holtz, Vice-Presidente da Confederação Geral das PMEs na França, em visita a Associação Comercial do Rio de Janeiro, temos as seguintes medidas de apoio:

- Limitação da Pressão Fiscal - "Esforçamo-nos notadamente, declarou o Dr. Robert Holtz, em limitar, de um certo modo, a pressão fiscal e isto é particularmente importante na atualidade porque o Governo que quer assegurar ações de promoção fiscal tem a tendência de procurar o auxílio necessário junto às empresas. Chegamos, assim a limitar essa pressão a proporções razoáveis."
- Câmaras de Comércio Regionais - Cada Câmara de Comércio Regional dispõe de 2 ou 3 assistentes.

técnicos do comércio (consultor) que estão à disposição dos comerciantes das províncias, ensinando as mais modernas técnicas de gestão.

- Elaboração de medidas para incitar os comerciantes a se agruparem, abrirem novas lojas, através de vantagens fiscais com isenção de impostos por 6 anos.
- Sociedade de Garantia Mútua (O Estado é que a-
dianta os fundos necessários para abrir a sociedade) - Criaram Sociedades de Garantia Mútua para permitir aos comerciantes que desejam abrir novas lojas ou modernizá-las. Empréstam a médio prazo, até 7 anos, por intermédio de Sociedade de Garantia Mútua, cuja direção é assumida pela Confederação Geral das PMEs.

O Dr. Marcel Domingos Solimeo, em palestra recente sobre o assunto em pauta, salientou que: "Para manutenção e ampliação do setor econômico representado pelas PME, o Governo francês criou uma comissão que funciona como ligação entre o Comissariado de Planificação e as Pequenas e Médias Empresas. Esta Comisão se compõe de altos funcionários e de presidentes ou monitores de organizações profissionais que estudam os principais problemas das pequenas e médias empresas, propondo soluções para resolvê-los.

Criou-se, ainda, o "Institute Française de la Petite et Moyenne Entreprise", especializado nas técnicas apropriadas ao incremento e assistência às referidas empresas.

Como estímulos à exportação para as PMEs, o governo francês instituiu o seguro para que as empresas pudessem procurar novos mercados no exterior. A Companhia de Seguros do Comércio Exterior propõe-se a segurar as despesas de pesquisa de novos mercados numa base de 60% do montante gasto.

Graças a esse seguro, os bancos autorizados emprestam até 80% do valor do contrato, tendo em vista que, no caso das empresas fracassarem, será assegurada a devolução do valor a descoberto. Dessa forma, diminuí-se os riscos de fracasso e possibilita-se a obtenção de financiamento para prospecção.

O Governo criou medidas específicas de financiamento a PMEs, que se realizam através de três tipos de agências: da Sociedade de Garantia Mútua, que financia a aquisição de equipamento a prazo médio, isto é, entre 3 a 7 anos; das sociedades de "leasing", que alugam às empresas equipamentos que as mesmas não têm condições de adquirir; e de agências de financiamentos para capital de giro, pois a insuficiência deste, constitui-se uma das causas de debilidades das PMEs. Solimeo (1978, p. 7).

3.4.2 Experiência Americana

3.4.2.1 Alguns Critérios de Classificação

Os critérios de classificação encontrados, como aqui no Brasil, não são uniformes e variam de órgão para órgão.

Para a Small Business Administration (SBA), órgão criado nos EUA, em 1953, com o objetivo de amparar e proteger o desenvolvimento dos pequenos empreendimentos e para preservar a "livre empresa competitiva", pequenas empresas são aquelas que se enquadram nas seguintes categorias:

- Indústria: quando têm menos de 250 empregados. Pode ainda ser considerada pequena ou média empresa industrial, conforme o ramo de atividades, quando o número de empregados se situar entre 250 a 1.000 empregados. São fixados tamanhos especiais para diferentes ramos industriais.
- Comércio Varejista: É considerada pequena empresa quando o seu faturamento anual é igual ou inferior a US\$ 1.000.000.
- Comércio Atacadista: Quando o faturamento anual é inferior a US\$ 5.000.000.
- Empresas de Prestação de Serviços: Faturamento anual inferior a US\$ 1.000.000.
- Comércio de Transportes: Faturamento anual máximo de US\$ 3.000.000.
- Empresas de Construção: Faturamento médio anual de US\$ 5.000.000 nos 3 anos comerciais anteriores.

Fixam ainda normas especiais sobre o tamanho das empresas de determinados ramos comerciais, como por exemplo, o comércio de artigos alimentícios, que é considerado pequeno quando possui até 500 empregados; as empresas de tráfego aéreo, quando possuem menos de 1.000 empregados; os hospitais, quando não têm mais de 100 leitos; etc.

Existem outras classificações, como por exemplo, no texto "Classificação de Pequenas Empresas", 1976, pg. 3:

"Nos Estados Unidos são consideradas pequenas e médias empresas industriais as que possuem menos de 250 empregados e são de proprietários independentes, dirigidas por eles (proprietários) e não ocupam posição de destaque em seu ramo. Grandes, são as que ocupam mais de 1.000 empregados. Estas, contudo, são cifras susceptíveis de modificações. Podemos notar ainda outras definições nesse país. Assim, a classificação do Departamento de Comércio determina que a pequena empresa industrial deve ter até 100 empregados e um faturamento (vendas) não superior a 200.000 dólares anuais. Ainda, o Departamento de Comércio classifica a pequena empresa comercial (do varejo) e de serviços como sendo aquela que não acusa vendas superiores a 50.000 dólares anuais. Já a "Securities and Exchange Commission", dos Estados Unidos, classifica a pequena empresa com base no patrimônio cujo limite é de 250.000 dólares. Há também uma classificação aceita que situa em 25.000 dólares anuais a receita líquida da pequena empresa". Classificação

de PMEs (1976, p.3).

3.4.2.2 Políticas de Apoio

A SBA tem basicamente quatro programas voltados ao desenvolvimento das PMEs:

- concessão, direta ou indireta, de créditos a pequenas empresas;
- ajuda na obtenção de uma parte adequada das encomendas do governo;
- assistência na escolha de processos tecnológicos de produção, ou até mesmo do próprio equipamento a ser comprado;
- assistência técnica e gerencial (com cursos sobre planificação, organização, etc.).

Esse organismo procura manter a posição competitiva das empresas através, principalmente, de medidas tributárias, tais como, taxaço especial, simplificação do processamento burocrático fiscal, promoção de programas de treinamento de pequenos empresários e divulgação das responsabilidades fiscais da PME. A experiência acumulada por esse organismo norte-americano, representa interessante contribuição a elaboração de um conjunto de normas, visando ao desenvolvimento das PMEs.

Vera Barbisan Leães, em sua pesquisa, publicada no Diário do Comércio de agosto de 1978, relata que a "Universidade Técnica do Texas foi pioneira ao implantar um programa especial, com base no Instituto

da Pequena Empresa (SBI), junto das Escola de Ges
tão de Empresas."

Segundo a mesma pesquisadora, está em curso no Se
nado norte-americano uma legislação destinada a a
poiar as PMEs, dentro de um programa nacional des
tinado a evitar falências.

Existem outras medidas de apoio, que são comple
mentares às citadas anteriormente.

Para finalizar este sub-item, pode-se citar outro
Programa de Apoio extraído da pesquisa de Vera Leães,
publicado no Diário do Comércio em 23/12/78, onde
consta que: "É pouco conhecida a atuação da Orga
nização Internacional do Trabalho (OIT) na área de
apoio às PMEs. Esta importante agência especiali
zada da ONU há mais de 20 anos vem se empenhando
em traçar programas de desenvolvimento e orienta
ção das unidades empresariais de pequeno e médio
porte. Através de sua estrutura internacional tri
partite, baseada em representantes dos governos de
todo o mundo e também dos empregadores e dos tra
balhadores, a OIT tem se constituído em instrumen
to importantíssimo de informação e apoio às polí
ticas desenvolvimentistas, tanto na área social co
mo na econômica." Leães (1978, p. 10).

3.4.3 Experiência Alemã

3.4.3.1 Alguns Critérios de Classificação

Segundo palestra do Dr. Gunther Wipplinger, proferida no Seminário sobre Política de Apoio às PMEs, na ACSP:

"Utilizar o termo "PME" não significa que existe uma definição aceitável que possa refletir características qualitativas. Simplesmente, para fins de comparação estatística, entende-se, na Alemanha, por PMEs aquelas que pertençam:

- ao setor artesanal, sem limites quanto ao número de empregados;
- ao comércio varejista, com limite de até 99 empregados;
- ao comércio atacadista, com limite de até 199 empregados;
- à indústria, com limite de até 49 empregados.

Num sentido mais geral, concebe-se como características típicas das PMEs:

- a falta de acesso próprio ao mercado de capitais;
- e a gerência executada por proprietários independentes que, também, assumem o risco empresarial".

Nos últimos sub-ítems, encontramos o ponto comum das classificações de PMEs nos países estudados e, conforme veremos mais adiante, também é utilizado na classificação de PMEs, aqui no Brasil.

3.4.3.2 Políticas de Apoio

Em linhas bem gerais, resumiremos as políticas de apoio às PMEs, na Alemanha, descritas pelo

Dr. Gunther:

- apoio às sociedades de garantia de crédito - o Governo dá o seu aval, para cumprir com as exigências de garantias dos Bancos e
- Sociedade de Participação

"Estes mecanismos, não se deve esquecer, são instrumentos auxiliares e instituídos para oferecer apoio em casos realmente de necessidade. De nenhuma forma eles dão resposta para uma melhoria maciça da falta geral de capital próprio das empresas."

- Wipplinger (1976, p. 28).

- Vale a pena mencionar, também, o apoio financeiro que presta o Governo Federal Alemão para melhorar e aprofundar os serviços de consultoria existentes em cada Estado, principalmente para os setores artesanais, pequena e média indústria, comércio e demais serviços.
- Para o fomento de processos inovatórios, a racionalização e a pesquisa tecnológica das PMEs, o Governo Federal e também diversos governos estaduais financiam parcialmente atividades de instituições do próprio setor privado. O caso mais conhecido é o do "Curatório de racionalização da economia alemã", que elabora e distribui material técnico-tecnológico, especialmente à nível da demanda das PMEs.
- São, igualmente, fornecidos subsídios para asso-

ciações de pesquisa tecnológica, que hoje em dia na Alemanha, já se elevam a 80 associações em 30 diferentes setores econômicos, que dispõem parcialmente de institutos próprios de pesquisa, ou apoiam diretamente a pesquisa tecnológica nas próprias PMEs.

- O Governo Federal subsidia, também, a atividade de vários institutos de pesquisa econômica, que se dedicam especificamente aos problemas das PMEs nos seus diferentes setores. Existem, pelo menos, cinco que só estão trabalhando e acompanhando o progresso das PMEs na Alemanha.
- Existe, também, especificamente para as PMEs, a Prestação de Serviços Comuns ou serviços de cooperação, como por exemplo: contabilidade das PMEs. em centros dotados de CPD - Computadores - ou Serviço de Sub-Contratação.
- Existem, ainda, as bolsas de cooperação das Câmaras de Artesanato, que operam a nível nacional e também a nível internacional, isto é, dentro da Comunidade Européia. Existem, no momento, duas cooperativas deste tipo na Alemanha; nas regiões de Baden-^württemberg e de Baviera, que têm por finalidade atuar como contratante único para a exportação de fábricas ou linhas de produção completas, assunto que a PME isoladamente não pode nem oferecer nem conseguir. Wipplinger (1976.p. 29).

Como se observa, a Alemanha é uma nação que oferece muitas medidas de apoio às PMEs.

Conforme o Dr. Gunther, mais de 95% das empresas existentes na Alemanha pertencem ao grupo de PMEs e elas são responsáveis por 2/3 do emprego total da economia e respondem, também, por 2/3 do seu PIB. O Governo reconhece isso e retribui com apoio e outras medidas que não necessitam ser mencionadas neste capítulo.

3.5 Comparação da Experiência Brasileira com a de Outros Países

Todas as considerações contidas no sub-item 3.4 da Parte I, referentes às experiências de outros países aplicam-se, mais ou menos, à realidade brasileira, tanto na participação das PMEs na economia, participação no plano político-social, participação da demanda de empregos, como também nas considerações sobre políticas de apoio e critérios de classificação de PMEs.

As divergências que existem começam a surgir quando a análise particulariza-se, ou quando entra na especificidade dos problemas das PMEs de cada país.

Conforme Maksoud, 1976, pg. 10-11: "Não obstante a ampla gama de políticas e instrumentos governamentais existentes, que se propõem apoiar os pequenos e médios estabelecimentos - linhas de crédito, núcleo de assistência técnico-gerencial, programas especiais para o fortalecimento da empresa nacional e outras, muito pouco tem sido efetivamente realizado, o que explica, até certo ponto, a permanente ameaça de liquidação que pesa sobre as empresas menores.

Em tais condições, caberia indagar quais as causas fundamentais da pequena eficácia quantitativa e qualitativa desses incentivos governamentais, porquanto não só é ínfimo o número de empreendimentos contemplados em relação ao universo existente das PMEs, como limitado e, por vezes, também duvidoso o efeito dinamizador para as firmas envolvidas.

Uma das razões básicas da eficiência limitada e dos resultados relativamente medíocres da ação governamental reside na apreciação do verdadeiro processo de formação, das peculiaridades concretas e da conseqüente dinâmica de desenvolvimento das PME's.

Na verdade, a PME (como aliás, toda empresa privada) nasce, vive e desenvolve-se a partir do talento, da sensibilidade e da vontade de realizar de centenas de milhares de empreendedores, os quais são, ao mesmo tempo, seus inspiradores, implantadores e principal força propulsora. Tais homens provêm das mais diferentes camadas da sociedade e a partir, inicialmente, de alguma faceta válida - do domínio de determinada técnica, capacidade de venda, de mobilizar fundos, de arregimentar talentos e outras - dotados, via de regra, de férrea vontade de realizar e de aguda percepção e senso de oportunidade das possibilidades concretas do mercado, abrem caminho, de modo obstinado, para o surgimento dos pequenos e médios empreendimentos e enfrentam, vitoriosamente, as vicissitudes de sua operação.

Dessa forma, a PME é criada e operada à "imagem e semelhança" de seu empreendedor que, freqüentemente, acumula, em especial nas pequenas empresas, as funções técnicas, administrativas, de gestão financeira, de vendas, etc., resultando, desse modo, características diferenciadas e peculiares para cada empreendimento.

Essa profunda diversidade de padrões operacionais e de gestão - refletindo de certo modo as características de seu

criador e propulsor - e a circunstância de o capital mais precioso, a preservar e desenvolver, residir, precisamente, na experiência, combatividade e vontade de realizar do empresário, constituem aspectos essenciais, frequentemente ignorados, nos esforços governamentais de apoiar o desenvolvimento da PME.

Desse modo, a postura burocrática e a despreocupação em atender, profundamente, as peculiaridades de cada empreendimento, existente ou potencial, e valorizar, como fator decisivo, o empresário atual ou nascente, conduzem à políticas e instrumentos de ação governamental de eficácia e alcance limitados, os quais raramente ultrapassam os marcos poucos imaginativos de taxas de juro algo menores, roteiros para projetos simplificados, elaboração de médios "perfis" industriais, estudos de supostas oportunidades de empreendimento, grupos para oferecer precária assistência técnica e outros.

Tais procedimentos, além de não considerarem de modo adequado e profundo a verdadeira natureza do nascente ou crescente empreendimento, negligenciam a experiência internacional e brasileira de estímulo a esse segmento fundamental da economia brasileira.

A título de exemplo e de modo sumário, poder-se-iam mencionar experiências bem sucedidas nos últimos anos, em alguns países (Índia, Holanda) e, principalmente, no Brasil, em pequena escala no Estado de São Paulo, pelo NAG-ACSP (de 1975 a 1979) e no Estado da Bahia, pelo CEDEC, entre outras, de programas de apoio às PMEs.

Os traços comuns dessas iniciativas têm sido o tratamento flexível, procurando entender o âmago dos problemas de cada empreendimento, caso a caso, e buscando meios diferenciados para resolvê-los, em conjunto com o empresário ou empreendedor; a valorização do homem de ação, substituindo ou atenuando as exigências burocráticas e/ou de caráter tecnológico (excesso de documentação cadastral e contábil-jurídica; projetos de implantação ou ampliação excessivamente sofisticados) pelo exame da qualidade do homem e da iniciativa e pelo apoio franco e objetivo a todas as faces positivas apresentadas sob essa perspectiva.

Revestem-se, portanto, de grande qualidade os esforços para rever e dinamizar as políticas de apoio aos pequenos e médios estabelecimentos brasileiros. Os caminhos de semelhante revisão passam, todavia, por certos marcos fundamentais e obrigatórios, se efetivamente se busca o êxito nessa empreitada, tais como:

- . Tratar os empreendimentos e iniciativas de modo diferenciado e flexível, procurando apoiá-los e estimulá-los de forma concreta, de acordo com suas reais necessidades e peculiaridades; isso significa que a gama de incentivos financeiros, fiscais e creditícios deve ser extremamente flexível e realística, e sua aplicação simples, rápida e a menos onerosa possível para o empreendedor.
- . Substituir a postura burocrática e tecnocrática - distante, alienada e fria - pela atitude de ir calorosa -

mente ao encontro do empresário ou empreendedor e, com humildade, a partir das situações concretas, identificar, em conjunto com eles, os problemas e idéias que merecem apoio e tratamento técnico adequado; rejeitar como, via de regra, inúteis e inconseqüentes os procedimentos de preparar "perfís" e os chamados "estudos de oportunidades de empreendimento", geralmente elaborados diretamente ou por ordem de órgãos governamentais, os quais pretendem substituir a sensibilidade e "faro" inerentes ao empreendedor por duvidosas "camisas-de-força" tecnocráticas; a experiência brasileira acumulada indica que tais "perfis" e "estudos" muito pouco têm contribuído para acelerar o processo de desenvolvimento. .

- . Reduzir ao mínimo indispensável os requisitos relacionados com exigências administrativas e financeiras, substituindo, em tese, as garantias desse tipo pelo exame da qualidade do homem e da iniciativa, sempre tendo em mente que o fator escasso e decisivo para o desenvolvimento econômico, numa economia de mercado, é a capacidade empresarial, a qual deve ser valorizada e prestigiada.

Os princípios básicos acima enunciados, embora gerais, se levados na devida conta, poderão possibilitar substanciais aperfeiçoamentos nos mecanismos de apoio à PME atualmente existentes, em benefício da economia nacional.

PARTE II - METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta parte, além de apresentarmos, no início do capítulo 4, algo sobre os objetivos e gênero da pesquisa, definiremos a seguir um quadro básico que norteou a classificação e conceituação dos problemas empresariais.

Em sequência, no capítulo 5, explicaremos em dois tópicos as etapas da metodologia de coleta de dados sobre os problemas.

No capítulo 6, veremos os procedimentos de tabulação com tópicos explicativos a respeito das tabulações manuais e processadas eletronicamente. Já como resultados das tabulações, apresentaremos no capítulo 7 os dados sobre a composição da amostra com tópicos a respeito das características das empresas pesquisadas e algumas características de seus respectivos dirigentes.

Por último, no capítulo 8, veremos algumas limitações do trabalho.

CAPÍTULO 4

ESCOPO, GÊNERO E OBJETIVOS DA PESQUISA

4.1 Escopo e Objetivos

Neste tópico faremos uma descrição do esquema geral da pesquisa quanto a seus objetivos, gênero, área de investigação, limitações do tipo da pesquisa, etc. Seu escopo principal foi a identificação do problema nuclear detectado através de diagnósticos efetuados nas PMEs pesquisadas. Procurou-se conhecer e conceituar o tipo de problema principal de cada unidade empresarial pesquisada, independentemente das soluções propostas para as mesmas constantes na parte referente aos planos de ações corretivas dos relatórios de consultoria. Os demais problemas, considerados secundários, ou dependentes, não foram considerados, partindo-se do pressuposto de que uma vez resolvido o principal, os demais passariam a ter sua importância relativa alterada.

Considerando-se o dirigente como a pessoa mais importante nas PMEs pesquisadas, em geral seu fundador e principal proprietário, inicialmente procuramos averiguar que correlações existiriam entre os problemas empresariais detectados e os dados referentes ao dirigente, como seu grau de instrução, idade, experiência, etc. Todavia, como estes dados envolvem um grau razoável de subjetividade e em virtude do grande número de problemas constatados, optou-se por analisar unicamente os problemas.

Como afirmamos anteriormente, em todos os trabalhos efetu-

ados pelo NAG-ACSP, foi utilizada a mesma metodologia de diagnóstico.

Portanto, em cada trabalho, foi efetuado um levantamento completo dos dados das empresas. Esses dados cobrem todas as áreas e níveis da empresa e foram levantados através de entrevistas, questionários, impressos especialmente desenvolvidos para essa finalidade e também dados de levantamentos complementares, que quando necessário eram efetuados nas empresas-cliente e no ambiente externo a que as mesmas pertenciam. Todos esses levantamentos visaram facilitar ao consultor ou analista a detecção dos reais problemas, de maneira a propiciar um adequado plano de recomendações corretivas. Para o trabalho em pauta foi utilizado apenas uma parte dos dados levantados, referidos acima, sendo que os demais poderiam ser utilizados para outras pesquisas de igual importância e interesse.

4.2 Gênero e Características da Pesquisa

A pesquisa realizada neste trabalho se categoriza como exploratória, ou melhor, como um estudo exploratório com o fito de estabelecer uma uniformização de nomenclatura e conceituação de problemas considerados principais, isto é, problemas que prioritariamente deveriam ser resolvidos nas 101 empresas diagnosticadas, após um profundo e cuidadoso levantamento de seus dados e respectiva análise. Decorrente do gênero de pesquisa, não visamos estabelecer relações entre variáveis dependentes e independentes, comprovando ou não hipóteses pré-estabelecidas. Somente no capítulo 7, referente à Composição da Amostra, efetuamos a apresentação de algumas características das empresas pesquisadas e alguns cruzamentos. Também, na parte referente aos problemas detectados, capítulo 9, fizemos algumas análises de incidência, sem contudo estabelecer correlações entre variáveis.

Conforme Selltiz, 1974 (pg. 60), "os estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para investigação ou para a criação de hipóteses, podendo ter ainda outras funções, tais como:

- aumentar o conhecimento do pesquisador sobre a situação em que pretende realizar tal estudo;
- esclarecimento de conceitos;
- estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas;
- apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham com determinado campo de relações sociais."

As três últimas funções, poderíamos dizer, são as que melhor se enquadram na pesquisa que ora apresentamos. Além destes aspectos acima mencionados, que mostram que a presente pesquisa identifica-se como exploratória, poderemos citar o fato da mesma possuir um caráter de pioneirismo neste campo, existindo poucos experimentos para fundamentá-la. Nessas condições, portanto, a pesquisa exploratória é necessária para a obtenção de informações que auxiliem a formulação de hipóteses significativas em pesquisas futuras.

Outra característica de nossa pesquisa que merece ser citada é o fato de mesma não ter amostragem probabilística e da amostra ter sido escolhida por conveniência. Segundo Selltiz, 1974 (pg. 577), "na amostragem não probabilística não existe forma para estimar a probabilidade que cada elemento tem de ser incluído na amostra, e não existe segurança de que todos os elementos tenham alguma oportunidade de serem incluídos".

Boyd, 1971 (pg. 398) em seu livro nos diz que a "amostra de conveniência é escolhida puramente por conveniência". As vantagens desse tipo de amostragem não probabilística estariam na própria facilidade de acesso aos elementos da amostra (conveniência) e economia para os pesquisadores.

Essas características servem para mais adequadamente fundamentar o tipo de nossa pesquisa, pois, em primeiro lugar, ao considerarmos o número de PMEs existentes no Brasil, ou em São Paulo especificamente, aliado à característica pecu

liar de atendimento às empresas pesquisadas, com levantamentos em grau de elevada profundidade, chegaríamos a conclusão da inviabilidade dessa pesquisa com amostra probabilística. Outro fator a ser considerado é o referente ao custo de tal pesquisa, pois dado não haver uniformidade no tratamento de problemas empresariais, precisaríamos em primeiro lugar uniformizar os critérios para, em um segundo momento, atendermos a um número tal de empresas que pudessem ser pesquisadas e consideradas como amostra probabilística.

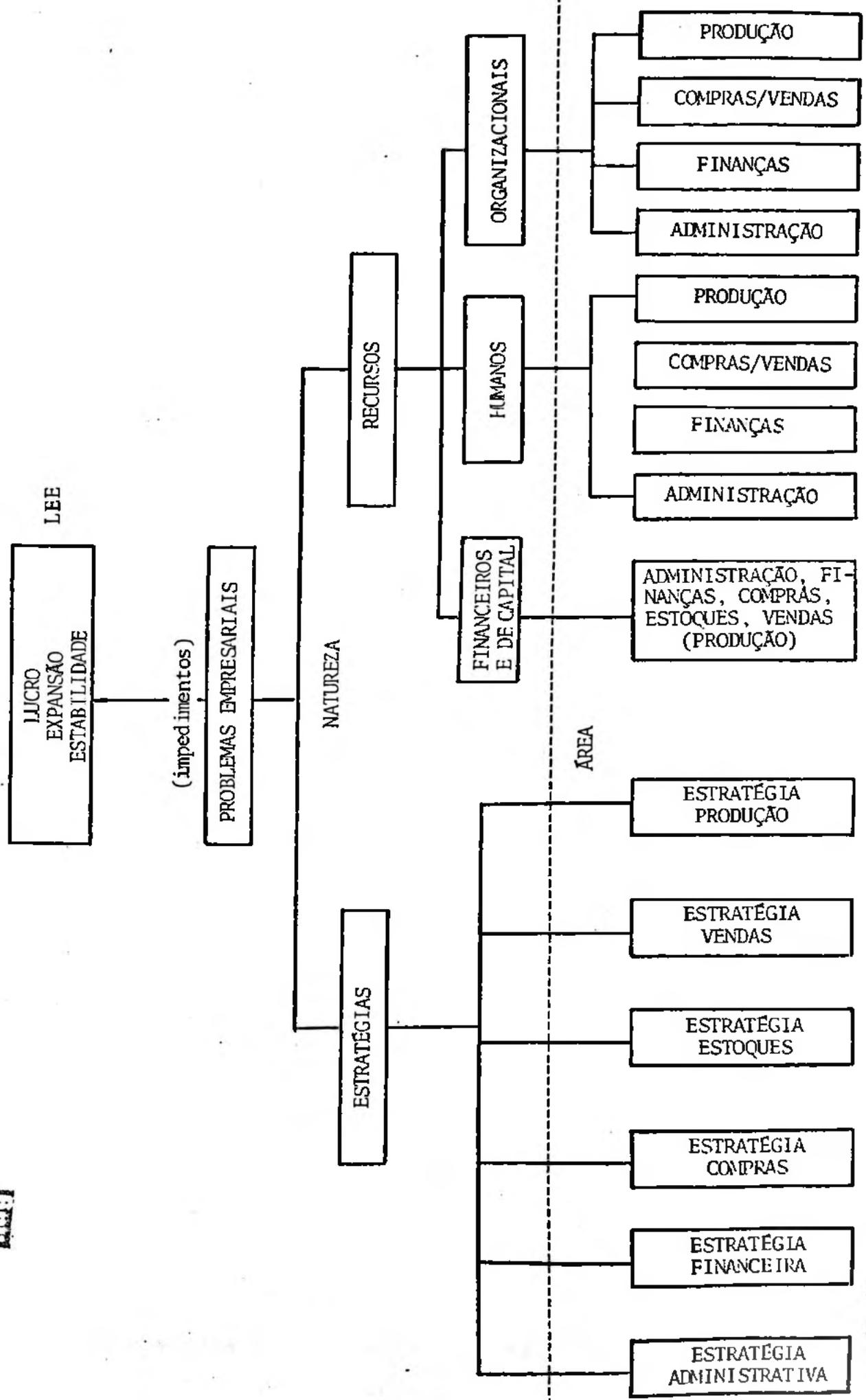
Outro fator limitativo, além da não uniformidade de critérios para atendimento às empresas e dos custos elevados, para uma pesquisa probabilística, foi o tempo. Para se diagnosticar as 140 empresas pesquisadas foram utilizados 20 técnicos-consultores em período integral, supervisionados por dois coordenadores desde a segunda metade de 1975 até 1977.

Para cada empresa foram gastas aproximadamente 240 horas técnicas. Há de se considerar, ainda, que além do tempo necessário para diagnóstico, foram consumidas de 4 a 8 horas por empresa diagnosticada, para levantamentos complementares, a fim de identificar com maior precisão possível a natureza, a área e o tipo de problema principal e suas características.

4.3 Considerações sobre o Quadro Básico para a Classificação dos Problemas

O Quadro de Problemas Empresariais - PME (Quadro nº 5) e sua respectiva conceituação, apresentados no Manual de Consultoria do Prof. Costa Gomes (pgs. 1, 2 e 3 - 1976), serviu-nos de guia para definir a linha de ação do presente trabalho. Veremos no capítulo referente a explicação da metodologia, seguida obrigatoriamente em cada um dos trabalhos efetuados pelo NAG-ACSP até 1979, e conseqüentemente seguido nas empresas pesquisadas, que o referido Quadro também foi empregado para que os analistas chegassem ao problema principal e demais problemas secundários dessas empresas. Além disso, os analistas puderam, através dele, hierarquizar esses problemas, segundo a importância e segundo o tipo de relação dos mesmos com os objetivos considerados como básicos para as PMEs. A seguir, apresentamos o referido Quadro, os conceitos, assim como algumas considerações sobre as semelhanças e diferenças desses conceitos, de origem eminentemente prática, em contraste com os conceitos teóricos correspondentes, normalmente citados na literatura existente sobre o assunto e ensinada nos cursos.

Quadro nº 5 - QUADRO DE PROBLEMAS EMPRESARIAIS - PME



CONCEITUAÇÃO BÁSICA (*)

1. OBJETIVOS BÁSICOS DA PME

- operar com lucros razoáveis (L);
- operar com estabilidade econômica-financeira (E);
- estar em permanente expansão qualitativa/quantitativa (E).

2. ESTRATÉGIA

É a forma de escolher, utilizar e alocar os recursos disponíveis financeiros e de capital, humanos e os organizacionais.

3. ESTRATÉGIA ADEQUADA

É aquela que propicia vantagens diferenciais competitivas, tais que, viabilizem o atendimento aos três objetivos básicos.

4. RECURSOS

São valores que a empresa dispõe: financeiros e de capital; humanos e organizacionais; técnicos e tecnológicos.

5. RECURSOS SUFICIENTES

Quando os recursos são suficientes para alcançar os três objetivos básicos.

6. PROBLEMAS EMPRESARIAIS

Os impedimentos à realização dos objetivos básicos constituem-se problemas empresariais.

(*) Segundo Costa Gomes - p. 1-2, 1976)

7. PROBLEMAS ESTRATÉGICOS
Referentes à inadequação na escolha, utilização ou alocação dos recursos disponíveis.
8. PROBLEMAS DE RECURSOS
Referentes à insuficiência dos recursos disponíveis pela direção da empresa.
9. SOLUÇÃO VIA ESTRATÉGIA
Consiste basicamente na reformulação da estratégia da empresa: administrativa, financeira, compras, estoques, vendas e produção.
10. SOLUÇÃO VIA RECURSOS
Consiste no suprimento dos recursos insuficientes.
11. PROBLEMAS NUCLEARES OU PRINCIPAIS
São os problemas mais diretamente ligados ao não alcance dos objetivos básicos.
12. PROBLEMAS DEPENDENTES
São os problemas cuja existência e solução são dependentes da existência ou da solução de outros problemas.
13. SOLUÇÃO REAL
São as soluções ligadas às causas reais dos problemas.
14. SOLUÇÃO APARENTE
São as soluções mais ligadas aos sintomas do que às causas reais do problema.

Conforme podemos notar no "Quadro de Problemas Empresariais" não consta a classificação dos problemas nucleares ou principais e secundários (tipos), sendo mencionados somente os problemas quanto à natureza e área. Este fato explica-se em primeiro lugar, porque o mencionado autor, quando da elaboração do manual não tinha uma conceituação uniforme para descrição dos diferentes tipos de problemas nucleares e, em segundo lugar, porque o manual foi desenvolvido segundo a vivência do autor e de sua equipe, procurando eliminar qualquer influência acadêmica indesejável ("em termos de nomenclatura pré-concebida") para melhor representar e se chegar através dele aos reais problemas das PMEs.

Em função destas observações acima e tendo-se em vista que os objetivos desse trabalho estariam na identificação e caracterização de tipos de problemas, procuramos identificar algumas diferenças e semelhanças com os conceitos normalmente apresentados nos cursos de administração, a fim de facilitar e melhor aproveitar as experiências registradas. Assim, não nos preocupamos em fazer críticas a respeito das abordagens dos autores, sejam elas acadêmicas ou práticas.

Uma consideração importante a ser feita, acreditamos, seria a relativa aos problemas considerados estratégicos e não estratégicos ou de recursos, conforme metodologia de Oswaldo da Costa Gomes. Para se evitar dubiedade no entendimento considerando-se a literatura tradicional, podemos nos abstrair do nome estratégico e de recursos e nos fixar na concepção dos três obje-

tivos considerados básicos por aquele autor e que em reuniões e cursos com empresários têm sido caracterizadas como fundamentais para qualquer empresa, no sistema capitalista. Para efeito de análise, podemos considerar o estado em que se encontram esses três objetivos como indicadores de problemas existenciais ou não, e chegamos a dois tipos possíveis de problemas quanto à natureza: aqueles que comprometem diretamente o estado LEE e aqueles cuja influência é mais indireta.

Apesar de haver possibilidades de críticas^(*) a esse tipo de classificação e enfoque de problemas, cabe realçar que a mesma tem permitido, aos consultores que a utilizam, uma facilidade razoável para a identificação dos reais problemas das empresas assistidas, o que não acontece com as classificações propostas na literatura usual, normalmente oriunda de outros países. Teoricamente, as mesmas chegam a ser entendidas, todavia, quando de sua aplicação na prática encontramos uma série imensa de dificuldades para enquadramento, restando sempre do ponto de vista conceitual áreas nebulosas e imprecisas.

(*) Temos consciência de que neste enfoque não ficam explicitados os objetivos não econômicos ou sociais, que obviamente devem ser levados em conta.

CAPÍTULO 5

METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS

5.1 Etapa Primeira: Elaboração do Diagnóstico

Apresentaremos como etapa primeira, de maneira objetiva, alguns aspectos históricos da metodologia utilizada para os diagnósticos nas empresas pesquisadas, constantes no manual de "Diagnose de Problemas Empresariais - PMEs", elaborado pelo Prof. Oswaldo da Costa Gomes, assim como relacionaremos e explicaremos os objetivos, as razões ou vantagens da sua utilização e, finalmente, suas inúmeras fases e instrumentos neles utilizados.

5.1.1 Histórico da Metodologia

Após cerca de 15 anos de conhecimentos sistemáticos acumulados em diagnósticos de PMEs, o Prof. Costa Gomes pôde formular, em termos gerais, as condições sob as quais ocorriam e ocorrem os diversos tipos de acontecimentos - designados posteriormente por Problemas Empresariais.

Em meados de 1974, o Prof. Costa Gomes foi convidado para implantar e participar na coordenação de um Departamento da Associação Comercial de São Paulo, objetivando assistir e diagnosticar PMEs em uma escala maior. Para tanto, houve necessidade de se aperfeiçoar o seu método apostilado originalmente.

de maneira a suprir não só o objetivo de se atender a um grande número de PMEs, como também de possibilitar o treinamento de técnicos para tal atendimento. Desta maneira, a maior parte das experiências por ele acumuladas quanto à Metodologia começou a ser transferida para o "papel", num esforço conjunto com os demais membros diretivos do Departamento de Consultoria da Associação Comercial de São Paulo. Com o passar do tempo, estes registros se transformaram num Manual de Treinamento, utilizado como instrumento básico para os Cursos de Especialização em Consultoria a PMEs Comerciais - CONPEC, cursos esses efetuados através de convênio ACSP-IA/FEA/USP para técnicos a serem admitidos pelos agentes do sistema CEBRAE em todo o país inclusive do próprio Departamento da ACSP, então denominado NAG - Núcleo de Assistência Gerencial. Nestes últimos cinco anos foram desenvolvidos seis CONPECs (180 técnicos treinados), sendo que a metodologia vem se aprimorando a cada curso.

A adoção da referida metodologia e da filosofia nela contida tem possibilitado, com tratamento uniforme o atingimento de elevados níveis de precisão no que se refere ao equacionamento dos problemas para as devidas proposições nos planos de ações corretivas dos trabalhos de diagnóstico.

5.1.2 Objetivos da Metodologia de Diagnóstico e Vantagens de sua Utilização

Num sentido mais geral, poderíamos apontar como objetivo da metodologia a possibilidade do consultor, através da mesma, cumprir a sua função de contribuir efetivamente para a solução dos problemas empresariais.

O trabalho de consultoria, segundo a metodologia, consiste na realização de diferentes análises, a fim de se obter a posição da empresa e os seus pontos vulneráveis, culminando com a apresentação, à Diretoria da Empresa, de um relatório contendo, além de todos os formulários e levantamentos realizados, as respectivas análises e um Plano de Recomendações onde se destacam as medidas de elevada relação Benefício x Custo (elevados resultados sem investimentos, de preferência) e que devem ser adotadas em prazo mais imediato.

A metodologia que disciplina as fases de Coleta de Dados, Montagem de Gráficos e Cálculos, Análise dos Dados e Diagnose até a recepção da Carta de Fecho, que explicaremos mais a frente, mediante sua adoção possibilita, segundo o citado autor:

a) Normalização da Atuação - Independentemente da formação anterior do técnico, a metodologia vi

sa normalizar o comportamento do consultor, descrevendo "pari-passu" o caminho a seguir até o Diagnóstico.

- b) Padronização de Treinamento do Corpo Técnico - Uniformização das definições tornam a simbologia homogênea; assim, todos falam a mesma "linguagem", além de facilitar o treinamento de novos consultores dentro dos padrões prescritos na metodologia.

- c) Manutenção de Desejáveis Padrões de Qualidade Dado o nível de profundidade com que são realizados os levantamentos e análises nas PMEs, o diagnóstico e acompanhado pelo equacionamento dos problemas, bem como de soluções que, em regra geral, são de nível estratégico, não envolvendo em sua maioria novos investimentos.

- d) Facilidade no Acompanhamento dos Trabalhos - Não só pelo fato de cada fase ser cuidadosamente definida aos técnicos, como também pelo fato de, após um número razoável de empresas atendidas, já se conhecer o tempo médio consumido em cada uma dessas fases, o acompanhamento dos trabalhos pela administração nesta metodologia se torna bastante facilitado. Os técnicos "artistas", problema dos mais graves enfrentado pelas empresas de consultoria que

não possuem um método para atendimento, não têm oportunidade de "encenar" frente aos coordenadores dos trabalhos, valorizando-se excessivamente.

- e) Atendimento em Escala - Permite à Coordenação acompanhar vários trabalhos simultaneamente, sem prejuízo da qualidade. Além disso, se a circunstância exigir, pode-se substituir o técnico-consultor durante o desenvolvimento de um trabalho, sem prejuízo da qualidade, considerando-se a padronização de treinamento e da terminologia.
- f) Rapidez no Atendimento - O intervalo entre o início e o fim do trabalho é considerado pequeno em relação a um atendimento e assistência não sistematizada. O principal motivo desta rapidez no atendimento se deve ao fato de que o Consultor começa pelo caminho já determinado pela metodologia, levando-o ao resultado desejado (diagnóstico).

5.1.3 Fases da Metodologia

Basicamente, a metodologia utilizada é composta por cinco fases, a saber:

- 1a. - fase de contrato: nesta fase o dirigente da empresa a ser assistida assina uma carta-contrato

onde são formalizados os pontos básicos de trabalho;

2a. - fase de coleta de dados - nesta fase, o técnico-consultor, já devidamente orientado, inicia a coleta dos dados para, posteriormente, serem elaborados os gráficos;

3a. - fase de montagem de gráficos e cálculos - já com os dados principais em mãos, o técnico-consultor em consonância com a Coordenação passa para os gráficos os principais dados numéricos. Assim procedendo facilita a interpretação e a correlação com os outros dados-fatores do problema;

4a. - fase de análise - é neste ponto que o técnico-consultor, juntamente com a Coordenação consultiva, explicita os principais eventos sobre os quais ocorrem os vários fenômenos empresariais;

5a. - fase do diagnóstico - a partir da análise, já cõnscio do real problema, o técnico-consultor elabora o relatório final, apresentando minuciosamente o diagnóstico, estabelecendo relação de causa e efeito, juntamente com o plano de ação corretiva a curto, médio e longo prazos;

Para efeito de acompanhamento das fases que em seguida descreveremos, anexamos no fim deste item uma cópia do diagrama utilizado para os trabalhos de diagnóstico de Costa Gomes (pg. 18, 1978).

Dentro de cada fase temos as várias etapas ou passos, todos eles com objetivos já previstos.

1a. CONTRATO

O técnico que efetua o contato, nesta fase, apresenta os objetivos do trabalho ao dirigente, verifica se vão de encontro às suas expectativas, salienta a confidencialidade dos trabalhos, mostra a necessidade do diagnóstico para efeito de resolução efetiva de qualquer de seus problemas, procede ao enquadramento dos dados de faturamento x nº de empregados da empresa na tabela de preços e discute forma de pagamento, duração, e data para início dos trabalhos.

Após, preenche o impresso da carta-contrato, onde são levantados alguns dados básicos da empresa e solicita a assinatura do dirigente responsável pela empresa.

Adota-se para a PME a carta-contrato ao invés de um contrato propriamente dito, considerando-se que um contrato muito formal dificultaria sobremaneira a venda do trabalho de diagnóstico. Esta carta-contrato é a formalização da contratação de um serviço que, na verdade, é baseado na confiança mútua entre o dirigente e o consultor.

Partindo-se do fato de que o processo utilizado permite diagnósticos de qualidade, o próprio andamento do trabalho acaba por derrubar os últimos preconceitos/receios que por ventura pudessem existir no dirigente-cliente a respeito de trabalhos de consultoria.

2a. COLETA DE DADOS

Esta fase consiste em recolher o maior número de informações possíveis da empresa.

O objetivo da coleta de dados da empresa está no fato de que sem informações não é possível diagnosticar a empresa. Da mesma forma que o médico solicita os vários tipos de exame ao seu paciente - exame de sangue, fezes, etc., a fim de determinar o tipo de doença - o consultor solicita o L&P e Balanço dos três últimos anos e efetua alguns levantamentos complementares, quando for necessário, para determinar, após a análise, qual é o tipo de problema empresarial.

Dentro da fase de coleta de dados, a metodologia apresenta várias sub-fases que devem ser seguidas:

a. Das Entrevistas e Questionários

Inicia-se a coleta de dados com a Entrevista de Abertura com os dirigentes, utilizando-se para tal, de questionários previamente elaborados, que objetivam levantar informações iniciais sobre os problemas e as características operacionais, técnicas e psico-sociais da empresa.

A Entrevista de Abertura, por ser um contato inicial, tem caráter exploratório recíproco. Objetiva, por parte do técnico-consultor, verificar o conhecimento que o empresário tem sobre a

empresa e seus problemas e, ao mesmo tempo, possibilitar ao empresário condições para avaliar o nível técnico do consultor encarregado de realizar o diagnóstico.

O objetivo básico da Entrevista de Abertura é obter um clima psicológico favorável para desenvolver o diagnóstico.

A Entrevista de Abertura é realizada através da aplicação de questionários específicos voltados para comércio, comércio e indústria ou serviços, cada um com aproximadamente 100 questões.

b. Visita às Dependências da Empresa e Apresentação aos Chefes e Supervisores

Durante a visita às dependências da empresa, o empresário deve apresentar o técnico-consultor aos chefes e supervisores, o qual aproveitará para explicar os objetivos da análise e as vantagens que a mesma trará à empresa. Tal forma de contato inicial propiciará apoio e liberdade de movimento ao consultor, deixando o mesmo de ser um corpo estranho à empresa.

A visita tem objetivos, a saber: apresentação, conhecimento geral e uma visão de conjunto da empresa.

c. Entrega dos Formulários e Acompanhamento do Preenchimento

Basicamente, são os seguintes formulários utilizados para diagnóstico:

cl. Estatística de vendas e compras

Neste formulário o consultor coleta as vendas-compras dos últimos 36 meses.

Com essas informações, o consultor elaborará um quadro e, em seqüência, um gráfico da mesma natureza, só que desta vez com os valores deflacionados, o que propiciará a análise do desempenho real da empresa nos últimos três anos, em termos de compras e vendas, assim como informará a distribuição das vendas à vista e a prazo. Esse impresso preenchido é utilizado para cálculo de alguns índices, tais como período médio de pagamento e financiamento a clientes expresso em dias.

c2. Análise de resultados

Neste formulário, os dados de lucros e perdas da empresa são compilados de uma forma analítica. As contas são reclassificadas e agrupadas por natureza: renda operacional líquida, custo do produto, gastos de vendas, gastos administrativos, gastos financeiros, gastos tributários, total dos gastos operacionais e lucro líquido operacional. Em relação a renda operacional considerada como 100%, são calculados os percentuais dos gastos.

Como no impresso anterior, os dados serão referentes aos últimos três anos. Neste impresso são levantadas, em colunas específicas, o total absoluto dos gastos fixos, variáveis e semi-variáveis.

Posteriormente o consultor procederá as análises horizontal e vertical, verificando o comportamento das contas no tempo.

O formulário "Análise de Resultado" é utilizado ainda para a obtenção de diversos índices comparativos de gestão e na elaboração de vários gráficos, a saber:

- Índices Comparativos de Gestão Administrativa, Comercial, Financeiro e Industrial
- Gráfico da Relação Gasto Fixo/Gasto Variável / Lucro, Ponto de Equilíbrio, Barras de L&P e Gráficos Circulares

c3. Análise patrimonial

Neste impresso, os dados dos balanços dos três últimos exercícios da empresa são compilados de uma forma analítica, propiciando a análise da evolução do desempenho da empresa. Para tanto, são calculados também os percentuais de cada conta em relação ao Total do Ativo e do Total do Passivo.

Também este impresso é utilizado para obtenção de diversos Índices Comparativos de Gestão e na elaboração de Gráficos de Barras do Balanço Comparativo.

c4. Situação financeira atual

Este impresso é complementar, serve para checar e atualizar os dados do Balanço e fornecer outras informações para análise. Deve conter, sempre que possível, os dados reais e os mais recentes possíveis. Através dele verifica-se: se há equilíbrio entre "a receber" e "a pagar"; o montante de pedidos em carteira, pendentes, política de crédito e cobrança, etc.

c5. Estatística de pessoal

É preenchido com as informações constanda Folha de Pagamento, do Registro de Empregados e controles do Departamento de Pessoal. Nele constam divisões por setores da empresa, produtivos e administrativos, nº de empregados em totais acumulados, valor total das remunerações e percentuais. Este impresso é utilizado para informar sobre:

- distribuição, valor total e médio das remunerações, seus percentuais e a evolução por setor e função nos últimos três exercícios;
- distribuição, valor total e médio das remunerações, seus percentuais e o total das entradas e saídas de empregados nos últimos doze meses;
- o número total de empregados, por mês, nos últimos vinte e quatro meses;
- é utilizado, também, para cálculo de índice de rotação do pessoal ("turn over") por setor, por função e geral, e índice de renda "per capita".

c6. Formulário de Relação dos salários fixo e variável

Baseia-se na Folha de Pagamento, Livro de Registro de Empregados, "dossiês", etc. Este impresso é utilizado para verificar a composição do pessoal por departamento, ter indicação da estabilidade por departamento, indicar a escala de salários por departamento e da empresa e, finalmente, indicar o total de salários fixos pagos pela empresa.

c7. Levantamentos complementares

Se, nesta altura do levantamento, o técnico-consultor, em conjunto com a Coordenação, verificar a necessidade de obter algum informe que não foi coberto pelos impressos normalmente utilizados, poderá recorrer a alguns levantamentos complementares.

d. Discussão Preliminar com a Supervisão e Coordenação

Após a realização da "Entrevista de Abertura", o técnico-consultor deverá colocar a Supervisão e Coordenação a par do desenvolvimento inicial do trabalho.

Nesta fase é indagado a respeito do "clima" em que transcorreu a Entrevista de Abertura, das impressões do técnico a respeito das principais deficiências da empresa e das expectativas gerais reveladas pela direção da empresa em relação ao traba-

lho em desenvolvimento.

Estas discussões possibilitam à equipe uma orientação preliminar a ser dada ao trabalho.

e. Solicitação dos Impressos em Funcionamento na Empresa

Nesta fase, são pedidos todos os impressos utilizados pela empresa, separados por departamento e por sistemas de informação e controle. Todas as informações sobre a rotina destes impressos são coletadas, de maneira a se poder analisá-los quanto a possíveis "gargalos", excesso ou falta de vias, mau preenchimento, utilidade, etc. e, conseqüentemente, se propor medidas para sua melhor utilização.

f. Entrevista com Chefes e Supervisores - "Homens - Chaves"

O técnico-consultor, após a realização da Entrevista de Abertura e o exame, mesmo que superficial dos dados já levantados, vai delineando, em linhas gerais, o problema ou problemas que afetam a empresa. O "Questionário II", constando do Manual referente a Metodologia que ora descrevemos, sumariamente, auxiliará o técnico fornecendo novas informações, complementando, aprofundando e checando as já levantadas. O "Questionário II" utilizado para entrevistas com os Chefes e Supervisores é específico para cada área administrativa da empresa (administração, vendas, compras, esto-

ques, produção) e para setores de empresa (Comércio, Indústria e Serviços).

g. Informações Individuais

Esta fase consta da entrega de questionários, impressos com caráter estritamente confidencial, ao pessoal de escalão médio. Visa obter informações para as análises da estrutura organizacional, funcional e também para avaliações do grau de satisfação, da motivação para o trabalho, do nível de preparação de mão-de-obra e das sugestões para melhoria do próprio trabalho e da empresa em geral.

Por serem questionários confidenciais, outras informações podem ser obtidas, além das mencionadas, tais como: áreas de atrito, localização de pessoas, imagem da administração, etc.

Ainda nesta fase, o próprio técnico-consultor preenche um impresso onde se procura saber as suas impressões a respeito das seguintes características pessoais dos entrevistados: tipo de liderança no trabalho, qualificação para o cargo, agilidade mental, grau de satisfação no trabalho, motivação, comunicabilidade, humor e outras observações.

3a. MONTAGEM DOS GRÁFICOS E CÁLCULOS

Após revisão dos formulários preenchidos pela empresa, o técnico-consultor passa a completar o preenchimento dos mesmos (calculando, classificando, totalizando) e a elaborar seqüencialmente os gráficos e índices conforme padrões manualizados de escala, tamanho e posicionamento, na seguinte seqüência:

- Estatística de Vendas e Compras (totais de vendas e compras anuais, médias e percentuais das mensais em relação às anuais).
- Gráfico da Evolução de Vendas e Compras Nominais e Deflacionadas (para os últimos 36 meses em termos de cruzeiro e percentuais).
- Análise de Resultados (classificação em Gastos Fixos, Variáveis e Semi-Variáveis, Percentuais conta por conta e por grupo em relação à Renda Operacional Líquida para três períodos e/ou exercícios últimos da empresa).
- Gráfico de Barras de Lucros e Perdas (em relação ao ano ou exercício base, mostrando a variação dos custos departamentais e o crescimento da Renda Operacional Líquida).
- Gráficos Circulares (por exercício analisado, representar o percentual dos gastos departamentais até o total de gastos e lucros e/ou prejuízos).

- Gráficos de Barras da Relação Gasto Fixo / Variável/Lucro (em função do crescimento da Renda Operacional Líquida do ano anterior mostra a variação dos gastos percentualmente).
- Gráficos da Situação do Ponto de Equilíbrio (eixo das ordenadas com cruzeiros e percentagem para cada exercício e no eixo das abscissas com percentagem de Receita Operacional Líquida, Gasto Total, Fixo, Área de Lucro e Prejuízo).
- Análise Patrimonial (cálculo dos percentuais, conta por conta e por grupos em relação ao total do ATIVO/PASSIVO).
- Gráfico de Barras do Balanço Comparativo (crescimento total em relação ao ano-base e mostra graficamente a evolução do Patrimônio e das Obrigações da Empresa).
- Índices Comparativos de Gestão (em formulários especiais são calculados os índices comparativos de Gestão Administrativa, Comercial, Financeira e Industrial).
- Estatística de Pessoal (cálculo dos percentuais das remunerações por setor e função em relação ao total do pessoal e cálculo das rotações de pessoal por setor, função e total);

4a. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa, o técnico-consultor iniciará um processo integrado de análise das informações, impressos, gráficos e levantamentos efetuados na seguinte ordem:

1. Características Gerais da Empresa, Setor e Mercado Local
2. Estatística e Gráfico de Evolução das Vendas e Compras Nominais e Deflacionadas
3. Gráfico em Barra de Lucros e Perdas
4. Análise de Resultados
5. Gráficos Circulares
6. Gráficos de Barras de Relação Gasto Fixo / Variável/Lucro
7. Gráficos da Situação do Ponto de Equilíbrio
8. Gráfico de Barras do Balanço Comparativo
9. Análise Patrimonial
10. Situação Financeira Atual
11. Índices Comparativos de Gestão
12. Estatística de Pessoal
13. Relação dos Empregados de Salário Fixo/Variável
14. Entrevistas e Informações Individuais
15. Impressos em Funcionamento na Empresa
16. Pesquisas e Levantamentos Específicos e Complementares

Esta ordem de análise visa dar uma seqüência lógica de raciocínio que facilitará substancialmente a detecção dos principais problemas da empresa.

Nesta fase, as informações, os levantamentos de da dos complementares e os impressos utilizados na em presa passam por uma espécie de "processamento de dados", onde o técnico-consultor, além de efetuar a análise individual de cada informação, procura pistas ou falhas que possam levar ao esboço do diag nóstico, também analisa os dados no sentido inte-grado, procurando as interrelações entre as infor-mações obtidas e estabelecendo as relações de cau-sa e efeito para os problemas detectados. O Qua-dro de Problemas Empresariais - PME, apresentado no Capítulo 4, é utilizado pelo técnico, nesta fase de análise para efeito de identificação e classifi-cação dos problemas quanto a natureza e tipo, con-siderando-se que a esta altura do trabalho, já se tem conhecimento do "estado da empresa" através dos indicadores do atingimento dos objetivos consi-derados como básicos para uma PME (Lucro, Expansão e Estabilidade).

5a. DIAGNÓSTICO E ASSISTÊNCIA

Esta fase compreende as etapas necessárias para o término do diagnóstico e a continuidade sob forma de assistência às implementações das medidas preco-nizadas no Plano de Ações Corretivas constantes no Relatório Final do Diagnóstico. Para tanto, no in tuito de contribuir efetivamente para a solução dos reais problemas das empresas assistidas, a me-

todologia de Costa Gomes, propõe algumas etapas necessárias a serem observadas antes do Relatório Final de Diagnóstico ser apresentado ao dirigente da PME:

a) Elaboração do Diagnóstico Preliminar - Relatório de Conclusão Preliminar

Uma vez detectados os problemas, cabe ao técnico-consultor, sob forma de relatório, inventariar os problemas, separando-os por natureza, se o problema é Estratégico ou de Recursos; em que área incide o problema e qual é o tipo do problema. Posteriormente, é avaliado o grau de importância de cada um dos problemas em relação aos objetivos que a empresa se propõe a alcançar. Concomitantemente, é estabelecida uma relação de precedência corretiva, baseada na dupla classificação que se segue: primeiro, classificar os problemas em principais e secundários e, em seqüência, separar os problemas cujas soluções não envolvam investimento. Em seguida, deverá apresentar as soluções alternativas aos problemas detectados.

Terminada esta etapa, as Conclusões Preliminares serão apresentadas à Coordenação para discussão da validade das conclusões e das recomendações.

b) Apresentação e Discussão das Conclusões Preliminares com a Coordenação

Nesta fase da análise, o técnico-consultor apresenta à Supervisão e Coordenação a conclusão preliminar do diagnóstico. Desta forma, são apresentadas: as considerações gerais e a situação em que se encontra a empresa; os impressos, gráficos, pesquisas e levantamentos realizados; os principais problemas identificados e também o "Plano de Recomendações Corretivas" elaborado pelo Consultor.

Dentro do esquema da metodologia, a Supervisão e/ou Coordenação examina o material apresentado pelo Consultor e checka o equacionamento dos problemas e as recomendações propostas, principalmente quanto a sua validade, oportunidade e adequação à realidade da empresa em estudo.

No caso de haver consenso entre os Coordenadores e o técnico-consultor, o trabalho segue seu fluxo normal. Em caso de discordância, serão feitos novos levantamentos específicos, objetivando esclarecer e/ou reforçar determinados pontos, até que se atinja o consenso, na certeza de que as soluções encontradas resolvam os problemas principais da empresa.

Terminada essa etapa passa-se à discussão das conclusões preliminares com os dirigentes da em-

presa.

c) Discussão das Conclusões Preliminares com os Dirigentes

As conclusões serão apresentadas e discutidas preliminarmente com os dirigentes, com o objetivo de que nenhuma afirmativa que venha a constar do Relatório Final seja susceptível de dúvida ou contradição. Com esta medida evita-se comprometer a validade do trabalho.

Procura-se, portanto, nesta fase, checar com a direção da empresa a validade das informações, consideradas básicas e utilizadas pelo Consultor, isto é, se são fidedignas, se não existem informações adicionais às informações básicas, que possam distorcer alguma conclusão; verificar se os principais problemas levantados procedem; e se o empresário concorda com as conclusões.

Obtendo o consenso do(s) dirigente(s), o consultor já está em condições de elaborar o Relatório Final, etapa que descreveremos a seguir.

d) Elaboração do Relatório Final

Após ter realizado a análise das informações, impressos, gráficos e levantamentos, detectados os principais problemas da empresa, a sua hierarquização por importância, discutido com a Coorde-

nação e preliminarmente com os dirigentes, o técnico-consultor passará à elaboração do Relatório Final.

A metodologia que ora descreveremos fornece uma estrutura para a elaboração do relatório. Não vamos entrar nos detalhes dessa estrutura, todavia relacionaremos abaixo os grandes itens que compõem o roteiro do relatório:

- Introdução
- Análise Econômico-Financeira
- Capital e Recursos Financeiros
- Recursos Humanos
- Recursos Organizacionais
- Estratégias
- Conclusões
- Plano de Recomendação
- Agradecimento e Autoria

A metodologia, ainda nesta fase, prescreve algumas orientações práticas para elaboração do Relatório Final, tais como:

- o assunto contido no relatório deve convergir para o problema principal encontrado e sua respectiva solução;
- deve-se cuidar da proporcionalidade e da objetividade para que na apresentação o dirigente não se canse com assuntos de seu pleno conhe-

- cimento e excessivamente pormenorizado;
- a terminologia deve ser adequada ao nível de entendimento do dirigente;
- a clareza deve estar presente em todos os itens e sub-itens;
- os termos dúbios, sofisticados ou de difícil entendimento devem ser evitados;
- a apresentação do relatório deve ser seqüenciada de tal forma a refletir a linha de raciocínio desenvolvido na elaboração do diagnóstico;
- o relatório deve ser impessoal e confidencial e, portanto, os nomes de pessoas e da empresa devem ser omitidos;
- as conclusões e o plano de recomendações não devem ser muito extensos, sendo que as medidas corretivas deverão ser relacionadas em ordem de prioridade e destacadas pelo critério de curto, médio e longo prazos.

e) Apresentação do Diagnóstico e Plano de Ação Corretiva

No Manual constam recomendações práticas, todas elas com o objetivo de se conseguir um trabalho tecnicamente perfeito e ao mesmo tempo se conseguir que as soluções propostas sejam colocadas em prática pelo dirigentes das

PMEs assistidas, sem grandes dificuldades. Para que este último passo se concretize, isto é, para que o dirigente adote as medidas preconizadas no Plano de Recomendações, é necessário que o trabalho efetuado seja não só tecnicamente perfeito, mas também convincente e esta condição somente é atingida quando o técnico-consultor, durante o trabalho, mostrou ser um elemento interessado, sério e competente para solucionar os problemas da empresa.

Como observamos, as avaliações dos trabalhos são realizadas segundo acompanhamento por parte da Coordenação, nas diferentes fases da metodologia, sendo que por último, para considerar o trabalho como encerrado, exige-se uma carta do empresário (carta de fecho), escrita em papel timbrado da empresa e de seu próprio punho, com observações sobre os seguintes tõ-picos:

- validade das proposições;
- nível de profundidade do trabalho;
- comportamento pessoal do(s) técnico(s);
- adequação do trabalho às PMEs;
- outras considerações livres.

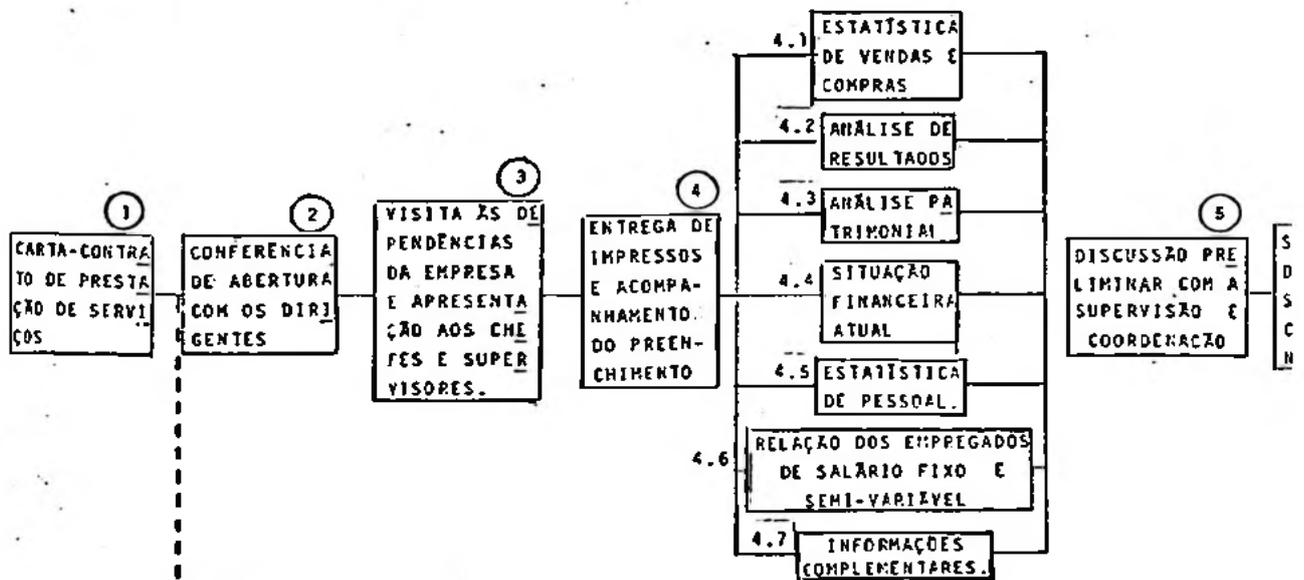
O seguimento rígido das fases e respectivas etapas da metodologia tem auxiliado sobremaneira os técnicos-consultores para o êxito em seus trabalhos, sendo que este fato tem sido

constatado nas cartas de fecho e nos trabalhos de re-diagnóstico, em bom número, solicitados pelos dirigentes.

Conforme mencionado anteriormente, o Quadro nº 6 sintetiza as fases seguidas na aplicação do diagnóstico e assistência empresarial.



DIAGRAMA DO PROGRAMA DE DIAGNÓSTICO E ASSISTÊNCIA E

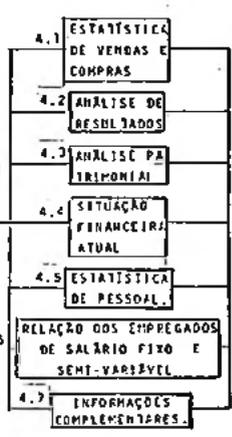


OCG - 78
NAG

contrato:

coleta de dados

PROGRAMA DE TRABALHO DE E ASSISTÊNCIA EMPRESARIAL



coleta de dados

9 DISCUSSÃO PRELIMINAR COM A SUPERVISÃO E COORDENAÇÃO

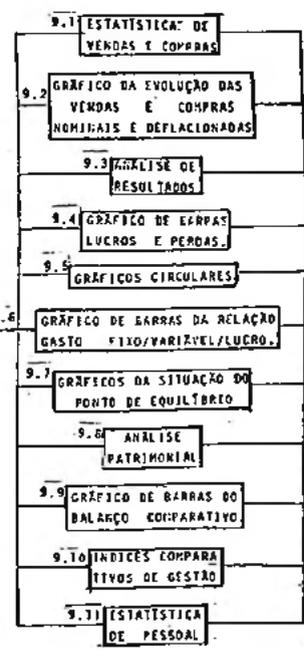
6 SOLICITAÇÃO DOS IMPRESSOS EM FUNCIONAMENTO NA EMPRESA

7 ENTREVISTA COM OS CHEFES E SUPERVISORES

8 INFORMAÇÕES INDIVIDUAIS I E II

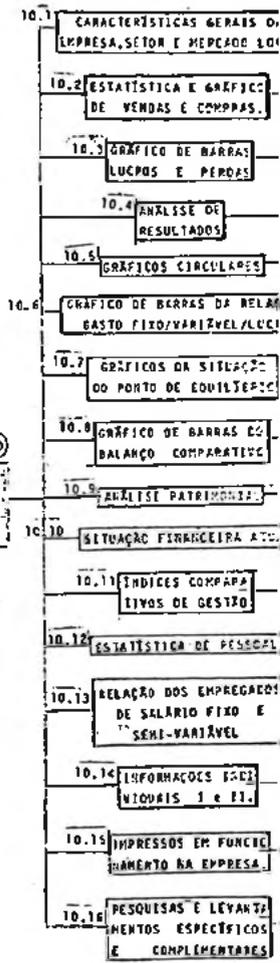
9 MONTAGEM DOS GRÁFICOS E CÁLCULOS

montagem de gráficos e cálculos

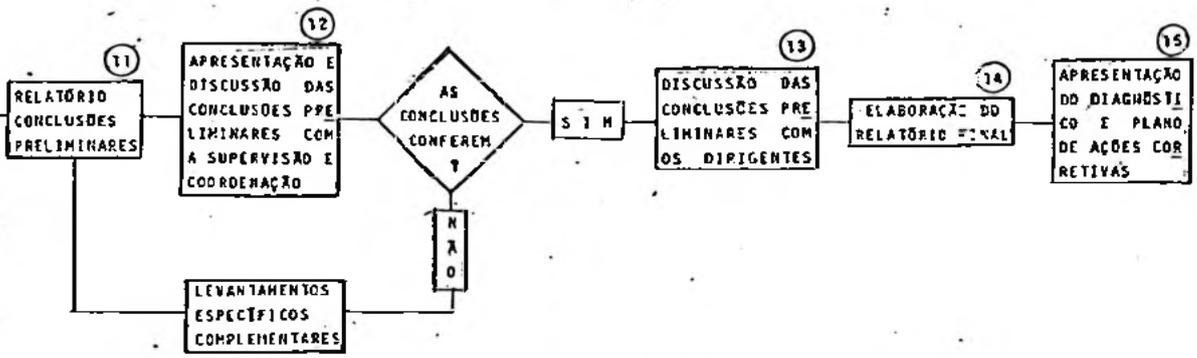


10 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES, GRÁFICOS, IMPRESSOS E LEVANTAMENTOS

análise



- ESTATÍSTICAS GERAIS DA SETOR E MERCADO LOCAL
- ESTATÍSTICA E GRÁFICO VENDAS E COMPRAS.
- GRÁFICO DE BARRAS GROS E PERDAS
- ANÁLISE DE RESULTADOS
- GRÁFICOS CIRCULARES
- GRÁFICO DE BARRAS DA RELAÇÃO FIXO/VARIÁVEL/LUCRO
- GRÁFICOS DA SITUAÇÃO DE EQUILÍBRIO
- GRÁFICO DE BARRAS DE EQUILÍBRIO COMPARATIVO
- ANÁLISE PATRIMONIAL
- SITUAÇÃO FINANCEIRA ATUAL
- ÍNDICES COMPARATIVOS DE GESTÃO
- ESTATÍSTICA DE PESSOAL
- SITUAÇÃO DOS EMPREGADOS SALÁRIO FIXO E SEMI-VARIÁVEL
- INFORMAÇÕES INDICADORES I e II.
- PROBLEMAS EM FUNCIONAMENTO NA EMPRESA.
- ENQUÊSITAS E LEVANTAMENTOS ESPECÍFICOS COMPLEMENTARES



diagnóstico e assistência

S.P. 31.5.78

5.2 Etapa Segunda: Complementação dos Dados do Diagnóstico Uniformização Terminológica dos Tipos de Problemas

Como etapa segunda do trabalho de pesquisa consideramos o preenchimento, ou melhor, o registro para posterior tabulação, dos dados referentes a cada empresa pesquisada. Para tal fim, delineou-se um formulário denominado "Resumo de Análise", anexo, onde pudemos reunir todos os dados de interesse ao tema da dissertação, constantes nas "pastas de trabalho" de diagnóstico, arquivadas no NAG-ACSP.

Neste formulário, como poderemos verificar, foram registrados em sua parte superior o nome da empresa, ramo, área de comercialização, número de empregados, faturamento, iniciais do técnico-consultor que desenvolveu o trabalho, o número do trabalho e data em que foi realizado. Foram levantados e registrados nesta etapa, também, os dados sobre ligações familiares e idade das empresas pesquisadas. Além destes dados, que poderíamos considerar como de identificação das empresas, foram registrados em seguida os problemas principais ou nucleares quanto a natureza (se. estratégicos ou de recursos), área (se de vendas, administrativa, finanças, estoques, compras, produção) tipo e, também, os outros problemas por ordem de relevância e tipo considerados, conforme a metodologia, como secundários (capítulo 4).

Para efeito de estudo da natureza dos problemas das empresas pesquisadas, também foram registrados os resultados operacionais, representados pelos indicadores do atendimento aos objetivos básicos, já descritos anteriormente como sendo o LEE (lucro, expansão e estabilidade). As situações da lucratividade e da expansão foram indicadas dentro de

três possibilidades de ocorrência: crescente, constante e decrescente; e a situação financeira, segundo duas possibilidades: equilibrada e desequilibrada.

No capítulo 7, faremos algumas considerações a respeito da incidência destas características nas empresas pesquisadas.

As proposições efetuadas no Plano de Ações Corretivas foram registradas na parte inferior do formulário e deverão ser consideradas para estudo num outro trabalho, em continuidade a este que ora desenvolvemos.

Já citamos no capítulo anterior que, além das consultas às pastas de trabalho arquivadas, foram necessárias inúmeras reuniões com os técnicos-consultores que atenderam as empresas, assim como visitas as mesmas para atualização de alguns dados levantados.

A tabulação dos "Resumo de Análise" foi efetuada em seqüência para que se pudesse analisar preliminarmente as diferenças conceituais entre os problemas e incidência dos mesmos. Esta etapa será descrita no capítulo 7 - Composição da Amostra.

Após uma diferenciação preliminar dos tipos de problemas, elaboramos um outro formulário impresso para efeito de registro das características mais importantes ou do conceito dos mesmos, de maneira a atender os objetivos fundamentais de nossa dissertação. Além do nome do tipo de problema já uniformizado e do setor em que incidiu, efetuamos após pro

funda análise dos dados, o registro ou descrição sumária do problema, dos seus principais sintomas e dos fatores que propiciaram seu surgimento. Cada um destes itens do impresso será descrito no capítulo 9, item 9.5. Considerando-se que os itens devidamente preenchidos propiciaram, podemos dizer, o conceito do problema, denominamos este impresso de "Conceito dos Tipos de Problemas", sendo que o mesmo consta como anexo deste capítulo (Quadro nº 8).

RESUMO DE ANALISE

Nº:
Tematico:
Data:

NOME DA EMPRESA:
RAMO: ÁREA DE COMERCIALIZAÇÃO:
Nº DE EMPREGADOS: FATURAMENTO:

CARACTERIZAÇÃO DOS PROBLEMAS:

- 1- Problema Nuclear

NATUREZA.....

ÁREA.....

TIPO.....

- Outros Problemas - por ordem de relevância

T I P O

Á R E A

- 2- (não utilizado na presente dissertação).....
- 3-
- 4-
- 5-

R E S U L T A D O S O P E R A C I O N A I S

- Tendência da Lucratividade.....
- Tendência da Expansão.....
- Tendência do Equilíbrio Financeiro.....
- Outros.....

P L A N O D E A Ç Õ E S C O R R E T I V A S

- 1- (não utilizado na presente dissertação).....
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-

Outras Informações:.....
.....
.....
.....

Quadro nº 8 - CONCEITO DOS TIPOS DE PROBLEMAS

C I S (Comércio, Indústria ou Serviços)

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO PROBLEMA:

PRINCIPAIS SINTOMAS:

FATORES QUE PROPÍCIAM O SURGIMENTO DE PROBLEMAS:

MEDIDAS FORMALMENTE INDICADAS PARA CORREÇÃO:

(não utilizado na presente dissertação)

COMPLEMENTAÇÕES:

CAPÍTULO 6

PROCEDIMENTOS DE TABULAÇÃO

Neste tópic o apresentaremos de forma breve os procedimentos adotados na tabulação dos dados levantados das empresas pesquisadas. Dividiremos estes procedimentos em duas etapas: numa primeira, onde se efetuaram tabulações manuais e numa segunda, para tabulações processadas eletronicamente.

6.1 Primeira Etapa

Tabulação manual Decorrente do Diagnóstico.

Após completado o preenchimento do formulário "Resumo de Análise" para cada empresa, desenvolvido especialmente para o presente trabalho e descrito no capítulo 5 - Metodologia de Coleta de Dados - item 3.2, referente a Complementação dos Dados do Diagnóstico, efetuamos, pode-se dizer, a primeira tabulação manual do trabalho. Montamos para tal finalidade três quadros, um para cada setor, em tamanho grande, para onde transferimos todas as informações colhidas.

Para aquelas empresas que operavam em dois setores ao mesmo tempo, foi considerado o setor que mais contribuía em termos de faturamento, isto é, foi considerado o setor principal dessas empresas.

Constaram nestes quadros o nome da empresa (razão social), a situação em termos de problemas, classificados segundo a natureza (estratégicos ou de recursos), a área (vendas, administração, estoques, produção, finanças, compras, con-

tabilidade) o tipo de problema nuclear, que nesse estágio do trabalho não tinha sido uniformizado quanto a nomenclatura e nem sido descrito ou conceituado academicamente. Os resultados operacionais (LEE) apresentados anteriormente como sendo os objetivos básicos de uma organização (metodologia do Prof. Costa Gomes) foram registrados em seqüência no quadro, havendo para a lucratividade três possibilidades de ocorrência: crescente, constante e decrescente; para a expansão das vendas: crescente, constante e decrescente; e para o equilíbrio econômico financeiro duas possibilidades: equilibrada e desequilibrada.

Em seqüência procedemos a tabulação dos três quadros anteriores num único quadro para efeito de estudo dos problemas mais incidentes e de qual a distribuição quanto a natureza e área.

Os dados de identificação das empresas (faturamento, número de empregados, etc.), assim como alguns outros dados julgados importantes e levantados no formulário "Resumo de Análise" (idade das empresas e ligações familiares) foram analisados individualmente, para cada empresa pesquisada e devido a envolverem grande número de informações chegou-se a conclusão da vantagem de serem tabelados e cruzados via computador. Esses dados de identificação das empresas da amostra ou de composição da amostra serão apresentados no capítulo 7 - Composição da Amostra, item 7.2 - Caracteriza

ção das Empresas, sob forma de quadros com cruzamentos de computador, assim como no item 7.3 apresentaremos Algumas Características dos Dirigentes Pesquisados.

Outros quadros demonstrativos da incidência dos tipos de problemas, separados por natureza, nos setores comércio, indústria e serviços, serão apresentados no capítulo 9 - item 9.5.

6.2 Segunda Etapa

Processamento Eletrônico de Dados

O processamento eletrônico de dados foi efetuado mediante o sistema "Statistical Package for the Social Sciences - SPSS" (Nie, 1979). Para tal, contamos com a colaboração dos professores da área de Métodos Quantitativos, da Faculdade de Economia e Administração da USP, que orientaram a codificação dos dados levantados e a programação para o computador (Burroughs 6.700, do Centro de Computação Eletrônica da USP).

Foram codificadas 26 variáveis para efeito de processamento de dados, que abaixo relacionamos:

- VAR 001 - Setor/
- VAR 002 - Número de Empregados/
- VAR 003 - Faturamento/
- VAR 004 - Natureza do Problema/
- VAR 005 - Áreas/
- VAR 006 - Tipo de Problema/
- VAR 007 - Resultados Oper: Lucratividade/
- VAR 008 - Resultados Oper: Expansão de Vendas/
- VAR 009 - Resultados Oper: Equilíbrio Financeiro/
- VAR 010 - Faixa Etária dos Empresários/
- VAR 011 - Formação Escolar dos Empresários/
- VAR 012 - Cargo ou Função Atualmente Ocupado/
- VAR 013 - Área Funcional/
- VAR 014 - Experiência do Empresário na Empresa/
- VAR 015 - Anos de Existência da Empresa/

- VAR 016 - Tipo de Liderança do Empresário/
 VAR 017 - Nível de Informação sobre a Empresa/
 VAR 018 - Diário de Trabalho/
 VAR 019 - Ambiente/
 VAR 020 - Ligação com Familiares na Empresa/
 VAR 021 - Área de Experiência Anterior/
 VAR 022 - Nível da Área de Experiência Anterior/
 VAR 023 - Área-Nível/
 VAR 024 - Áreas Aglutinadas/
 VAR 025 - Grau Universitário/
 VAR 026 - Grau Universitário Aglutinado

Das 26 variáveis apenas 7 foram consideradas para análise em nossa dissertação, sendo que os valores assumidos em cada uma das variáveis foram categorizados de acordo com critérios específicos pertinentes a seus conceitos. As 7 variáveis escolhidas serão apresentadas abaixo, juntamente com os possíveis valores assumidos por elas e também com algumas explicações sobre seus significados, quando necessárias:

VAR 001 - Setor/

Valores assumidos: (1) Comércio (2) Indústria (3) Serviços

Explicações: Esta variável foi considerada como básica, sendo que, praticamente, todas as demais foram com ela cruzadas. Para as empresas que operavam mais de um setor, optou-se pelo principal em termos de contribuição pelo faturamento.

VAR 002 - Número de Empregados/

Valores assumidos: (1) 1 a 10, (2) 11 a 20, (3) 21 a 30

(4) 31 a 50, (5) 51 a 100, (6) 101 a 250, (7) 251 a 550

Explicações: Foram estabelecidas sete categorias até o número considerado máximo de empregados em uma PME.

VAR 003 - Faturamento/

Valores assumidos: (1) 500 a 4.000, (2) 4.001 a 6.500, (3) 6.501 a 10.500, (4) 10.501 a 15.000, (5) 15.001 a 25.000, (6) 25.001 a 45.000, (7) 45.001 a 175.000

Explicações: Consideramos o faturamento em Cr\$ 1.000,00 correspondente ao exercício de 1977, época em que foi efetuada a pesquisa.

VAR 004 - Nomenclatura do Problema/

Valores assumidos: (1) Estratégico (2) Recursos

Explicações: Conforme o Quadro de Problemas Empresariais, do item Gênero de Pesquisa, do capítulo 4.

VAR 005 - Áreas/

Valores assumidos: (1) Administração (2) Compras (3) Vendas (4) Estoques (5) Finanças (6) Produção (7) Contabilidade

Explicações: As classificações usadas para as áreas foram baseadas nas funções normalmente desenvolvidas pelas empresas, sejam elas de qualquer um dos setores.

Área Funcional, conceitualmente, seria uma forma de departamentalizar a empresa com base em atividades com propósitos comuns.

Ainda, segundo Fayol (pag. 17, 1970), área funcional é aquela em que são realizadas as operações essenciais de qualquer empresa. É uma maneira mais usual na prática das empresas industriais e, também, o critério mais utilizado pelos autores da administração aplicada.

A seguir apresentamos o conceito de cada uma das 7 áreas funcionais em que os problemas foram detectados:

- Administração Geral ou Coordenação Geral:

Conjunto de atividades que visam coordenar as demais áreas e a empresa como um todo. Caracterizada desta maneira, essa função pode ser considerada, também, como uma área funcional.

- Compras:

Conjunto de atividades que visam obter e manter fornecedores e os materiais necessários a empresa.

- Vendas:

Conjunto de atividades que visam obter e manter clientes da empresa (marketing).

- Estoques:

Conjunto de atividades que visam promover a guarda, a conservação e a organização (arranjo físico) dos materiais ou equipamentos necessários.

- Finanças:

Conjunto de atividades destinadas a obter recursos financeiros para a empresa e aplicá-los.

- Produção:

Conjunto de atividades que visam transformar entradas em saídas consideradas principais de uma empresa, que são os produtos.

- Contabilidade:

Atividades que visam representar monetariamente as transações da empresa, passíveis de mensuração monetária.

Obs: A classificação adotada para as áreas é apenas uma maneira simplificada para situar os problemas conforme a nomenclatura usual da administração.

VAR 015 - Anos de Existência da Empresa/

Valores assumidos: (1) 0 a 5 anos, (2) 6 a 10 anos, (3) 11 a 15 anos, (4) 16 a 20 anos, (5) 21 a 30 anos, (6) 31 a 50 anos, (7) acima de 50 anos.

Explicações: Desde a data de fundação da empresa.

VAR 020 - Ligação com Familiares na Empresa/

Valores assumidos: (1) sim, (2) não.

Explicações: Consideramos como familiares os pais, irmãos, primos, tios do dirigente contratante do trabalho de diagnóstico. Na parte introdutória do capítulo 7 faremos descrição do que se entendeu por dirigentes das PMEs pesquisadas.

As razões de somente serem escolhidas as variáveis acima estão explicadas no próximo capítulo, item 7.2 - Caracterização das Empresas.

CAPÍTULO 7

COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA

7.1 Introdução

Como já citamos, as empresas investigadas foram assistidas gerencialmente pelo NAG da ACSP em trabalho de diagnóstico. Estes trabalhos de consultoria originalmente foram contratados por dirigentes das PMEs, dirigentes esses considerados como sendo a pessoa mais influente, em geral seu fundador e principal proprietário ou a pessoa que, mesmo não sendo a mais influente, ocupasse cargo de topo com participação no capital da empresa e/ou parentesco com a pessoa mais influente.

Apresentaremos no item 7.3 um quadro (nº 21) e alguns comentários a respeito de algumas características dos dirigentes pesquisados, tais como: faixa etária dos dirigentes, formação escolar e anos de experiência.

Os diagnósticos realizados foram considerados como uma amostra intencional, por terem sido escolhidos pelo critério de conveniência, conforme citamos no capítulo 4 - Gênero e Objetivos da Pesquisa. As empresas pesquisadas enquadraram-se nos parâmetros descritos no capítulo 3 - A PME no Brasil e em outros Países, no item 3.2 referente ao Conceito de PME.

Apesar da amostra ser intencional, as 101 empresas diagnosticadas pelo NAG/ACSP foram extraídas dos arquivos de empresas assistidas, tratando-se praticamente da "população" de empresas as-

sistidas nos primeiros dois anos e meio de existência do departamento. Dissemos que tratou-se de pesquisa em quase toda população e não em toda, propriamente, por que na realidade foram atendidas 140 empresas naquele período. Todavia, 39 empresas pesquisadas não foram completadas em todos os dados do levantamento pelos motivos relacionados abaixo:

- empresa inexistente: a empresa não foi localizada ou deixou de existir no período compreendido entre o término do diagnóstico e a data em que foi contactada para pesquisa, havendo prejuízo, desta maneira, quanto à obtenção de dados da empresa;
- empresas sem objetivo lucro: aquelas empresas que não se enquadravam como empresa privada, fugindo ao interesse da pesquisa;
- empresa cujo técnico-consultor não pertencia mais ao quadro de consultores do NAG: a pesquisa dependeu para ser completada, de entrevistas com esses técnicos a respeito dos problemas principais detectados, assim como da visita dos mesmos às empresas por eles assistidas;
- empresa não colaboradora: ao se contactar com o empresário para obtenção de dados não se obteve sua colaboração.

De modo geral as PMEs pesquisadas já possuíam, de alguma forma problemas, mesmo que seus dirigentes não tenham declarado este fato nas entrevistas iniciais. Os motivos declarados, além daqueles que já de início apontaram problemas em suas empresas, foram:

- referentes a curiosidade em ter uma apreciação técnica sobre o estado de seus negócios (diagnóstico);
- sensibilização para diagnósticos nos cursos e treinamentos voltados a dirigentes de PMEs oferecidos pela ACSP/FEA/USP;

- indicações de empresários já assistidos gerencialmente (diagnosticados).

7.2 - Caracterização das Empresas

Dentre as inúmeras variáveis utilizáveis para caracterizar a amostra, selecionamos as seguintes: Localização, Setor, Ramo de Atividade, Ligações com Familiares, Idade das Empresas, Número de Funcionários e Faturamento. Utilizamos essas variáveis no presente estudo, por considerá-las como denominador comum e de grande representatividade para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

Tal critério não foi adotado aleatoriamente ou por simplicidade, mas foi fruto de uma exaustiva análise sobre outras variáveis, tais como: Número de Sócios, Valor do Capital Social, Número de Clientes Ativos e Passivos, Preços, Metros Quadrados, etc. Estas variáveis, apesar da sua importância qualitativa e quantitativa, não foram consideradas para caracterizar a amostragem, por apresentarem particularidades não pertinentes ao espírito do estudo em relação a algumas empresas, assim como, por possuírem aspectos considerados, pelos dirigentes das PMEs pesquisadas, como confidenciais ao seu tipo de negócio.

As variáveis selecionadas para caracterizar as empresas da amostra foram em sua maioria cruzadas com os setores indústria, comércio e serviços. Esses cruzamentos, conforme já mencionamos no capítulo 6 anterior, no item 6.2, foram efetuados através de computador, sendo que para cada quadro aparece acima da variável principal considerada o seu número respectivo.

7.2.1 - Localização

Como já foi salientado na parte introdutória deste trabalho, as empresas da amostra foram atendidas pelo Programa Governamental de Assistência Gerencial - CEBRAE, sendo um dos responsáveis pela assistência na Capital o NAG da ACSP (Núcleo de Assistência Gerencial da Associação Comercial de São Paulo). Todas as 101 empresas da amostragem, portanto, estão localizadas dentro da área da Grande São Paulo. Mesmo aquelas que possuem filiais, estão localizadas dentro dessa região. Por conseguinte, não existem diferenças regionais (influências de outros Estados) entre as empresas da amostra, estando todas, teoricamente, sujeitas às mesmas influências.

7.2.2 - Setores

Antes de quantificarmos os setores da Economia, onde atuam as empresas da amostra, achamos necessário ressaltar algumas dificuldades que ocorreram durante a estratificação desses setores.

Uma das principais dificuldades foi de se encontrar um critério de classificação que abrangesse todas as empresas da amostra, sem viesar os resultados globais por setor.

Inicialmente, partimos da estrutura utilizada pela Revista Visão - Quem é Quem na Economia Brasileira (1977 pg. 35) onde encontramos os setores classificados em Primário, Secundário e Terciário, subdivididos em sub-setores (pg.88 a 90) como por exemplo Material Elétrico, Eletrônico, Mecânico, Textil e Ve

tuário, Construção, etc.

Notamos após algumas análises que tal classificação é bastante abrangente e válida para um número grande de empresas e especialmente para empresas de médio para grande porte. O nosso caso em particular, todavia, era totalmente inverso, haja visto que, tínhamos apenas 101 empresas pesquisadas e todas de porte pequeno e médio. Assim, entendemos que esta classificação não seria aplicável adequadamente ao nosso estudo.

A classificação mais simples e que finalmente adotamos, por refletir a verdadeira realidade do universo onde operam as empresas e que engloba todas as empresas da amostra, foi a que considera os três setores básicos: Comércio, Indústria e Prestação de Serviços.

Outra dificuldade que encontramos após a estruturação definitiva dos setores, foi a de que algumas empresas possuíam atividades ligadas a dois setores, por exemplo, algumas empresas industriais operando também no setor de serviços e outras industriais operando no comércio. Para enquadrarmos essas empresas no respectivo setor, empregamos como critério de classificação o percentual de participação dessas atividades na composição do Faturamento, isto é, se a empresa é industrial e presta serviços, consideramos essa empresa no Setor Industrial se o índice de participação das vendas dos produtos industrializados foi superior ao faturamento obtido com a prestação de serviços. Raciocínio análogo foi utilizado para as empresas que possuíam atividades industriais e comerciais, ou comerciais e de serviços.

Distribuindo as empresas da amostra por setor, temos

que do total de 101 empresas, 53 estão compreendidas no Setor Comercial, 30 no Industrial e 18 no Setor de Prestação de Serviços, representando respectivamente 52,5%, 29,7% e 17,8%.

7.2.3 - Ramos de Atividades

Uma vez alocadas as 101 empresas da amostragem nos respectivos setores: Comercial, Industrial e de Serviços, a qual pertenciam, achamos de suma importância subdividir estes setores em ramos de atividades, a fim de melhor quantificar as empresas para estudo e dar uma maior confiabilidade nas análises.

Elaboramos esta subdivisão por entender que, a divisão por setores somente, era muito abrangente, haja visto que dentro de cada setor existem diversas atividades com ponderações diferentes. Podemos citar como exemplo o Setor Comercial, onde encontramos desde bares, lanchonetes até auto-peças, veículos, etc. Portanto, como medida de precisão e também, necessária, para o deenvolvimento do estudo, identificamos os ramos de atividades das empresas pesquisadas.

Inicialmente tomamos como principal fonte para identificar o ramo de atividade, o Contrato Social registrado na Junta Comercial de São Paulo e posteriormente, consultamos outros documentos pertencentes a instituições públicas. Dentre eles verificamos o CAE (Código de Atividade Econômica) da Secretaria da Fazenda Estadual, onde além do ramo de atividade detalhado, constatamos o código utilizado por essa repartição e finalmente verificamos o CNAE (Código Nacional de Atividade Econômica), do Ministério da Fazenda.

De posse de todos esses dados e informações, efetuamos o enquadramento, procurando sempre uma simplificação no que diz respeito aos ramos semelhantes, alocando num mesmo grupo as atividades afins. Assim constatamos, conforme quadro nº 9, que o Setor Comercial, com 53 empresas pesquisadas, após a subdivisão do setor, passou a contar com 11 ramos de atividades, destacando-se entre eles pelo elevado número de empresas, o ramo de Móveis-Utilidades Domésticas e Materiais para Construção e Ferragens, cujo índice de participação foi de 17,0%. A seguir temos os ramos de Auto-Peças e Tecidos-Vestuários, representando os índices de participação de 13,2% e 11,3%, respectivamente.

Aproximadamente 80% das empresas pertencentes ao Setor Comercial estão concentradas em 7 ramos de atividades, afora aquelas já mencionadas anteriormente. Dentre esses ramos de elevado grau de participação, temos os de Material Elétrico-Eletrônico, Ferramentas e Instrumentos de Precisão e Comércio Varejistas de Calçados e Artigos Esportivos (Quadro nº 9).

Para o Setor Industrial, que conta com 30 empresas na amostragem, o ramo de Móveis e Artefatos de Decoração foi representado por 5 empresas industriais, vindo a seguir o ramo de Metalurgia com 4 empresas (Quadro nº 10).

No Setor de Serviços, 5 ramos de atividades merecem destaque, tendo seus índices de participação alcançado 27,8% nos Serviços de Engenharia, dentro do Campo Civil, Elétrico e Mecânico. Outro ramo de atividade, que também deve ser salientado é o Imobiliário e Administração de Bens, pois 4 empresas exploravam essas atividades representando 22,2% das empresas prestadoras de Serviços (Quadro nº 11).

Quadro nº 9 - SETOR COMERCIAL

DISCRIMINAÇÃO	UNID.	%
1 - Móveis e Utilidades Domésticas	9	17,0
2 - Materiais para Construção e Ferragens	9	17,0
3 - Auto-Peças	7	13,2
4 - Tecidos e Vestuário	6	11,3
5 - Material Elétrico-Eletrônico	4	7,5
6 - Ferramentas e Instrumentos de Precisão	4	7,5
7 - Comércio Varejista de Calçados e Artigos Esportivos	4	7,5
8 - Generos Alimentícios	3	5,7
9 - Máquinas e Implementos Agrícolas	2	3,8
10 - Jóias e Artigos Finos para Presente	2	3,8
11- Diversos (Papel/Prod. Farmaceuticos/Art.de Borrachas)	3	5,7
TOTAL	53	100

Quadro nº 10 - SETOR INDUSTRIAL

DISCRIMINAÇÃO	UNID.	%
1 - Móveis e Artefatos de Decoração (inclusive para Escritório)	5	16,7
2 - Metalurgia	4	13,3
3 - Gráfica	3	10,0
4 - Confeccoes	3	10,0
5 - Máquinas, Motores e Equipamentos Industriais	3	10,0
6 - Artefatos de Couro e Plásticos	3	10,0
7 - Produtos Químicos	2	6,7
8 - Material Elétrico	2	6,7
9 - Artefatos de Vidro	2	6,7
10- Artefatos de Cimento	2	6,7
11- Extração Mineral	1	3,3
TOTAL	30	100

Quadro nº 11 - SETOR DE SERVIÇOS

D I S C R I M I N A Ç Ã O	UNID.	%
1 - Serviços de Engenharia (Civil, Elétrica e Mecânica)	5	27,8
2 - Imobiliário e Administração de Bens	4	22,2
3 - Serviços Médicos e Hospitalares	3	16,2
4 - Transportes Rodoviários e de Passageiros	3	16,7
5 - Comunicações e Informações	3	16,7
<u>T O T A L</u>	18	100

7.2.4 - Ligações com Familiares

A ligação de familiares na organização foi outra variável considerada para estudo. Normalmente esses familiares eram de 1º grau (filhos) e desempenhavam funções de nível gerencial ou supervisão com poucos casos em nível de operação. Esta característica comum é devida a preocupação dos dirigentes em preparar seus parentes mais próximos para futura substituição ou expansão setorial da empresa. Encontramos com frequência, noviciados com formação escolar superior ao do antecedente direto (dirigente) nas PMEs pesquisadas.

Assim sendo, observamos no Quadro nº12, que em 57 empresas da amostra os dirigentes pesquisados possuíam familiares em seus quadros de pessoal, representando um índice de 56,4% do total.

Detalhando por setor a participação de 56,4% das empresas com ligações familiares, constatamos que a maior frequência recaiu sobre o Setor Comércio, onde de um total de 53 empresas, 36 possuíam ligações com familiares, representando um índice de 67,9%.

Esta participação foi bem menor para o Setor Industrial, pois, das 30 empresas da amostra somente 14 possuíam ligações familiares, índice inferior em 21,2% ao apresentado pelas empresas do Setor Comercial.

Relacionando as empresas com ligações familiares, constatamos que para cada empresa do Setor de Serviços com fami

liares no quadro de pessoal, temos 2 empresas no Setor Industrial e 5,1 empresas no Setor Comercial.

Existem várias razões que explicam claramente a configuração observada anteriormente: Setor Comércio com maior incidência de familiares no quadro de pessoal. Entre elas iremos ressaltar somente aquela que diz respeito a própria característica do setor, isto é, o Setor Industrial e o de Prestação de Serviços requerem uma maior experiência e conhecimento técnico para atender o mercado e sobrepujar os concorrentes, sendo que esse conhecimento técnico é exigido em menor grau pelo Setor Comercial.

Por outro lado, nem sempre os familiares, apesar de terem em geral escolaridade superior aos antecedentes, adaptam-se às exigências técnicas requeridas por esses setores, o que provoca normalmente a admissão de pessoas alheias a empresa, implicando na menor incidência de familiares nas empresas do Setor Industrial e de Serviços.

Quadro nº 12 - SETOR E LIGAÇÕES COM FAMILIARES

S E T O R E S	Ligações c/ Familiares.				T o t a l	
	SIM	%	NÃO	%	Unid.	%
Comércio	36	67,9	17	32,1	53	52,5
Indústria	14	46,7	16	53,3	30	29,7
Serviços	7	38,9	11	61,1	18	17,8
T o t a l	57	56,4	44	43,6	101	100

7.2.5 - Idade das Empresas

As pequenas e médias empresas brasileiras, estão inseridas num contexto de repetidas transformações, oriundas em alguns casos de influência externa. Como exemplo dessa influência, temos os aumentos do preço do petróleo desde fins de 1973 e os aumentos consecutivos de insumos básicos. Por outro lado, temos os agravantes internos, alguns ligados a área governamental. Dentro deste quadro podemos ressaltar, os referentes a mudanças sempre constantes na Legislação Tributária, as medidas tomadas na Área da Fazenda (famosos "pacotes"); cortes nas obras públicas em quase todos os setores da economia; a instituição do depósito compulsório sobre a importação de determinadas matérias-primas e produtos, além da convivência com uma taxa de inflação elevada.

Entretanto, existem outras variáveis que causam diferentes impactos conforme o setor onde as PMEs atuam. Dentre essas variáveis poderíamos destacar os aumentos nos preços dos produtos, a concorrência, o relacionamento com fornecedores, o relacionamento com os clientes, e outras referentes às ligações da empresa com o sistema externo. De certa forma as empresas mais velhas, poderíamos dizer, apresentam-se como mais viáveis, considerando-se que essas variáveis/influências já foram encontradas e absorvidas e ou controladas no transcorrer de suas existências.

Analisando a distribuição das empresas pelos intervalos de anos de existência (Quadro nº 13), constatamos que aproximadamente 40% das empresas estão operando a mais de 15 anos e que de certa forma já se defrontaram ou estão passando pelos mais diversos tipos de problemas.

Por outro lado temos cerca de 60% das empresas com atividades que atingem no máximo 15 anos de existência.

As empresas comerciais acumulam um maior número de anos de existência, pois, das 40 empresas em atividade, com mais de 15 anos, 23 estão localizadas no Setor Comercial, 12 no Industrial e apenas 5 no Setor de Serviços, correspondendo a 57,5%; 30% e 12,5%, respectivamente.

Considerando as empresas que estão explorando atividades no máximo há 15 anos, verificamos que também nesta classificação o Setor Comercial predomina, pois, das 61 empresas, 49,2% são empresas comerciais, vindo a seguir as organizações industriais com 29,5%.

FILE CARTAD (CREATION DATE = 12/07/78) DADOS DA PESQUISA DAS EMPRESAS

VAR001 SETOR ***** C R O S S T A B U L A T I O N D F *****
 BY VAR015 ANOS DE EXISTENCIA DA EMPRESA ***** PAGE 1 OF 1

VAR001	COUNT	10 A 5	6 A 10	11 A 15	16 A 20	21 A 30	31 A 50	ACIMA DE 50 ANOS	ROW TOTAL
		1 ANOS	2 ANOS	3 ANOS	4 ANOS	5 ANOS	6 ANOS	7 ANOS	
COMERCIO	1	15.1	18.9	22.6	7.5	15.1	15.1	5.7	52.5
	8	40.0	50.0	57.1	40.0	66.7	57.1	75.0	
	7.9	9.9	11.9	4.0	4.0	7.9	7.9	3.0	
INDUSTRIA	2	26.7	23.3	10.0	13.3	6.7	16.7	3.3	29.7
	40.0	35.0	14.3	40.0	16.7	35.7	25.0		
	7.9	6.9	3.0	4.0	2.0	5.0	1.0		
SERVICOS	3	4	3	6	2	2	1	0	18
	22.2	16.7	33.3	11.1	11.1	5.6	0.0		
	20.0	15.0	28.6	20.0	16.7	7.1	0.0		
	4.0	3.0	5.9	2.0	2.0	1.0	0.0		
COLUMN TOTAL	20	20	21	10	12	14	4	101	
ROW TOTAL	19.8	19.8	20.8	9.9	11.9	13.9	4.0	100.0	

RAM CHI SQUARE = 8.08123 WITH 12 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.7130
 CRAMER'S V = 0.20968
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.28430

Quadro nº 13 - ANOS DE EXISTÊNCIA DA EMPRESA X SETORES

7.2.6 - Número de Empregados (Pessoal Ocupado)

Esta variável foi considerada no estudo, por representar, de certa forma, o grau de complexidade administrativa da empresa, independente do setor a que pertencia.

De uma forma geral, quanto maior o número de empregados, supõe-se que existam maiores problemas de relações humanas, de amplitude de supervisão e de níveis hierárquicos.

O número de funcionários-base que serviu como indicador para o estudo, foi obtido através da média dos últimos três meses, procurando-se, assim, minimizar os desvios que ocorrem quando da contratação ou demissão de funcionários.

Por outro lado, devemos esclarecer que, em muitas empresas, o faturamento é advindo dos serviços prestados por vendedores autônomos. Para esses casos, consideramos estes vendedores como funcionários da empresa, uma vez que a relação deles com a empresa é semelhante à relação dos demais funcionários.

As empresas pesquisadas pertencentes ao Setor Comércio, apresentaram uma concentração de 15 empresas na faixa de 11 a 20 funcionários, correspondendo a 28,3% das 53 empresas. A seguir, temos 10 empresas na faixa de 1 a 10 funcionários e 9 no intervalo de 51 a 100 funcionários, representando 18,9% e 17,0%, respectivamente (Quadro nº 14).

No Setor Indústria a concentração das empresas foi bem inferior à observada no Setor Comércio, onde a relação do

segundo para o primeiro foi de 50% a mais. Constatamos que do total de 30 empresas, 9 situaram-se na faixa de 31 a 50 funcionários, representando 30,0% do total, vindo a seguir 7 empresas no intervalo de 11 a 20 e novamente 7 empresas na faixa de 51 a 100 funcionários.

Quanto ao Setor de Serviços, notamos que 5 empresas estão compreendidas na faixa de 31 a 50 funcionários, dando um índice de participação de 27,8%, vindo a seguir 4 empresas na faixa de 51 a 100 e 3 empresas no intervalo de 21 a 30 funcionários.

Relacionando as empresas pesquisadas, independentemente do setor a que pertenciam e o número de empregados, observamos que a segunda classe, limite de funcionários de 11 a 20, apresentou uma frequência de 24 empresas, representando 23,8% das empresas analisadas, sobressaindo-se entre essas as empresas pertencentes ao Setor Comércio, com 14,9%. A classe a seguir foi a de número 4 (31 a 50 empregados), com 22 empresas, destacando-se entre elas as pertencentes ao Setor Indústria, com 8,9%. A próxima classe de destaque foi a de número 5, que apresentou 20 empresas compreendidas no limite de 51 a 100 funcionários.

Portanto, do total de 101 empresas pesquisadas, 77 estão compreendidas entre 11 e 100 funcionários, perfazendo um índice de 76,3%, sendo que, desse montante, 42 empresas estão localizadas no limite inferior de 31 e superior de 100 funcionários, dando um índice de participação no total de 41,6% ou de 54,5% em relação às 77 empresas.

FILE CARTAO (CREATION DATE = 08/07/78) DADOS LA PLSQUISA DAS EMPRESAS
 ***** CPD S T A B U L A T I O N U F *****
 VAR001 SETOR BY VAR002 NÚMERO DE EMPREGADOS
 ***** PAGE 1 OF 1

		VAPC02										TOTAL	
COUNT	ROW #	11 A 10	11 A 20	21 A 30	31 A 50	51 A 100	101 A 250	251 A 550	550	7	ROF.		
COL #	TOT #	1	2	3	4	5	6	7					
VAR001		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
COMERCIO	1	10	15	8	8	9	3	0			53		
		16.9	28.3	15.1	15.1	17.6	5.7	0.0			52.5		
		76.9	62.5	72.7	36.4	45.0	37.5	0.0					
		9.9	14.9	7.9	7.9	8.9	3.0	0.0					
INDUSTRIA	2	1	7	0	9	7	4	2			30		
		3.3	23.3	0.0	30.0	23.3	13.3	6.7			29.7		
		7.7	29.2	6.0	40.9	35.0	50.0	66.7					
		1.0	6.9	0.0	8.9	6.9	4.0	2.0					
SERVICOS	3	2	2	3	5	4	1	1			16		
		11.1	11.1	16.7	27.6	22.2	5.6	5.6			17.6		
		15.4	8.3	27.3	22.7	20.0	12.5	33.3					
		2.0	2.0	3.0	5.0	4.0	1.0	1.0					
COLUMN TOTAL		13	24	11	22	20	8	3			101		
		12.9	23.6	10.9	21.8	19.8	7.9	3.0			100.0		

Quadro nº 14 - NÚMERO DE EMPREGADOS x SETORES

7.2.7 Faturamento

O volume de vendas nominais das empresas da amostra referem-se aos último exercício fiscal completo (12 meses) considerado para os trabalhos de diagnóstico e representam as Vendas Operacionais Líquidas. Essas vendas (faturamento) correspondem ao resultado das Vendas Brutas diminuídas do IPI no caso de indústrias. Para os casos em que os dados das vendas (faturamento) se referiam a exercícios anteriores, procedeu-se a um deflacionamento de maneira a convertê-las para o exercício de 1977. Desta forma, deflacionamos o volume de vendas nominais de cada empresa pelos índices gerais de inflação, cujos dados foram obtidos da revista Conjuntura Econômica - FGV. Para tal finalidade foi montado o Quadro nº 15, a seguir:

Quadro nº 15 - ÍNDICES PARA DEFLACIONAMENTO DO FATURAMENTO

De		Para 1977
1972	x	3,905
1973	x	3.382
1974	x	2,622
1975	x	2,056
1976	x	1,437
1977	x	1,000

Para um melhor tratamento dos dados, distribuímos o faturamento das empresas pesquisadas

em 7 classes, número este idêntico ao considerado para a análise da variável número de funcionários.

O limite inferior de faturamento foi de Cr\$ 500.000 e o superior de Cr\$ 175.000.000, por exercício, como já citamos.

Com base nos dados do Quadro nº 16, constatamos que não houve concentração de empresas em determinadas classes.

O Setor Comércio, que se destaca pelo número de empresas analisadas, apresentou 20 empresas distribuídas equitativamente entre as classes de número 5 e 6, ou seja, as 20 empresas situaram-se entre o limite inferior de Cr\$ 15.000.000 e superior de Cr\$ 45.000.000 de faturamento.

Correlacionado o valor do faturamento com as empresas da amostragem, independente do setor que constituem, observamos que 74,5% das empresas estão compreendidas entre as classes de número 2 a 6 (Cr\$ 4.001.000 a Cr\$ 45.000.000), perfazendo um total de 75 empresas. O importante a salientar nesta configuração é que as empresas estão distribuídas em 5 classes, todas com frequência idêntica (15), merecendo destaque nesse quadro, pelo elevado índice de participação, as empresas do Setor Comercial, com 9,9% para as classes de número 5 e 6.

Traçando um paralelo entre a variável faturamento e número de funcionários, em termos de participação, constatamos que, enquanto 75 empresas, representando 74,5% das 101 empresas analisadas encontram-se distribuídas entre as classes 2 a 6 (Quadro nº 16) a variável número de funcionários está distribuída entre ⁷3 classes, com índice participação de ^{em 3 classes} 76,3%, totalizando 77 empresas.

FILE CARTAO (CREATION DATE = 11/30/78) DADOS DA PESQUISA DAS EMPRESAS

***** C R O S S T A B U L A T I O N O F *****
 VAR001 SETOR BY VAR003 FATURAMENTO
 ***** PAGE 1 OF 1

VAR003

COUNT	I	1500 A	4.001 A	6.501 A	10.501 A	15.001 A	25.001 A	45.001 A	175.001 A	TOTAL
ROW X	1500 A	4.001 A	6.501 A	10.501 A	15.001 A	25.001 A	45.001 A	175.001 A	TOTAL	
COL X	14.000	6.500	10.500	15.000	25.000	45.000	175.000			
TOT X	1	2	3	4	5	6	7			
VAR001										
COMERCIO	1	5	7	6	10	10	8			53
	9.4	13.2	13.2	11.3	18.9	18.9	15.1			52.5
	35.7	46.7	46.7	40.0	66.7	66.7	66.7			
	5.0	6.9	6.9	5.9	9.9	9.9	7.9			
INDUSTRIA	2	5	6	5	3	5	2			30
	16.7	20.0	13.3	16.7	10.0	16.7	6.7			29.7
	35.7	40.0	26.7	33.3	20.0	33.3	16.7			
	5.0	5.9	4.0	5.0	3.0	5.0	2.0			
SERVICOS	3	4	2	4	2	0	2			18
	22.2	11.1	22.2	22.2	11.1	0.0	11.1			17.6
	28.6	13.3	26.7	26.7	13.3	0.0	16.7			
	4.0	2.0	4.0	4.0	2.0	0.0	2.0			
COLUMN	14	15	15	15	15	15	12			101
TOTAL	13.9	14.9	14.9	14.9	14.9	14.9	11.9			100.0

RAW CHI SQUARE = 10.29268 WITH 12 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.5903
 CRAMER'S V = 0.22573
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.30411

Quadro nº 16 - FATURAMENTO x SETORES

7.3 Algumas Características dos Dirigentes

Para efeito de estudo da amostra escolhida, efetuamos, no início dos trabalhos, um levantamento de alguns dados para caracterizações dos dirigentes. Estes dados, mesmo não se ligando com os objetivos propostos por esta dissertação, permitiram-nos conhecer a distribuição desses dirigentes quanto à faixa etária, formação escolar e tempo de experiência no ramo (Quadro nº 17, anexo).

7.3.1 Faixa Etária

Quanto à faixa de idade dos empresários, pode-se verificar que a maior parte (24,8%) encontra-se na faixa etária compreendida entre 41 e 45 anos. Mesmo assim, esta percentagem não pode ser considerada muito significativa, pois, de maneira geral não se verifica fortes contrastes quando se compara com outras faixas em questão. Por exemplo, na faixa de 26/30, de 31/35, de 36/40 e de 51/60 anos, notamos uma concentração quase que igual para todas, ou seja, em torno de 16% para cada uma delas.

Finalmente, podemos observar que, de maneira geral, a faixa de idade dos empresários se restringe mais ao espaço compreendido entre 26 e 45 anos, no qual concentra-se um total de 74,2% dos dirigentes.

7.3.2 Formação Escolar

No total notamos uma razoável frequência de empresários com formação superior completa (52,6%). O Setor que mais contribui para este fenômeno é o de Prestação de Serviços, com 61,1% dos dirigentes portadores de diplomas universitário. Em segundo lugar, vem o Setor Comercial com 39,6% e, um pouco mais abaixo, o Setor Industrial, com 36,6%.

Com respeito a esta variável, acreditamos que a mesma mereceria estudos mais aprofundados, uma vez que constatamos, quando dos levantamentos, que o fato do dirigente possuir diploma de nível superior, em sua maioria, não diminuía a incidência de problemas de natureza estratégica. Em trabalhos posteriores pretendemos analisar as correlações existentes entre o grau de formação escolar dos dirigentes e os problemas principais constatados.

7.3.3 Tempo de Experiência do Empresário na Empresa

Quanto ao tempo de experiência notamos uma grande participação (76,3%) daqueles que possuem mais de 8 anos de experiência. Dentro deste contexto constatou-se ainda que 34,7% dos dirigentes de todos os setores, tinham mais de 16 anos de experiência.

Quadro nº 17 - ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DOS DIRIGENTES PESQUISADOS

	FAIXA ETÁRIA DOS EMPRESÁRIOS										FORMAÇÃO ESCOLAR DOS EMPRESÁRIOS					TEMPO DE EXPERIÊNCIA DO EMPRESÁRIO NA EMPRESA					ACIMA DE 16 ANOS																					
	20/25		26/30		31/35		36/40		41/45		46/50		51/60		1º GRAU INCOMPL.	2º GRAU INCOMPL.	3º GRAU COMPL.	SUPERIOR COMPL.	ATÉ 2 ANOS	3/5 ANOS		6/7 ANOS	8/10 ANOS	11/15 ANOS																		
	3	5,7	4	7,5	14	26,4	9	16,0	13	24,5	2	3,8	8	15,1	6	11,3	7	13,2	5	9,5		21	39,6	-	0,0	10	18,9	2	3,7	10	18,9	14	26,4	17	32,1							
COMÉRCIO	-	0,0	9	30,0	1	3,3	5	16,7	6	20,0	3	10,0	6	20,0	5	16,7	2	6,7	-	0,0	11	36,6	3	10,0	3	10,0	2	6,7	9	30,0	3	10,0	10	33,3								
INDÚSTRIA	-	0,0	3	16,6	1	5,6	4	22,2	6	33,4	3	16,6	1	5,6	1	5,6	-	0,0	1	5,6	5	27,7	-	0,0	11	61,1	-	0,0	3	16,6	1	5,6	4	22,2	2	11,1	8	44,5				
SERVIÇOS	3	3,0	16	15,8	16	15,8	18	17,8	25	24,8	8	7,9	15	14,9	12	11,9	8	7,9	1	1,0	31	3,7	5	4,9	43	52,6	3	3,0	16	15,8	5	4,9	23	22,8	19	18,8	35	34,7				
TOTAL																																										

CAPÍTULO 8

LIMITAÇÕES

Neste capítulo apresentaremos de forma breve duas limitações do trabalho como um todo, que nos pareceram mais importantes:

- quanto à representatividade e
- quanto a análise e apresentação dos dados

8.1 Quanto à Representatividade

Como citamos anteriormente no capítulo 4 - Escopo, Gênero e Objetivos da Pesquisa, esta pesquisa baseou-se numa amostra não probabilística e conseqüentemente não é possível representar estatisticamente com certo grau de confiança, a incidência dos tipos de problemas detectados e conceituados no trabalho, nas PMEs. Neste sentido, os valores percentuais de incidência dos problemas, fruto das tabulações simples e cruzamento das variáveis, não representam estatisticamente a população das PMEs brasileiras. Em termos do universo, quaisquer generalizações feitas durante a análise e interpretação dos dados, devem ser encaradas como hipóteses, sujeitas a comprovações futuras.

8.2 Quanto a Análise e Apresentação dos Dados

Todo o trabalho resultante da pesquisa efetuada, baseou-se somente numa parcela dos dados levantados, o que nos permite afirmar que resultou apenas num relatório parcial. Os problemas detectados nos diagnósticos, considerados como secundários, de acordo com a metodologia adotada, assim como todas as proposições constantes dos Planos de Ações Corretivas dos diagnósticos, não foram considerados para análise e tampouco apresentados neste trabalho, considerando-se os objetivos que nos determinamos atingir.

Com relação ao tema, propriamente, do trabalho, poderíamos apontar como limitação a dificuldade de se descobrir uma nomenclatura e classificação precisa para identificação dos problemas. Esta dificuldade foi maior, quando do relacionamento dos tipos com as áreas funcionais em que os problemas ocorreram.

Em virtude destas dificuldades, na conceituação dos tipos de problemas, retratamos somente a experiência da pesquisa sem procurar aprimorar a nomenclatura no sentido de uma abrangência mais completa das classificações.

PARTE III - RESULTADOS

Os resultados do trabalho serão descritos em dois capítulos, conforme as seguintes explicações:

- no capítulo 9 apresentaremos e analisaremos a maioria dos dados da pesquisa, dados esses referentes aos problemas empresariais classificados segundo sua natureza, área e tipo. Para cada setor da economia, efetuamos uma análise dos problemas, classificando-os, comentando-os quanto à incidência e conceituando-os resumidamente.
- e, finalmente, no capítulo 10, comentaremos objetivamente os capítulos anteriores e mostraremos as implicações do trabalho como um todo em termos de ensino, pesquisa e prática de Administração.

CAPÍTULO 9PROBLEMAS EMPRESARIAIS9.1 Introdução

Em relação aos problemas empresariais analisados e descritos neste capítulo, cabe lembrar que os mesmos representam os principais, detectados por ocasião dos diagnósticos, isto é, para cada empresa analisada. Embora tenhamos identificado vários problemas, alguns estratégicos e outros de recursos, concentramo-nos naquele que mais afetava o desempenho da empresa para obtenção dos objetivos básicos (LEE).

Se os objetivos considerados básicos estavam sendo atingidos satisfatoriamente, de acordo com a metodologia, a empresa somente poderia apresentar problemas de recursos, isto é, insuficiência de recursos disponíveis.

Consubstanciados nessa linha de raciocínio, abordamos os problemas da amostra, classificando-os, em primeiro lugar, em estratégicos e de recursos (item 9.2). Neste item, tecemos alguns comentários em termos da incidência desses problemas nos três setores da economia.

Nos tópicos subseqüentes, desenvolvemos alguns comentários sobre a incidência dos problemas quanto a área funcional, comparamos as áreas com a natureza dos problemas mais incidentes (estratégicos), para em seguida abordarmos os problemas quanto ao tipo.

Para os tipos de problemas, objetivo número um de nosso tra-

balho, efetuamos, em primeiro lugar, uma análise dos mais incidentes acompanhados de uma relação de todos os tipos e incidência em cada um dos setores (Comércio, Indústria e Serviços). Em seguida a essas apreciações e registro das incidências dos problemas, apresentamos os conceitos relativos àqueles tipos de problemas, descrevendo sumariamente os fatores que os propiciaram e os sintomas deles decorrentes. Para o Setor Comércio, identificamos 10 problemas estratégicos e 4 problemas de recursos; para a Indústria, 13 estratégicos e 3 de recursos; e, finalmente, para Serviços, 9 estratégicos e 3 de recursos.

9.2 Classificação dos Problemas Quanto à Natureza

Como já observamos anteriormente, a incidência de problemas Estratégicos nas empresas analisadas foi bastante alta. Com base nos dados do Quadro nº 18, constatamos que 82 empresas apresentaram problemas de inadequação na escolha e utilização dos recursos disponíveis (problema Estratégico) e apenas 19 empresas indicaram ter insuficiência de Recursos (problemas de Recursos, conforme metodologia do Prof. Oswaldo da Costa Gomes - capítulo 4 e 5) dando os respectivos percentuais de 81,2% e 18,8%.

O Setor Industrial apresentou o maior número de empresas com problemas Estratégicos, isto é, das 30 empresas pesquisadas, 27 estavam com problemas Estratégicos, sendo de apenas 3 o número de empresas com problemas de Recursos.

Para o Setor Comercial, a frequência de problemas Estratégicos foi elevada, ou seja, das 53 empresas pesquisadas, que correspondem a 52,5% do total, 42 empresas apresentaram problemas Estratégicos, dando um índice de participação de 79,2%.

Já para o Setor de Serviços, com menor número de empresas pesquisadas, a incidência de problemas Estratégicos esteve por volta de 70%.

Das 82 empresas com problemas Estratégicos, 51,2% pertenciam ao Setor Comercial, 32,9% ao Industrial e 15,9% ao Setor de Prestação de Serviços.

As empresas do Setor Comercial em si, em comparação aos de-

mais setores, não apresentaram o maior índice de incidência de problemas Estratégicos; todavia, em relação ao total dos problemas de natureza Estratégica detectados, tiveram a maior representatividade (41,6%). Este fato é explicado pela elevada participação do Setor Comercial na amostra.

FILE CARTAO (CREATION DATE = 11/30/78) DADOS DA PESQUISA DAS EMPRESAS

***** C R O S S T A B U L A T I O N O F *****
 VAR001 SETOR BY VAR004 NATUREZA DO PROBLEMA ***** PAGE 1 OF 1

VAR001		VAR004		TOTAL	
ROW X	COL X	STRATEG	DE RECUR-	ROW	TOTAL
TOT X	TOT X	SOS	SOS	TOT X	TOT X
1	1	42	11	53	53
	2	79.2	20.8	52.5	52.5
2	1	51.2	57.9		
	2	41.6	10.9		
3	1	27	3	30	30
	2	90.0	10.0	29.7	29.7
3	1	32.9	15.8		
	2	26.7	3.0		
3	1	13	5	18	18
	2	72.2	27.8	17.8	17.8
3	1	15.9	26.3		
	2	12.9	5.0		
COLUMN	TOTAL	82	19	101	101
TOTAL	TOTAL	81.2	18.8	100.0	100.0

RAM CHI SQUARE = 2.60361 WITH 2 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.2720
 CRAMER'S V = 0.16056
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.15853

Quadro nº 18 - NATUREZA DO PROBLEMA X SETORES

9.3 Classificação dos Problemas quanto a Área

Do total de 101 empresas que constituem a amostra em estudo, inferimos que cerca de 90% possuíam problemas, distribuídos na seguinte ordem de importância, em termos de área funcional: vendas, compras, estoque e administração. O conceito, ou melhor, a descrição do que entendemos a respeito de cada uma das áreas foi apresentada no capítulo 6 - Procedimentos de Tabulação - item 6.2 - Segunda etapa.

Identificando por áreas funcionais os problemas empresariais que afetam as empresas da amostra, sem especificar se são de natureza estratégica ou de recursos, observamos que o Setor Comercial (Quadro nº 19), com 53 empresas, obteve uma significativa incidência de problemas na área de estoque, isto é, 32 empresas representando 60,4% do sub-conjunto e, a seguir, na área de vendas, com 11 empresas e índice de 20,8%.

No Setor Industrial a configuração dos problemas por áreas foi bem diferente do apresentado pelo Setor Comercial, pois, enquanto no último a relação foi de uma empresa com problemas de vendas para 3 de estoque, no Industrial tivemos uma concentração de empresas com problemas em vendas. Basta dizer que, do total de 30 empresas, 22 ou 73,3% estão com desequilíbrios em vendas, 4 empresas com deficiências na área administrativa e, o fato surpresa, apenas 3 empresas industriais apresentaram problemas na área de produção.

Para o Setor de Prestação de Serviços, a frequência de problemas na área de vendas, 61,1%, é próxima à obtida pelas empresas do Setor Comercial, na área de estoque. A outra área problemática para as empresas de Serviços é a administrativa, haja visto que 6 empresas, ou 33,3% do sub-conjunto, apresentaram desequilíbrios nessa área.

A maior incidência de problemas nas empresas analisadas deu-se na área de vendas, sendo mais significativa para as empresas do Setor Industrial. Quantificando essa importância, temos que, do total de 44 empresas com problemas na área de vendas, representando 43,6% da amostra, 50% das empresas pertenciam ao Setor Industrial e outra parte está distribuída equitativamente ao Setor Comercial e de Serviços.

A segunda área problemática para as empresas foi a área de estoque, com 32 empresas dando um índice de 31,7% e todas pertencentes ao Setor Comercial.

Finalmente, temos 16 empresas ou 15,8% da amostra com deficiência na área administrativa, sendo que 25% dessas empresas fazem parte do Setor Industrial e 75% das empresas distribuídas igualmente, pertencem ao Setor Comercial e de Serviços.

FILE CARTAO (CREATION DATE = 11/30/78) DADOS DA PESQUISA DAS EMPRESAS

 VAR001 SETOR ***** C R O S S T A B U L A T I O N D F *****
 ***** BY VAR005 AREAS ***** PAGE 1 OF 1

COUNT		VAR005							ROW
ROW X	IRACAO	ADMINIST	COMPRAS	VENDAS	ESTOQUES	FINANCAS	PRODUCAO	CONTABIL	TOTAL
COL X	IRACAO	1	2	3	4	5	6	7	
TOT X		1	1	1	1	1	1	1	
1	6	1	1	11	32	2	0	1	53
	11.3	1.9	20.8	60.4	3.8	0.0	1.9	1.9	52.5
	37.5	100.0	25.0	100.0	50.0	0.0	100.0	100.0	
	5.9	1.0	10.9	31.7	2.0	0.0	1.0	1.0	
2	4	0	22	0	0	1	3	0	30
	13.3	0.0	73.3	0.0	0.0	3.3	10.0	0.0	29.7
	25.0	0.0	50.0	0.0	0.0	25.0	100.0	0.0	
	4.0	0.0	21.8	0.0	0.0	1.0	3.0	0.0	
3	6	0	11	0	0	1	0	0	18
	33.3	0.0	61.1	0.0	0.0	5.6	0.0	0.0	17.8
	37.5	0.0	25.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0	
	5.9	0.0	10.9	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	
COLUMN	16	1	44	32	4	3	1	101	
TOTAL	15.0	1.0	43.6	31.7	4.0	3.0	1.0	100.0	

PAW CHI SQUARE = 56.02642 WITH 12 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.0000
 CRAMER'S V = 0.52665
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.59732

Quadro nº 19 - ÁREAS x SETORES

9.4 Classificação Conjunta dos Problemas quanto a Natureza e Área

Vimos no tópico 9.2 que as empresas da amostra apresentaram uma grande incidência de problemas nas áreas de vendas, estoque e administração.

Passando a analisar somente as 82 empresas com problemas Estratégicos, verificamos que o Setor Comercial (Quadro nº 20) tem um maior número de empresas com deficiências desta natureza, pois de um total de 53 empresas, 42 não estão atingindo harmonicamente os objetivos básicos (LEE), vindo a seguir o Setor Industrial com 27 empresas e o de Serviços com 13, correspondendo aos respectivos índices de participação por setor de 79,2%; 90% e 72,2%.

As PMEs pesquisadas manifestaram uma elevada incidência de problemas na área de vendas, haja visto o índice observado de 53,7%, correspondendo a 44 empresas. Os problemas de vendas são todos de natureza estratégica, ressaltando-se entre eles os ocorridos no Setor Industrial, cujo índice obtido foi de 50% ou de 81,5% em relação às empresas industriais, ou 26,8% em relação ao total das empresas com deficiências estratégicas.

Para as empresas comerciais, a área crítica é a de estoque, onde constata-se uma concentração de 27 empresas, correspondendo a 64,3% das empresas do setor, ou de 32,9% das empresas com deficiências estratégicas.

A terceira área, por ordem de importância, mais crítica para as PMEs é a administrativa. Nesta área observamos a existên

cia de 16 empresas deficitárias; todavia, somente 5 estão com deficiências estratégicas, estando distribuídas em maior número para as empresas industriais e de serviços, cujos índices de proporção foi de 40,0%.

Os problemas atinentes a insuficiência de recursos manifestaram-se em menor grau; basta verificar que das 101 empresas pesquisadas, somente 19 estão com dificuldades desta natureza. Os dados referentes a incidência dos problemas de recursos por área funcional foram obtidos pela diferença entre os Quadros nº 19 e nº 20.

Os problemas de recursos que afetam o Setor de Prestação de Serviços estão concentrados principalmente na área de administração geral, cujo índice de participação foi de 80% em relação aos problemas desta natureza para as empresas de serviços, ou de 36,4%, em comparação com empresas que apresentaram deficiências nesta área.

As empresas comerciais também tinham dificuldades com a área de administração geral, pois, das 11 empresas com problemas de Recursos, 5 empresas manifestaram deficiências nesta área e outras 5 empresas revelaram insuficiência de recursos na área de estoque.

Numa comparação entre os problemas estratégicos e de recursos, observamos que, em determinadas áreas, os problemas de Recursos são inexistentes, tais como nas áreas de compras, vendas e produção, mas em outras eles são substanciais, como por exemplo na área de administração.

FILE CARTAO (CREATION DATE = 12/11/78) DADOS DA PESQUISA DAS EMPRESAS

VAR005 AREAS
CONTROLLING FOR..
***** C R O S S T A B U L A T I O N O F *****
BY VAR001 SETOR

VAR004 NATUREZA DO PROBLEMA
***** VALUE.. 1 ESTRATEGICO *****
***** PAGE 1 OF 1 *****

VAR005	CDUNT	ICOMERCIO	INDUSTRI	SERVICIOS	ROM TOTAL
	1	2	3		
ADMINISTRACAO	1	1	2	2	5
	20.0	40.0	40.0	6.1	
	2.4	7.4	15.4		
	1.2	2.4	2.4		
COMPRAS	1	1	0	0	1
	100.0	0.0	0.0	1.2	
	2.4	0.0	0.0		
	1.2	0.0	0.0		
VENDAS	1	11	22	11	44
	25.0	50.0	25.0	53.7	
	26.2	61.5	84.6		
	13.4	26.8	13.4		
ESTOQUES	1	27	0	0	27
	100.0	0.0	0.0	32.9	
	64.3	0.0	0.0		
	32.9	0.0	0.0		
FINANCAS	1	2	1	0	3
	66.7	33.3	0.0	3.7	
	4.8	3.7	0.0		
	2.4	1.2	0.0		
PRODUCAO	1	0	2	0	2
	0.0	100.0	0.0	2.4	
	0.0	7.4	0.0		
	0.0	2.4	0.0		
COLUMN TOTAL	42	27	13	82	
TOTAL	51.2	32.9	15.9	100.0	

RAM CHI SQUARE = 46.34513 WITH 10 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.0000
 CRAMER'S V = 0.53159
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.60091
 NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 19

9.5 Classificação, Incidência e Conceito dos Problemas quanto ao Tipo nos Vários Setores de Atividades

9.5.1 Introdução

Observamos, nos tópicos anteriores, que os problemas empresariais que afetam sobre maneira as PMEs, são principalmente os de natureza estratégica, isto é, os recursos disponíveis à alta administração, não são adequados, alocados e utilizados de forma satisfatória, e por conseguinte, a empresa não consegue atingir harmonicamente os objetivos básicos (LEE). Por outro lado, os problemas de recursos, relativos a insuficiência de recursos humanos, financeiros, organizacionais e tecnológicos, atingem de forma bem menos acentuada as PMEs, pois, em nosso campo de observação, registramos apenas 20% de empresas com deficiências desta natureza.

É de ciência comum, que os problemas estratégicos estão estritamente relacionados com a conduta do dirigente-líder, pois, figurativamente está em suas mãos a forma de aplicar os recursos disponíveis à empresa, enquanto os problemas de recursos, fogem em muitos casos, à sua capacidade de atuação.

Ao listarmos os problemas empresariais que constituem entraves às PMEs nos deparamos com uma situação que simplesmente não deve ser esquecida, ao contrário, merece alguns momentos de reflexão. Em contato com dirigentes de PMEs é comum ouvirmos citações exaustivas de problemas que afetam seus negócios, ou mesmo em en-

trevistas concedidas por representantes empresariais a órgãos de divulgação, as dificuldades propaladas são semelhantes. Dentre essas, podemos listar, sem pretender abranger todos os problemas assinalados: a falta constante de capital de giro; dificuldade cada vez maior na obtenção de empréstimos bancários ou financiamentos (garantias reais exigidas acima da capacidade da empresa); elevação da taxa de juros; elevação do grau de endividamento; dificuldades na obtenção de desconto de duplicatas; ascensão contínua da taxa de inflação, onerando os preços dos produtos; legislação tributária complexa às PMEs; falta de mão-de-obra e pessoal administrativo qualificado e outros.

Esta breve citação é suficiente para verificarmos que os dirigentes das PMEs não distinguem nitidamente problemas de sintomas. Assim a falta de capital de giro e a elevação do nível de endividamento, por exemplo, são interpretados pelos empresários como problemas; contudo, sabemos que são sintomas advindos da má alocação, adequação e utilização dos recursos disponíveis à empresa.

O aspecto importante a considerar não é a separação do "joio do trigo", isto é, identificar problema e sintoma, mas destacar que muitos empresários atribuem o seu insucesso a fatores de ordem exógena (elevação da inflação, mão-de-obra, legislação tributária, etc.), esquecendo em estado consciente ou não, que muitas vezes os problemas da empresa são decorrentes da sua forma de agir.

Sem dúvida alguma, alguns problemas listados acima acarretam conseqüências nefastas a qualquer organização, mormente às desprotegidas PMEs. Todavia, grande parte das dificuldades dessas empresas pode ser resolvida com novas orientações nas decisões de nível estratégico e não através de medidas complacentes constantemente solicitadas ao Governo Estadual ou Federal.

Arrolar os tipos de problemas observados nas empresas, objeto deste estudo, faz-se necessário, principalmente, porque conforme salientamos grande parte das dificuldades sentidas pelas mesmas são decorrentes de decisões tomadas com pouco ou nenhum grau de sucesso, sendo portanto infundadas em sua maioria as atribuições a fatores de ordem externa, como normalmente é enfatizado pelos representantes da classe empresarial.

A fim de facilitar a estrutura da análise e dar uma melhor ordenação lógica nas constatações efetuadas, vamos focar por ordem de importância o setor, a área problema e o tipo de problema, mencionando inicialmente o Setor Comercial, seus problemas por natureza, por áreas onde incidiram e os tipos de problemas que manifestaram elevadas incidências. Em seqüência utilizaremos o mesmo procedimento para o Setor Industrial e o de Prestação de Serviços.

Após a análise dos tipos de problemas em cada Setor (Comércio, Indústria e Serviços) apresentaremos o que

entendemos por estes tipos de problemas, ou melhor, de acordo com uma estrutura de apresentação que descreveremos a seguir, conceituaremos cada um dos problemas detectados (*). Como já afirmamos anteriormente, os tipos de problemas dizem respeito à causa principal, no momento da análise, do não atingimento efetivo dos objetivos básicos (LEE).

Houve uma preocupação em detalhar os tipos de problemas através de seus títulos, com a intenção de se projetar as suas pequenas variações (sutilezas) consideradas decisivas na fase ou processo corretivo. Como já dissemos, na nomenclatura dos tipos de problemas procurou-se caracterizar os eventos e classificá-los de acordo com o Setor de Atividades da empresa assistida.

Cabe ainda dizer que a nomenclatura por nós desenvolvida foi testada e utilizada com dirigentes de PMEs; todavia, sabe-se que existe uma série de limitações quanto a precisão de linguagem. As colocações, isto é, os conceitos podem ser, neste caso, considerados como aproximações para configurar os problemas, não se pretendendo exaurir ou esgotar todo o conteúdo e nem, no atual estágio de estudo, apresentar uma precisão conceitual definitiva.

Para cada Setor descrevemos, em primeiro lugar, os problemas de natureza estratégica e, em segundo, os problemas de recurso. Para os problemas de natureza estratégica, por ocorrerem com maior frequência, adotamos um critério de análise mais pormenorizado.

(*) A conceituação dos tipos de problemas foi efetuada com a colaboração do Prof. Victor Nuncio Aprile, técnico-consultor do NAG, por ocasião da pesquisa.

Em termos de estrutura de apresentação dos problemas obedeceu-se a seguinte ordem:

1. Nome (do tipo de problema)
2. Descrição sumária do problema (neste item procurou-se caracterizar de forma objetiva cada tipo de impedimento dos objetivos básicos (LEE), ou referiu-se à insuficiência de recursos para a empresa exercer sua atividade (recursos).
3. Principais manifestações - sintomas (referem-se aos principais sintomas básicos - percepções, decorrentes da existência do tipo de problema).
4. Fatores que propiciam o surgimento do problema (referem-se aos raciocínios normalmente desenvolvidos ou desconhecimentos por parte dos dirigentes das PMEs que sustentam e/ou favorecem a existência de anomalias).

OBS.: O impresso-formulário acima descrito foi anexado e apresentado no capítulo 5 - Metodologia de Coleta de Dados, item 5.2 - Etapa Segunda - Complementação dos Dados do Diagnóstico.

9.5.2 Tipos de Problemas no Setor Comercial

9.5.2.1 Apresentação

As empresas comerciais, logo após as industriais, são as que mais se ressentem de problemas de natureza estratégica, haja visto que 80% destas empresas estão com estratégias de atuação compatíveis.

Para as empresas comerciais, a área de estoque

é um constante desafio, nem sempre gratificante, pois, dos estabelecimentos comerciais com deficiências estratégicas, 67% estão carentes de aprimoramentos nas decisões que envolvem os recursos da área. Por outro lado, dos empreendimentos com insuficiência de recursos, 45% estão necessitando de aperfeiçoamento organizacional na área de estoque (vide Quadros nº 21 e nº 22).

A composição excessiva e/ou desequilíbrio em itens de estoque, sem sombra de dúvida é o "calcanhar de Aquiles" das Pequenas e Médias Empresas Comerciais. De fato, estoque é a área sensível e de impacto dessas empresas; tanto é verdade que existe um ditado comum e muito difundido entre os dirigentes, e que diz o seguinte: "é mais fácil vender do que comprar bem".

O desequilíbrio quantitativo e/ou qualitativo dos estoques gera conseqüências de toda ordem. Um dos efeitos que acarreta, mas que frequentemente é citado pelos dirigentes das PMEs como problema, é a falta de capital de giro.

O estoque excedente para o nível de atividade ou sem movimentação representa capital de giro imobilizado. Este montante fará falta no ciclo operacional da empresa, uma vez que o mesmo deixa de circular como meio de pagamento ou de novos investimentos. Esta situação é semelhante à provocada na Economia, mas de forma consciente, quando o Governo Federal visando enxugar a

liquidez do mercado, emite títulos de dívida pública. A imobilização do capital de giro, provocada pelo desequilíbrio dos estoques será refletida nos baixos índices de liquidez que a empresa passa a registrar, agravando ainda mais o nível de endividamento, que nas empresas brasileiras já é bastante elevado.

Na área financeira, o desequilíbrio do estoque causa uma "bola de neve", isto porque, a empresa necessitando de capital de giro, socorre-se sem constrangimento às instituições bancárias, obtendo numerários para saldar os compromissos assumidos com terceiros, através do desconto de duplicatas, ou de outras operações congêneres. Como o problema nuclear não foi resolvido, e em muitos casos nem foi cogitado, a empresa, cada vez mais, faz uso intensivo do capital das organizações bancárias para saldar seus credores, elevando substancialmente suas despesas financeiras, o que por conseguinte reduz nas mesmas proporções o lucro líquido.

Nesse caminhar sem pensar, o vínculo empresa-banco torna-se cada vez mais estreito, chegando até a comprometer a viabilidade econômica do empreendimento, mas acarretando às instituições bancárias polpidos índices de lucratividade.

O desequilíbrio quantitativo e/ou qualitativo dos estoques acarreta problemas não somente a área de estoque como também a outras.

Há casos em que a empresa chega até a perder clientes potenciais por falta de determinadas mercadorias, apesar de no estoque existir uma enorme variedade de itens, infelizmente de baixa movimentação.

É comum observarmos a existência de um estoque que teoricamente é mais que suficiente para o atendimento de vendas durante 2 a 3 meses, por exemplo. No entanto, detectamos inúmeros produtos, cuja quantidade em estoque satisfaz no máximo à demanda de uma semana, e outros produtos de excelente movimentação chegam até a faltar em estoque. Por mais paradoxal que possa parecer esta situação é comum a sua constatação nas PMEs comerciais.

Naquelas empresas em que a situação financeira já se encontra deteriorada, muitas vezes decorrentes da existência de estoques parados, existem dificuldades com os fornecedores para supri-los de mercadorias vendáveis. Essa situação, em geral, causa mal estar entre os vendedores, que passam a ter seus pedidos de venda cancelados pelos clientes, por atraso na entrega da encomenda.

Isto posto, infere-se que a composição excessiva e/ou desequilibrada em itens do estoque gera intranquilidade em todas as áreas das empresas comerciais, principalmente nas áreas de comercialização e financeira.

A necessidade de aprimoramento no sistema de controle e acondicionamento de estoque, problema de recursos, da

mesma forma que o desequilíbrio quantitativo e/ou qualitativo dos estoques, acarreta uma série de dificuldades à empresa, só que em menor escala que o primeiro problema.

Um sistema de controle de estoques com imperfeições, não viabiliza decisões tomadas sobre suas informações, além de não permitir comparações e determinação do índice de rotação, dado importantíssimo à empresa comercial.

As falhas no controle propiciam desvios de mercadorias, gerando desconfiança do empresário para com seus funcionários, uma vez que não se pode atribuir com exatidão a alguém, a falta do produto constatado.

Por outro lado, um sistema de acondicionamento de estoque falho favorece o desvio de produto, a danificação, e principalmente, a estocagem de mercadorias obsoletas, de baixa movimentação e assim como a alocação de um mesmo produto em diversos locais.

Apesar dos problemas abordados na área de estoque que carrearem à empresa enormes dificuldades, a diferença entre os dois principais tipos de problemas não se limita somente à natureza do problema, mas, também, à forma de como eles devem ser solucionados. Assim, a composição excessiva e/ou desequilibrada em itens do estoque é sanada com reorientações nas tomadas de decisões, uma vez que o problema é de natureza estratégica, enquanto o sistema de controle e acondicionamento do

estoque exige implantações de sistemas e redimensionamento da área-física dedicada a estocagem de mercadorias. Para viabilização da primeira solução, a empresa não incorre em custos e os resultados são observados a curtíssimo prazo. Por sua vez, as implantações que se fizerem necessárias exigem um certo dispêndio a curto prazo e os benefícios advindos são verificados a longo prazo.

Questionar os motivos que levam as PMEs comerciais a apresentarem elevadas incidências de problemas na área de estoque, é enveredar por um campo onde o ferramental das ciências Psicológicas e Sociológicas se faz necessário.

Abstraindo-se das influências do meio onde está inserido o dirigente, podemos abordar algumas razões que elucidam satisfatoriamente a conduta do empresário. Entre essas destacamos o afã de obter elevadas importâncias em descontos, valores sorridentemente divulgados pelos vendedores de importantes fornecedores, pela aquisição de enormes quantidades de mercadorias. Acontece porém, que o dirigente nem sempre analisa cuidadosamente a movimentação das mercadorias que está adquirindo, porque aos seus olhos, os valores obtidos em descontos são surpreendentes.

O outro motivo que também implica no surgimento de problemas na área de estoque é o orgulho ou vaidade do dirigente em possuir em seu estabelecimento comercial uma gama enorme de mercadorias para atendimen-

to às mais diversas solicitações de clientes.

Se por um lado, a pulverização do estoque traz satisfação pessoal ao empresário, por outro lado acarreta à empresa, via de regra, excessivas immobilizações de capital de giro, influenciando negativamente no atingimento dos objetivos básicos (LEE).

As empresas comerciais que conseguem driblar os problemas da área de estoque defrontam-se com problemas na área de vendas, os quais tiram-lhe a competitividade do mercado.

Dos empreendimentos do Setor Comercial com problemas de natureza estratégica, 14,2% estão com desequilíbrio externo de preço e estrutura de preço rígida, representando na área de vendas 54,5% das deficiências.

Se a pulverização do estoque traz satisfação pessoal ao empresário e carrega à empresa uma imagem de "estabelecimento que tem tudo" com um ônus relativamente grande, por outro lado o desequilíbrio externo de preço e a estrutura de preço rígida além de causar perda de venda à empresa, acarreta à mesma, uma imagem de "estabelecimento careiro", sendo prejudicial às empresas comerciais que estão em constante disputa, com concorrentes na absorção de mais uma parcela do mercado.

Quadro nº 21 - SETOR COMERCIAL

A. Problemas Estratégicos

TIPOS DE PROBLEMAS	ÁREAS				TOTAL %
	V	E	A	F	
a. Composição excessiva e/ou desequilibrada em itens / de estoque	-	27	-	-	27 64,3
b. Desequilíbrio externo de preços /	3	-	-	-	3 7,1
c. Estrutura de preço rígida: não realização de des- / contos por quantidade	3	-	-	-	3 7,1
d. Inadequação do tipo de produto x mercado /	2	-	-	-	2 4,8
e. Aplicação inadequada dos recursos financeiros da empresa	-	-	-	2	2 4,8
f. Condições inadequadas de atendimento aos clientes /	1	-	-	-	1 2,4
g. Vendas pulverizadas (regiões de pequena represen- / tatividade)	1	-	-	-	1 2,4
h. Inadequações de critérios para realização das com- / pras (seleção de itens)	-	1	-	-	1 2,4
i. Ausência de orientação para crescimento da empresa /	-	-	1	-	1 2,4
j. Desequilíbrio das políticas de preços x concessão / de prazo	1	-	-	-	1 2,4
TOTAL	11	28	1	2	42 100

V = Vendas; E = Estoque; A = Administração; F = Finanças

Quadro nº 22 - SETOR COMERCIAL

B. Problemas de Recursos

TIPOS DE PROBLEMAS	ÁREAS		TOTAL Nº	TOTAL %
	C	A		
a. Necessidades de aprimoramento no sistema de controle e acondicionamento de itens do estoque	5	-	5	45,4
b. Insuficiência informativa no sistema de controle de gestão	-	4	4	36,4
c. Estrutura organizacional inadequada	-	1	1	9,1
d. Inadequação do plano de contas	-	1	1	9,1
TOTAL	5	6	11	100

C = Compras; A = Administração

9.5.2.2 Conceito dos tipos de problemas - Comércio

A. Problemas Estratégicos

a) Composição excessiva e/ou desequilibrada em itens do estoque

Descrição sumária do problema:

Apresentação de níveis de estoques por item, (níveis elevados ou reduzidos) não compatíveis com as reais necessidades face as médias das saídas verificadas em um período (normalmente mensais).

Principais manifestações - sintomas:

Desequilíbrio financeiro oriundo de excessiva "imobilização" financeira, normalmente em vários itens do estoque e/ou perda de vendas por insuficiência de outros itens. Tal situação, pelo surgimento do desequilíbrio financeiro, tende a elevar as despesas financeiras e também a complexidade operacional (acondicionamento), elevando assim a importância relativa dos custos de uma maneira geral.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não acompanhamento do giro dos itens e/ou não realização de cálculos comparativos ligados a valorização dos estoques, dilatação de prazos, descontos concedidos e taxa de juros, obsoles

cência dos itens, dificuldade de colocação, risco de perda, extravio, etc.

b) Desequilíbrio externo de preços

Descrição sumária do problema:

Níveis dos preços não compatíveis (acima e/ou abaixo) com os das empresas concorrentes con- gêneres e/ou especializadas.

Principais manifestações - sintomas:

Queda nas vendas com redução de lucrativida- de e/ou expansão das vendas em determinados itens, com perda de oportunidade de ganho, fa- vorecendo o surgimento do desequilíbrio fi- nanceiro.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Inobservância dos preços, condições e atendi- mento oferecidos pelos concorrentes congêne- res e/ou especializados, ou realização inde- vida de pesquisa (jornais aos domingos, ofer- tas especiais, etc.).

c) Estrutura de preços rígida: não realização de descontos por quantidade

Descrição sumária do problema:

Concentração de operações de venda em valo- res relativamente não expressivos, perda de

vendas de valores representativos, favorecendo a tendência de retração das vendas deflacionadas quando comparados dois ou mais exercícios, tomando-se por base as médias por operações ou cliente.

Principais manifestações - sintomas:

Queda da expansão das vendas da empresa e elevação da complexidade operacional e administrativa, e conseqüentemente redução da lucratividade. Tal situação tende a abalar o equilíbrio financeiro da empresa.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não acompanhamento de vendas e/ou não realização ou realização inadequada de cálculos comparativos dos resultados dos pequenos x grandes pedidos, a pretexto de uma suposta tentativa de racionalização.

d) Inadequação do tipo de produto x mercado

Descrição sumária do problema:

Reduzido volume de operações com determinados produtos, apesar da manutenção de considerável número de unidades em estoque, diferenciando-se dos demais itens, principalmente pela variável preço.

Principais manifestações - sintomas:

Queda nas vendas e nos níveis de lucratividade, facilitando o desequilíbrio financeiro através da situação de excessiva estocagem e elevação dos custos financeiros, reduzindo a lucratividade.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Inobservância das variáveis ligadas ao nível de renda dos clientes da empresa (cadastro e /ou contratos) e/ou giro e características dos itens.

- e) Aplicação inadequada dos recursos financeiros da empresa

Descrição sumária do problema:

Utilização de fontes com prazos de resgate a curto e médio prazo (sem considerar custo) para aplicação em contas de conversão a médio e longo prazo.

Principais manifestações - sintomas:

Desequilíbrio financeiro (normalmente expressivo) provocando elevada carga de despesa financeira, reduzindo assim a lucratividade.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não acompanhamento da real situação financeira

ra da empresa com realização de programa de investimento de grande expectativa de ganho, sem as devidas realizações dos cálculos dos valores de resgate e saldos de caixa nos devidos prazos (orçamentos).

f) Condições inadequadas de atendimento aos clientes

Descrição sumária do problema:

Movimentação física de clientes com baixo nível de realização de vendas e/ou constatação de elevação no nível de passividade dos clientes (reduzido índice de retorno dos clientes).

Principais manifestações - sintomas:

Dificuldade de elevação das vendas, impedindo assim as condições de elevação do desempenho empresarial.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não acompanhamento periódico do desenvolvimento das operações de vendas, contatos e nível de satisfação dos clientes.

g) Vendas pulverizadas (regiões de pequena representatividade)

Descrição sumária do problema:

Distribuição das vendas através de várias praças, normalmente conseguidas através de revendedores e/ou representantes, pela cobertura de diversas praças e, normalmente, com oferecimento de prazos para pagamento.

Principais manifestações - sintomas:

Desequilíbrio financeiro pelo elevado volume de incobráveis, elevada complexidade operacional e administrativa e queda nos resultados operacionais da empresa.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Adoção da política de expansão a curto prazo, unicamente baseada no aspecto quantitativo da expansão.

- h) Inadequação de critério para realização de compras (seleção de itens)

Descrição sumária do problema:

Utilização de representantes de fornecedores, quando da sua vinda, como fonte única de informação para realização de compras.

Principais manifestações - sintomas:

Queda das vendas com existência de mercadorias de difícil colocação (encalhe), favorecendo assim o surgimento do desequilíbrio fi

nanceiro e a queda da lucratividade.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Manutenção de número reduzido de fornecedores sem adoção sistemática de acompanhamento das variações da moda e novos lançamentos.

- i) Ausência de orientação para crescimento da empresa

Descrição sumária do problema:

Desequilíbrio na composição das potencialidades das áreas funcionais da empresa.

Principais manifestações - sintomas:

Não atingimento de um dos objetivos básicos da empresa (LEE), inicialmente, dependendo da função menos desenvolvida e, posteriormente, dos demais.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não acompanhamento adequado do nível de atingimento dos objetivos básicos, bem como do desenvolvimento quanti-qualitativo das funções empresariais.

- j) Desequilíbrio das políticas de preços x concessão de prazos

Descrição sumária do problema:

Crescimento das vendas a prazo da empresa (duplicatas a receber) com diferenças desfavoráveis nos prazos de pagamento, giro do estoque e financiamento a clientes.

Principais manifestações - sintomas:

Expansão das vendas, aumento do desequilíbrio financeiro e da carga de custo financeiro, normalmente com tendência à elevação de valores incobráveis e atrasados.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Adoção de política de expansão a curto prazo independente da consideração dos prazos de financiamento e risco.

B. Problemas de Recursos

- a) Necessidade de aprimoramento no sistema de controle e acondicionamento de itens do estoque

Guarda pouco sistematizada dos itens, impossibilitando a efetivação de controles.

- b) Insuficiência informativa no sistema de controle de gestão

Impossibilidade de obtenção direta e rápida de informações básicas, tais como: lucro por linha, despesas departamentais, giro do estoque por linha, etc.

c) Estrutura organizacional inadequada

Existência de cargos com algumas funções básicas não claramente definidas ou indevidamente definidas, sem nível satisfatório de aproveitamento das potencialidades dos ocupantes.

d) Inadequação do plano de contas

Plano de contas com baixo teor informativo (ex.: contas agrupadas por despesa e não por departamento funcional, etc.).

9.5.3 Tipos de Problemas do Setor Industrial

9.5.3.1 Apresentação

As empresas industriais, ao contrário das comerciais, necessitam de aprimoramento, principalmente na área de vendas, pois, os problemas estratégicos desta área estão em torno de 81%, índice superior em 13% ao revelado pelas empresas comerciais com falhas na área de estoque (vide Quadros nºs 23 e 24).

Dentre os vários problemas da área de vendas, ressaltamos aqueles de elevadas incidências nas empresas industriais: desequilíbrio interno e externo de preço, estrutura de preço rígida: não realização de descontos por quantidade; inadequação da linha de produtos x mercado e por último o dimensionamento exagerado da linha de produtos. Estes tipos de problemas representam na área de vendas aproximadamente 73% das deficiências e em relação a todas as áreas da empresa cerca de 60%, o que demonstra a sua elevada incidência nas empresas manufatureiras.

Dos quatro principais tipos de problemas listados na área de vendas, dois tipos dizem respeito aos preços de vendas; posição semelhante foi constatada nos estabelecimentos comerciais.

O desequilíbrio interno e externo de preços e estrutura de preços rígida, além de implicar na queda do volume de vendas, dissemina entre os clien-

tes da empresa, a imagem de "estabelecimento careí - ro".

A estrutura de preços rígida não só afeta negativa - mente o volume de venda, como também o índice de lu - cratividade, isto porque a empresa industrial não fa - zendo uso do desconto por quantidades deixa de absor - ver parcelas significativas dos custos fixos e tam - bém não se aproveitando das "economias de escala" que a produção ou venda de maiores quantidades lhe proporciona.

Por sua vez, a inadequação da linha de produto x mer - cado e o dimensionamento exagerado da linha de produ - to dizem respeito a forma da empresa atuar no merca - do, isto é, o primeiro tipo de problema revela que a empresa industrial está operando com produtos de bai - xa aceitação no mercado, visto que suas vendas nomi - nais estão decrescendo. A queda das vendas neste ca - so em geral é decorrente da baixa qualidade do produ - to, a falta de assistência técnica ao usuário final, a produtos sazonais e modas.

O segundo tipo de problema dimensionamento exagera - do da linha de produto ocorre com maior freqüência nas empresas industriais que operam com dois tipos de produção: a contínua e a por ordem de fabricação. Nestes casos, é comum as empresas industriais trans - formarem certos produtos fabricados sob encomenda em produção contínua, pelo fato de estarem recebendo uma

determinada demanda do produto. Baseado nesta informação (Demanda) a Produção passa a produzir em maiores quantidades o produto, que até pouco tempo atrás era fabricado sob encomenda e por conseguinte o Departamento de Vendas vê-se forçado a dar vazão ao produto.

A transformação da produção sob encomenda em produção permanente, nestes casos, acarreta à empresa industrial duas situações distintas, mas intimamente relacionadas entre si. A primeira seria uma situação de âmbito interno, onde a empresa manufatureira passa a operar com maiores estoques de matérias-primas, a admitir mais alguns elementos em produção, a contar com maiores volumes de produtos em processo e acabados, o que implica em investimentos maiores, custos com produção e despesas operacionais elevadas para fazer frente à oferta desses produtos.

Por outro lado, o Departamento de Vendas vê-se forçado a colocar no mercado os produtos fabricados. Como normalmente a aceitação desses produtos é relativamente inferior em relação aos demais, o Departamento é obrigado a utilizar de todas as armas imagináveis para forçar a venda e, nestas circunstâncias, passa a oferecer o produto com descontos acima dos concorrentes, concedendo aos vendedores taxas de comissões diferenciadas para a venda do produto, dilatando os prazos de pagamentos para o cliente, elevando os gastos com propaganda, etc. O resultado des-

sas decisões nem sempre é favorável à empresa. Em geral, a margem de lucro desses produtos passa a ser a dos produtos fabricados normalmente em linha.

Dessa forma, a empresa industrial, além de ter seus custos de produção e operacional aumentados, passa a operar com estoques de produtos sem movimentação, representando parcelas significativas de capital de giro imobilizado, situação semelhante àquela constatada na área de estoque das empresas do Setor Comercial.

O dimensionamento exagerado da linha de produtos não ocorre somente com a mudança do processo de fabricação, mas também com os lançamentos de novos produtos pelas empresas industriais, via de regra, com base na atuação dos concorrentes.

Quadro Nº 24 - SETOR INDUSTRIAL

B. Problemas de Recursos

TIPOS DE PROBLEMAS	ÁREAS		TOTAL Nº	TOTAL %
	A	P		
a. Insuficiência informativa no sistema de controle de gestão	1	-	1	33,3
b. Estrutura organizacional inadequada	1	-	1	33,3
c. Descontrole de tempos nas ordens de fabricação	-	1	1	33,3
TOTAL	2	1	3	100

A = Administração; P = Produção

9.5.3.2 Conceito dos Tipos de Problemas - Indústria

A. Problemas Estratégicos

a) Desequilíbrio interno e externo de preços

Descrição sumária do problema:

Estabelecimento de preços sem base nos preços dos produtos já existentes no mercado e na incorrência dos custos.

Principais manifestações - sintomas:

Níveis de lucratividade normalmente abaixo das expectativas do empresário, dificuldade de expansão de vendas e tendência a desequilíbrio financeiro.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não realização de estudo de nível de preços no mercado e da composição de custos individuais para os produtos.

b) Estrutura de preços rígida: não realização de desconto por quantidade

Descrição sumária do problema:

Concentração de vendas em valores relativamente não expressivos (perda de valores representativos; tendência de retração das vendas deflacionadas quando comparados dois ou

de, pela maior representação dos custos fixos (capacidade ociosa), facilitando o desequilíbrio financeiro.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Inobservância das variáveis ligadas às reais condições e necessidade dos clientes da empresa.

d) Dimensionamento exagerado da linha de produtos

Descrição sumária do problema:

Apresentação de elevado número de pedidos ou pedidos com vários itens de pouca concentração dos diversos produtos da empresa.

Principais manifestações - sintomas:

Dificuldade de expansão das vendas, queda na lucratividade e desequilíbrio financeiro pela baixa capacidade de atendimento aos pedidos apesar de possuí-los em carteira e pendentes. Nestas condições, a médio prazo, tende a haver perda de clientes por reclamações de atendimento (entrega) uma vez que normalmente a produção se ocupa com elevado número de horas indiretas (preparação das máquinas e encaminhamento das ordens) motivadas pela complexidade operacional.

mais exercícios, tomando-se por base as médias por operação ou cliente).

Principais manifestações - sintomas:

Queda da expansão de vendas da empresa e elevação da complexidade operacional e administrativa, favorecendo uma substituição de horas diretas por horas indiretas (tempo de preparação das máquinas, dos pedidos, fracionamento da produção - pequenos lotes - etc.) e conseqüente redução da lucratividade, com abalo do equilíbrio financeiro da empresa.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não acompanhamento de vendas e/ou não realização ou realização inadequada de cálculos comparativos dos resultados dos pequenos x grandes pedidos, a pretexto de uma suposta tentativa de racionalização.

e) Inadequação da linha de produto x mercado

Descrição sumária do problema:

Redução do volume de operações com determinados produtos, quer por preço ou por especificação do produto.

Principais manifestações - sintomas:

Queda nas vendas e nos níveis de lucratividade

Fatores que propiciam o surgimento do Problema:

Tentativa de elevar o faturamento da empresa através do oferecimento do maior número possível de itens para atendimento de necessidades dos clientes (ênfase na diversificação como única vantagem diferencial competitiva).

e) Estrutura de preços rígida: tamanho x quantidade

Descrição sumária do problema:

Dificuldade na realização de operações de vendas com valores acima de determinada cêntimetragem quadrada.

Principais manifestações - sintomas:

Dificuldade de expansão das vendas com grande utilização de tempos indiretos na produção (fragmentação). Tal situação normalmente impede a empresa de apresentar razoáveis níveis de lucratividade e estabilidade financeira.

Fatores que propiciam o surgimento de problema:

Não acompanhamento de vendas, não realização, ou realização inadequada de estudo dos custos comparativos dos pequenos x grandes pedidos.

- f) Filosofia inadequada para a programação da produção (encomenda x série)

Descrição sumária do problema:

Manutenção de pedidos em carteira e/ou pendentes, com estocagem de outros produtos.

Principais manifestações - sintomas:

Dificuldade na elevação das vendas da empresa, apresentação de desequilíbrio financeiro e tendência contínua de queda da lucratividade.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Apresentação de estoque ou parte da linha de produtos sem acompanhamento de seu giro para supostamente dar atendimento rápido às vendas.

- g) Linha de produção com inconveniência qualitativa para a empresa

Descrição sumária do problema:

Manutenção de produtos em fabricação, cujos valores de mercado não chegam a ser suficientes para cobrir seus custos para a empresa.

Principais manifestações - sintomas:

Obtenção de níveis indesejáveis de lucratividade (prejuízo) com desequilíbrio financeiro crescente.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Escolha de produto, normalmente mais baseado na capacidade da penetração do que na sua via bilidade econômica.

- h) Limitação da linha de produto, não permitindo à empresa resistir à sazonalidade

Descrição sumária do problema:

Concentração em períodos alternados de operações de vendas, produção, finanças, seleção e alocação de recursos.

Principais manifestações - sintomas:

Desequilíbrio financeiro periódico, com níveis de lucratividade normalmente reduzidos.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não realização e/ou realização inadequada de estudos relativos a necessidade de recursos disponíveis, prazos de utilização ou custos de obtenção de recursos, a fim de que sejam conhecidas as proporções das medidas corretivas (preços compatíveis, linhas de produtos alternadas, etc.)

- i) Insuficiência do esforço de vendas

Descrição sumária do problema:

Vendas externas com apresentação crescente de clientes passivos (redução no índice de retorno dos clientes) e produtos sem condições competitivas em relação à concorrência.

Principais manifestações - sintomas:

Retração nas vendas da empresa, dificuldade de manutenção de estabilidade financeira e níveis razoáveis de lucratividade.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não realização do acompanhamento do desenvolvivimento das operações de vendas, controle direto da atividade, bem como dos fatores motivacionais dos vendedores.

j) Inadequação da estrutura organizacional

Descrição sumária do problema:

Não aproveitamento das potencialidades dos dirigentes, face às necessidades da empresa.

Principais manifestações - sintomas:

Baixo desempenho empresarial pelo não aproveitamento dos recursos humanos disponíveis na direção da empresa.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Substituição inadequada nos cargos diretivos,

situações anormais de preenchimento de cargos em aberto, etc.

1) Alocação irregular dos recursos financeiros em capital fixo e giro

Descrição sumária do problema:

Desenvolvimento de programas de investimento normalmente expressivos.

Principais manifestações - sintomas:

Desequilíbrio financeiro, dificuldade de manutenção dos níveis normais de produção e de lucratividade.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não acompanhamento da real situação financeira da empresa, com realização de investimento de grande expectativa de ganho, sem as devidas realizações de cálculos dos valores de resgate e saldos de caixa nos devidos prazos (orçamentos).

m) Estrutura de preços rígida: peso x quantidade de peças

Descrição sumária do problema:

Concentração dos pedidos sobre determinadas faixas de peso e quantidades relativamente elevadas e de pequenas peças sem importância relativa para as vendas da empresa. Este problema aparentemente é análogo ao problema e), diferindo apenas quanto a forma de mensuração do produto.

Principais manifestações - sintomas:

Dificuldade de expansão das vendas com elevada complexidade (carga de trabalho) operacional e administrativa. Nestes casos, normalmente a lucratividade tende a ser baixa e o equilíbrio financeiro difícil de ser mantido.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não acompanhamento das vendas e/ou não realização, ou realização indevida, de cálculos comparativos dos pequenos e grandes pedidos, a pretexto de um tratamento uniforme para os pequenos e grandes clientes ou peças.

n) Inadequação no sistema de apuração de custos

Descrição sumária do problema:

Apresentação de produtos com preços não compatíveis com a atribuição de seus custos.

Principais manifestações - sintomas:

Dificuldade de expansão de vendas, perdas de oportunidade de ganhos, normalmente com dificuldade de manutenção de padrões razoáveis de lucratividade e equilíbrio financeiro.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Falhas na elaboração dos quocientes e/ou avaliação dos consumos (MP e MO), ou na realização periódica de revisão do sistema de apuração de custos utilizados.

B. Problemas de Recursos

a) Insuficiência informativa no sistema de controle de gestão

Impossibilidade de obtenção direta e rápida de informações básicas, tais como: custo de matéria-prima e mão-de-obra por produto ou linha, despesas departamentais, importância relativa dos clientes, giro x margem por produto ou linha, etc.

b) Estrutura organizacional inadequada

Existência de cargos com algumas funções básicas não claramente definidas ou indevidamente definidas, sem nível satisfatório de aproveitamento das potencialidades dos ocupantes.

c) Descontrole de tempos nas ordens de fabricação

Não realização, ou realização indevida de registro de tempos de operação nas ordens de fabricação em funcionamento.

9.5.4 - Tipos de Problemas no Setor de Prestação de Serviços

9.5.4.1 - Apresentação

Observamos no tópico anterior que as empresas industriais manifestaram uma grande incidência de problemas estratégicos na área de vendas. Naquela oportunidade avaliamos um índice de problemas na área em torno de 81%, superior, portanto, em 13% ao índice das empresas comerciais, que apresentaram maiores deficiências na área de estoque.

Para as empresas prestadoras de serviços os problemas estratégicos da área de vendas são mais cruciais, estando por volta de 92% e superiores em 11% ao já elevado índice de problemas para as empresas industriais (vide Quadros nº 25 e nº 26).

Listando os principais tipos de problemas da área de vendas e que representam 67% das deficiências da área e 62% de todos os problemas estratégicos das empresas prestadoras de serviços deparamo-nos com: desequilíbrio interno e externo de preços, estrutura de preço rígida, por não realização de descontos por quantidade e não aproveitamento de capacidade ociosa e condições inadequadas de atendimento aos clientes.

A esta altura tornar-se-á exaustivo e até mesmo enfadonho discorrer sobre os tipos de problemas constatados na área

de vendas das empresas prestadoras de serviços, mormente porque os mesmos já foram objeto de análise em tópicos anteriores. Porém, vamos abordar alguns aspectos, que deixamos em aberto, que consideramos importante serem comentados. O desequilíbrio interno e externo de preços é um tipo de problema estratégico comum às PMEs comerciais, industriais e de serviços, sendo que a sua participação entre os problemas estratégicos é de aproximadamente 7%; 15% e 17% respectivamente. O desequilíbrio de preços dá-se normalmente quando a empresa deixa de acompanhar o preço de mercado, preocupando-se somente com o preço de venda calculado. Essa prática comum é prejudicial a qualquer tipo de negócio, devido à imagem negativa que passa a ser disseminada entre os clientes da empresa.

Nas empresas comerciais onde o contato do dirigente com o fornecedor ou com o consumidor final é mais direto a incidência desse tipo de problema tende a ser menor, pelo fato de que as distorções entre preço de venda calculado e preço de mercado serem corrigidas com maior rapidez. Esta assertiva é tão verdadeira que a incidência desse problema nas empresas comerciais é bem inferior à frequência desse mesmo problema nas empresas industriais e de serviços.

A razão dessa elevada incidência reside no fato de que as empresas em geral operando sob encomenda e não tendo uma contabilidade de custos eficientes, calcula seus custos de

produção nem sempre de forma acertada, ora super-estimando o preço de venda, ora subestimando-o. O primeiro aspecto causa à empresa, via de regra, perda na concorrência ou do cliente, enquanto o segundo aspecto carrega à empresa taxas de lucros inferiores às esperadas isto quando não ocasiona prejuízo.

A estrutura de preço rígida, e aqui estamos nos referindo a não concessão de descontos por quantidades, também é um tipo de problema estratégico comum as PMEs comerciais, industriais e de serviços, sendo o índice de participação idêntico ao constatado no desequilíbrio de preços (Quadro nº 25).

O aspecto importante a destacar neste tipo de problema, é que as empresas operam no mercado com preços de vendas fixos, isto é, os preços de venda independem quantidades demandadas pelos clientes, sendo conhecido em Economia como oferta inelástica. A adoção dessa medida pelos dirigentes cerceia a empresa de diluir os custos fixos, que em geral são elevados, e por outro lado, não possibilita à empresa a ocorrência da "economia de escala". Como resultado final dessa prática, a empresa não somente passa a contar com menores volumes de vendas como também com lucratividade mais baixa ou decrescente em relação a uma situação anterior onde esta política não era adotada.

Quanto aos problemas de recursos do Setor de Serviços, me-

rece menção a estrutura organizacional inadequada, pois o índice de frequência entre os problemas desta natureza foi de 60% e entre as deficiências da área, de 75%.

A incidência desse tipo de problema nas empresas comerciais e industriais é bem inferior se comparada com a frequência observada nas empresas prestadoras de serviços. Naquelas, a participação desse problema dentre as várias deficiências de recursos é de aproximadamente 9%, enquanto nas prestadoras de serviços foi de 33%.

A ocorrência da estrutura organizacional inadequada em maior escala nas empresas de serviços e em menor nos estabelecimentos industriais e comerciais se deve, acreditamos, ao fato de que as prestadoras de serviços e as indústrias fazem uso intensivo de empregados (mão-de-obra), tornando as relações humanas mais complexas. Dessa forma, surgem com maior intensidade problemas de nível hierárquico, amplitude de su p er v i s ã o, comando, treinamento, aspectos estes sentidos em menor grau nas empresas comerciais pesquisadas.

Quadro nº 25 - SETOR DE SERVIÇOS

A. Problemas Estratégicos

TIPOS DE PROBLEMAS	ÁREAS			TOTAL	%
	V	A	Nº		
a. Desequilíbrio interno e externo de preços	2	-	2	15,4	
b. Estrutura de preços rígida: não realização de descontos por quantidade	2	-	2	15,4	
c. Estrutura de preços rígida: não aproveitamento da capacidade ociosa	2	-	2	15,4	
d. Condições inadequadas de atendimento aos clientes	2	-	2	15,4	
e. Inexistência de serviços assistenciais	1	-	1	7,7	
f. Não orientação do esforço de vendas em função da importância dos clientes	1	-	1	7,7	
g. Perda de clientes para o vendedor	1	-	1	7,7	
h. Linha de serviços com baixo nível de utilização dos equipamentos	1	-	1	7,7	
i. Ausência de orientação para o crescimento da empresa	-	1	1	7,7	
TOTAL	12	1	13	100,0	

V = Vendas; A = Administração

Quadro nº 26 - SETOR DE SERVIÇOS

B. Problemas de Recursos

TIPOS DE PROBLEMAS	ÁREAS			TOTAL
	A	F	Nº	
a. Estrutura Organizacional inadequada	3	-	3	60,0
b. Insuficiência informativa no sistema de controle de gestão	1	-	1	20,0
c. Não realização de controle dos orçamentos	-	1	1	20,0
T O T A L	4	1	5	100

A = Administração; F = Finanças

9.5.4.2 Conceito dos tipos de problemas - Serviços

A. Problemas Estratégicos

a. Desequilíbrio interno e externo de preços

Descrição sumária do problema:

Determinação de preços sem base nos preços dos serviços prestados pelos concorrentes e dos custos dos materiais e mão-de-obra efetivamente incorridos.

Principais manifestações - sintomas:

Dificuldade de manutenção de níveis de lucratividade e estabilidade financeira, prejudicando expansão de vendas.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não realização de controles: comparação dos valores previstos com os efetivamente incorridos.

b. Estrutura de preços rígida: não realização de descontos por quantidade

Descrição sumária do problema:

Concentração de operações de vendas de serviços em valores relativamente não expressivos (perda de vendas de valores representativos favorecendo a tendência de retração das vendas deflacionadas quando comparados dois ou mais exercícios, tomando-se por base as médias por operações ou cliente).

Principais manifestações - sintomas:

Queda da expansão das vendas da lucratividade. Tal situação tende a elevar a carga de trabalho através de uma maior complexidade operacional e administrativa.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não acompanhamento das operações de vendas e/ou não realização adequada dos cálculos comparativos dos resultados dos pequenos X grandes serviços no afã de atender, uniformemente, todos os pedidos.

- c. Estrutura de preços rígida: não aproveitamento da capacidade ociosa

Descrição sumária do problema:

Não realização de serviços, embora com margem de contribuição positiva apesar de apresentar capacidade ociosa.

Principais manifestações - sintomas:

Retração acentuada das vendas, queda da lucratividade e normalmente desequilíbrio financeiro.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não acompanhamento da margem de contribuição dos serviços e custo de oportunidade das suas realizações.

d. Condições inadequadas de atendimento aos clientes

Descrição sumária do problema:

Reduzido índice de retorno dos clientes, com perda sistemática para a concorrência quer pelo atendimento, pelo não desenvolvimento de contatos periódicos e pela não utilização de contratos, etc.

Principais manifestações - sintomas:

Dificuldade de elevação das vendas com ociosidade na utilização de determinados recursos e não atingimento de desejáveis níveis de lucratividade e estabilidade financeira.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não acompanhamento direto do desenvolvimento das operações de vendas e das causas das suas não realizações (nível de satisfação dos clientes).

e. Inexistência de serviços assistenciais

Descrição sumária do problema:

Reduzido índice de retorno dos clientes e/ou dificuldade de realização de venda pela associação à realização dos serviços de pós-venda (garantias, etc.).

Principais manifestações - sintomas:

Dificuldade de elevação das vendas com reflexos no lucro e estabilidade.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Adoção de política de vendas sem considerar as variáveis que influem na decisão dos clientes e as vantagens diferenciais dos concorrentes.

- f. Não orientação do esforço de vendas em função da importância dos clientes

Descrição sumária do problema:

Realização de contatos e atendimento de vendas uniforme para os clientes favorecendo a concentração de vendas em clientes de pequena representatividade.

Principais manifestações - sintomas:

Tendência de retração de vendas com considerável grau de complexidade operacional e administrativa, favorecendo a queda da lucratividade e o desequilíbrio financeiro.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não acompanhamento direto das operações de vendas e/ou não realização ou realização inadequada do custo de atendimento segundo a importância relativa dos clientes ("ABC de Clientes").

g. Perda de clientes para o vendedor

Descrição sumária do problema:

Perda de cliente que se tornaram expressivos por acompanharem o vendedor na constituição de empresa ou em empresa concorrente já existente.

Principais manifestações - sintomas:

Retração periódica das vendas e no desempenho da empresa.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não acompanhamento direto das operações de vendas e da importância relativa dos clientes ("ABC de Clientes").

h. Linha de serviços com baixo nível de utilização dos equipamentos

Descrição sumária do problema:

Faturamento efetivo a nível bem inferior às necessidades da empresa, do potencial de equipamento com característica universal e dos recursos humanos da Empresa.

Principais manifestações - sintomas:

Reduzidos índices de lucratividade, apresentados pela capacidade ociosa e tendência a desequilíbrio financeiro.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Saturação do mercado para a linha inicialmente planejada, sem desenvolvimento de linha de serviço alternativa no início do declínio.

i. Ausência de Orientação para o crescimento da empresa

Descrição sumária do problema:

Desequilíbrio na composição das potencialidades das áreas funcionais da empresa.

Principais manifestações - sintomas:

Não atingimento de um dos objetivos básicos da empresa (LEE), inicialmente, dependendo da função menos desenvolvida, e posteriormente dos demais.

Fatores que propiciam o surgimento do problema:

Não acompanhamento adequado do nível de atingimento dos objetivos básicos, bem como do desenvolvimento quanti-qualitativo das funções empresariais.

B. Problemas de Recursos

a. Estrutura organizacional inadequada

Existência de cargos com funções básicas, indevidamente definidas ou ainda não definidas, sem nível razoável de aproveitamento das potencialidades dos ocupantes.

b. Insuficiência informativa no sistema de controle de gestão

Impossibilidade de obtenção direta e rápida de informações básicas tais como: despesas departamentais, importância relativa dos clientes, tendência da lucratividade, giro x margem por produto, etc.

c. Não realização de controle dos orçamentos

Não comparação dos valores efetivamente incorridos para a execução dos serviços e os previamente estabelecidos (orçados).

CAPÍTULO 10

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Faremos inicialmente um pequeno resumo dos capítulos antecedentes, evidenciando algumas conclusões a respeito dos mesmos. A seguir, mostraremos as implicações do trabalho como um todo.

Nos três capítulos da Parte I, procuramos caracterizar a importância e a necessidade do estudo dos problemas das PMEs.

Após mostrar os vínculos do autor com o assunto, em termos de atuação profissional em cursos e empresas, apresentamos, no capítulo 2, algumas razões objetivas para a elaboração de uma pesquisa na área.

Com o objetivo de indicar o campo de aplicação de nosso trabalho e as empresas pesquisadas, apresentamos, no capítulo 3, algumas possibilidades de conceituação desse fenômeno. Vimos que o conceito de PME é relativo e sempre arbitrário em algum sentido.

Ainda no capítulo 3 apresentamos resumidamente a experiência brasileira com PMEs, abordando alguns critérios de classificação usualmente utilizados, a importância sócio-econômica das PMEs, algumas políticas de apoio existentes e um pouco da experiência do NAG-ACSP, órgão em que o autor deste trabalho participou como coordenador e que forneceu os dados para a pesquisa em pauta, através da franquia dos arquivos de seus trabalhos de consultoria.

Também no capítulo 3 foram apresentadas algumas experiências de outros países, assim como efetuou-se uma breve comparação da experiência brasileira com a de outros países.

A Parte II apresentou os fundamentos conceituais e metodológicos da nossa pesquisa em cinco capítulos. No capítulo 4, vimos o escopo e gênero da pesquisa. Tratou-se de um estudo exploratório com intenções de descrever os problemas principais detectados nas empresas da amostra, assim como de efetuar uma análise da incidência por setor, destes problemas.

Ainda nesse capítulo apresentamos um quadro de problemas empresariais (de Costa Gomes, 1976), que serviu de base para a classificação e conceito dos problemas identificados.

A seguir, no capítulo 5, passamos à descrição das diversas metodologias para coleta de dados, sobre os problemas principais das PMEs, assunto ainda sem tratamento sistemático nas escolas de administração.

Os dados básicos referentes aos problemas foram levantados através de metodologia descrita pormenorizadamente neste capítulo. O registro dos problemas classificados segundo a natureza, área e tipo, assim como os dados de identificação das empresas da amostra, foram lançados em impressos desenvolvidos para esse fim.

Nesses impressos foram registrados os dados de identificação das empresas, o problema principal ou nuclear e os dados de resultado, representados pelo Lucro, Expansão e Estabilidade (LEE).

No capítulo 6, apresentamos os procedimentos adotados na tabulação dos dados levantados nas empresas pesquisadas; sendo que foram separadas as tabulações manuais das tabulações processadas eletronicamente.

Nesse capítulo relacionamos todas as variáveis pesquisadas, sen- que de 26 foram utilizadas somente 7. Os conceitos destas variáveis foram também apresentadas nesse capítulo.

A seguir, no capítulo 7, fizemos uma descrição da composição da amostra com tópico específico a respeito da caracterização das empresas, onde foram comentadas sete variáveis de identificação das empresas (localização, setores, ramos de atividades, ligações familiares, idade das empresas, número de empregados e faturamento) relacionadas com os respectivos setores da economia onde incidiram. Em outro item subsequente, apresentamos algumas características dos dirigentes das empresas pesquisadas, tais como: faixa etária, formação escolar e tempo de experiência do empresário na empresa.

Ainda a respeito do capítulo 7, quanto ao seu conteúdo, poderíamos dizer que as empresas da amostra se localizavam em sua totalidade na área da Grande São Paulo; os três setores foram representados por 53 empresas comerciais, 30 industriais e 18 de serviços, totalizando 101 empresas na amostra; o Setor Comércio apresentou maior índice (68%) de familiares ligados a sua estrutura, fato este, talvez explicado pela mão-de-obra menos especializada exigida para este setor; das 101 empresas constatou-se que perto de 40% estavam operando há mais de 15 anos.

A respeito das características dos dirigentes, observamos que na faixa etária de 26 a 45 anos concentrou-se 74,2% dos dirigentes; o Setor de Serviços apresentou o maior índice (61%) de dirigentes com grau de instrução superior, sendo que a seguir tivemos a Indústria com 40% e o Comércio com 37%; o tempo de experiência na empresa concentrou-se mais (76,3%) na faixa de mais de 8 anos, sendo ainda que 34,7% dos dirigentes de todos os setores tinham mais de 16 anos de experiência.

As implicações da formação escolar, em termos de conclusão, poderiam, em trabalhos futuros, ser melhor detalhadas e estudadas principalmente para efeito de suas relações com a existência de problemas segundo a natureza, área e tipo.

Ainda no capítulo 8, apresentamos as limitações da pesquisa. As limitações apresentadas referiram-se à ausência de representatividade estatística, oriunda do gênero de pesquisa efetuada (item 8.1) e à análise e apresentação dos dados (item 8.2), onde comentou-se o fato da utilização de apenas uma parcela dos dados levantados para o presente trabalho, as dificuldades para conceituação dos tipos de problemas, etc.

Na Parte III apresentamos os resultados em dois capítulos, 9 e 10, respectivamente referentes a problemas empresariais e conclusões/implicações deste trabalho. No capítulo 9, como já dissemos, apresentamos as características dos problemas empresariais detectados em diagnósticos, com o objetivo de, ao final do próprio capítulo, conceituá-los e analisá-los quanto a sua incidência.

Outros problemas, considerados como secundários pela metodologia, foram constatados por ocasião desses trabalhos de consultoria; todavia, concentramo-nos naquele que mais afetava o desempenho da empresa para obtenção dos objetivos básicos (LEE).

Se os objetivos considerados básicos estavam sendo atingidos satisfatoriamente de acordo com a metodologia, a empresa somente poderia apresentar problemas de recursos, isto é, insuficiência de recursos disponíveis. Todavia, se um dos objetivos não estavam sendo atingidos de maneira satisfatória, a empresa estava enfrentando um problema de natureza estratégica; isto é, referente à inadequação na escolha, utilização ou alocação dos recursos disponíveis.

Os indicadores de problemas estratégicos ou de recursos apontados como resultados operacionais (LEE), no Quadro nº 27 anexo no final deste capítulo, apresentaram-se de maneira diferente nos três setores da economia. No Comércio, em sua maioria, o índice de expansão das vendas e o índice de lucratividade apresentaram-se crescentes; todavia, em termos de equilíbrio financeiro, as empresas desses setores apresentaram desequilíbrio (64,1%). Na Indústria, as 30 empresas apresentaram resultados não satisfatórios quanto aos três indicadores, principalmente se considerarmos que vendas constantes e lucratividade constante representam também uma situação indesejável. Se somarmos os percentuais de tendência de vendas e lucratividade constantes às decrescentes, teríamos 70,0% e 76,7% respectivamente. Quanto ao equilíbrio financeiro, este setor também apresentou, em sua maioria, tendência ao desequilíbrio (56,7%).

O Setor de Serviços apresentou situação melhor quanto aos índices, indicando maiores problemas somente quanto à situação da lucratividade com 61,6% de tendência constante e decrescente.

Nos itens 9.2, 9.3, 9.4 e 9.5 apresentamos os problemas classificados segundo a natureza, área, natureza versus área e tipo, respectivamente.

Os problemas empresariais que afetam sobremaneira as PMEs são principalmente os de natureza estratégica, 81,2%, contra 18,8% de recursos, sendo que no Comércio os problemas estratégicos alcançaram 79,2%, na Indústria 90,0% e nas de Serviços 72,2%.

Quanto às áreas administrativas e tipos de incidência dos principais problemas estratégicos, observamos que:

- para o Setor Comércio houve maior incidência de problemas com estoque (60,4%), através da existência, em sua maioria, de composição excessiva e/ou desequilibrada em itens de estoque;
- para o Setor Indústria, com problemas de vendas (73,4%) em sua maioria advindos de desequilíbrio interno e externo de preços, estrutura de preços rígida com inexistência de descontos por quantidade, inadequação da linha de produto x mercado e dimensionamento exagerado da linha de produtos;
- para o Setor de Serviços com problemas de administração (33,3%) e vendas (61,1%), representados por desequilíbrio interno e externo de preços com inexistência de descontos por quantidade, estrutura de preços rígida, com não aproveitamento da capacidade ociosa, condições inadequadas de atendimento aos clientes, etc.

IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Há inúmeras recomendações que podem ser extraídas do presente trabalho. Citaremos algumas que consideramos relevantes em termos de pesquisa, ensino e prática de administração.

Quanto à pesquisas futuras:

"Julgamos válido prosseguir o presente estudo caracterizado como uma coleta de dados seqüencial e com sinergia em que cada dado adicional, além de ter relevância de per si, pode aumentar o significado de dados previamente coletados sobre a mesma amostra." (Teixeira - FINEP - 1980).

O aumento da amostra permite uma segurança maior nos cruzamentos, além de possibilitar uma categorização das variáveis num número maior de faixas (sem deixar algumas "vazias").

Quanto ao ensino de administração:

Incluir nos cursos de graduação e mesmo de pós graduação em Administração de Empresas, algo sobre PMEs, assim como efetuar adequações nos programas existentes de algumas matérias às necessidades reais constatadas neste trabalho (voltadas para estratégias de negócios).

Poderíamos ainda considerar como implicações neste item a expectativa de despertar o interesse daqueles que se dedicam ou venham a se dedicar à pesquisa e ao ensino, considerando-se a necessidade de se preencher uma lacuna existente na teoria administrativa no que se refere a identificação e caracterização de problemas nucleares incidentes nas PMEs.

Incluir nos cursos para dirigentes de PME uma descrição compreensiva dos problemas que mais incidem, explicitando as diferenças com os problemas normalmente divulgados, com o fito de melhorar o desempenho de suas empresas.

Quanto à prática da administração

Considerando-se as constatações de alta incidência dos problemas estratégicos nas PMEs, justifica-se neste item fazer algumas observações sobre uma das modalidades da prática da administração, representada pelo trabalhos de consultoria.

Ao se analisar as empresas de consultoria no Brasil, verifica-se que a maioria delas foi criada e organizada para atender às grandes empresas, uma vez que somente estas têm condições de arcar com os elevados custos de seus serviços.

As grandes empresas, ao solicitarem um trabalho das empresas de consultoria, o fazem normalmente para a área de O&M (Organização e Métodos), visando melhorar a sua organização ou a racionalização de seus sistemas e métodos de trabalho (problemas de insuficiência de recursos organizacionais conforme metodologia do Prof. Costa Gomes). Tal procedimento tem induzido as empresas de consultoria, quando chamadas a atuar em pequenas e médias empresas, a terem um comportamento similar.

O número de PMEs em que esta forma de atuação é válida é bem reduzido, pois, conforme verificamos no trabalho, em sua maioria, defrontam-se com outros problemas de maior gravidade, que são os de natureza estratégica.

Como já dissemos, os problemas estratégicos "normalmente não envolvem investimentos", tendo caráter prioritários dada sua grande importância, pois, quando não solucionados e equacionados em tempo, se constituem em fontes permanentes de perdas às empresas.

As empresas de consultoria, quando se esquecem de "checar" as estratégias empresariais, passam a atuar como em grandes empresas, no levantamento e solução dos problemas empresariais. Com tal procedimento correm o risco de, ao final do trabalho, estarem recomendando despesas e investimentos inoportunos que, a curto prazo, podem agravar ainda mais a situação da empresa.

Assim, é perfeitamente explicável o insucesso que muitas empresas de consultoria têm experimentado, quando em trabalhos voltados à PME.

Tal insucesso não é, portanto, por estarem prestando serviços a empresas ou organizações heterodoxas, que não obedecem aos princípios gerais de administração, mas sim de empresas que precisam de soluções corretas, principalmente para os seus problemas estratégicos.

Nessas empresas, a melhoria da eficiência de controles e da sua estrutura organizacional, isoladamente nem sempre contribuem significativamente, pelo menos a curto prazo, para a solução efetiva do problema empresarial.

Esperamos que o exposto acima seja interpretado como uma contribuição para a consultoria voltada à PME no Brasil, seja ela desempenhada por elementos ligados ou não aos programas de ajuda governamentais.

Quadro nº 27 - RESULTADOS OPERACIONAIS

Nº DE EMPRESAS PESQUISADAS		RESULTADOS OPERACIONAIS																
		EXPANSÃO DE VENDAS						LUCRATIVIDADE						EQUILÍBRIO FINANCEIRO				
		Nº	%	CRESCENTE	CONSTAN.	DECRESC.	DECRESC.	CRESCENTE	CONSTAN.	DECRESC.	DECRESC.	EQUIL.	DESEQUIL.					
COMÉRCIO	53	100%	31	58,5	12	22,6	10	18,9	25	47,2	13	24,5	15	28,3	19	35,9	34	64,1
INDÚSTRIA	30	100%	9	30,0	11	36,7	10	33,3	7	23,3	4	13,4	19	63,3	13	43,3	17	56,7
SERVIÇOS	18	100%	11	61,1	7	38,9	-	0,0	7	38,9	4	22,2	7	38,9	11	61,1	7	38,9
TOTAL	101	100%	51	50,5	30	29,7	20	19,8	39	38,6	21	20,8	41	40,6	43	42,6	58	57,4

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BOYD, Harpers W. Jr.; WESTFAL, Ralph - Pesquisa Mercadológica. 2a. ed., Editora SEDEGRA - Sociedade Editora e Gráfica, 1971. p. 398-399
2. CAILLAUX, Elisa Lustosa; SOARES, Wetmer J. - Implementação de Políticas para PMEs. Rio de Janeiro, IUPERJ/CEBRAE, a gosto, 1971, p.31
3. ————— Classificação de PMEs. Trabalho apresentado no Seminário sobre Política de Apoio às PMEs. 1976, p. 3
4. COELHO, Valternômen dos Santos - Palestra proferida no I Sim pósio Latino Americano e do Caribe de PMEs, 21 junho, 1977, p. 2-7
5. COSTA GOMES, Oswaldo da - Manual de Diagnóstico. 3a. ed., São Paulo. Desenvolvido para treinamento no CONPEC - Cur so de Especialização em Consultoria a PMEs Comerciais, 1976, p. 1-184
6. FAYOL, Henri - Administração Industrial e Geral. 8a. ed. São Paulo, Atlas, 1970, p. 17
7. GERMANOS, Mário Jorge - Ata da Reunião de Instalação do Con selho das PMEs. São Paulo. Associação Comercial de São Paulo, agosto, 1978
8. HOLTZ, Robert - Experiência Francesa em PMEs. Rio de Janeiro, Revista da Associação Comercial do Rio de Janeiro - ACRJ (março, 1976): 34
9. HORTA, Bernardo Barbosa - Revista Empresarial, nº 3 (dezembro, 1978): 6
10. LEÃES, Vera Barbisam - Diagnóstico da Empresa Brasileira. (Diário do Comércio), agosto e dezembro, 1978, p. 10

11. MALUF, Paulo Salim - Palestra proferida no Seminário sobre Política de Apoio às PMEs. São Paulo, Associação Comercial de São Paulo, 13 a 15 de outubro, 1976 (notas taquígráficas apostiladas)
12. MAKSOUD, Henry - Pequena e Média Empresa: Incentivos ao Homem ou ao Projeto? São Paulo, Visão, 1976, p. 10-11
13. NIE, Worman; DALE, H. Bent; HULL, C. Hadlai - Statistical Package for the Social Sciences. MacGraw-Hill, Inc., 1970
14. RELATÓRIO Geral - Seminário sobre Política de Apoio às PMEs. 13 a 15 de outubro, 1978
15. VISÃO - Quem é Quem na Economia Brasileira. 1977, p. 35, 88 e 90
16. SELTZ, Jahoda; DEUTSCH; COOK - Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. 3a. ed. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1974, p. 59-61, 577-578
17. SHAPERO, Albert - Importância e Formação das Pequenas e Médias Empresas. Palestra proferida no CONPEC III - Curso de Especialização em Consultoria a PMEs Comerciais. São Paulo. IA/FEA/USP - NAG/ACSP, 1976
18. SOLIMEO, Marcel Domingos - As PMEs na Economia Brasileira. Palestra proferida no CONPEC - Curso de Especialização em Consultoria a PMEs Comerciais. São Paulo. IA/FEA/USP - NAG/ACSP, 1978, p. 7
19. SOLIMEO, Marcel Domingos - Notas Introdutórias. In: Manual de Consultoria às PMEs, COSTA GOMES, Oswaldo da. 1978, p. s/nº
20. TEIXEIRA, Hélio Janny - Descrição e Análise do Trabalho de Dirigentes de PMEs. São Paulo, 1979 (Dissertação de Mestrado - Faculdade de Economia e Administração da USP)

21. TEIXEIRA, Hélio Janny - Os Traços de Personalidade de Dirigentes de PMEs e suas Influências na Atuação Profissional. São Paulo. IA/FINEP, 1980

22. WIPPLINGER, Gunther - Seminário sobre Política de Apoio às PMEs - Experiência Alemã. 1976, p. 28 (notas taquigráficas apostiladas)