

Diagnóstico administrativo das micro, pequenas e médias empresas de Santa Maria

FABIANA MEZZOMO FLÔRES¹
ANA PAULA GUEDES DE OLIVEIRA²
ANDRÉIA TATSCH²
JEFFERSON DEBUS²
MATHEUS VIERO FURLAN²
IVONETE FOLETTO PEDROZO³
VITOR FRANCISCO SCHUCH JR.⁴

RESUMO

A grande competição imposta às empresas em função da globalização faz com que, cada vez mais, exista a necessidade de profissionalização e utilização de instrumentos apropriados para planejar, coordenar, dirigir e controlar as organizações. Neste sentido, o problema norteador da pesquisa buscou verificar quais os principais problemas organizacionais, referentes ao nível de formalização estrutural-funcional das micro, pequenas e médias empresas de Santa Maria em seus desafios e oportunidades. A coleta de dados foi realizada através de pesquisa descritiva em todas as empresas localizadas na zona oeste de Santa Maria. O problema da pesquisa foi respondido e verificou-se uma grande carência das empresas em termos de profissionalização de suas atividades no tocante à gestão administrativa.

Palavras - chave: diagnóstico, empresas, problemas organizacionais.

¹ Acadêmico do Curso de Administração da ULBRA/Santa Maria – Bolsista do PROICT/ULBRA

² Acadêmicos do Curso de Administração da ULBRA/Santa Maria – Bolsista PROICTV/ULBRA

³ Professora do Curso de Administração da ULBRA/Santa Maria

⁴ Professor do Curso de Administração da ULBRA/Santa Maria (vitor.shcuch@ulbra.br)

ABSTRACT

The great competition imposed to the companies in function of the globalization does with, more and more, exist the professionalization need and use of appropriate instruments to drift, to coordinate, to drive and to control the organizations. In this sense, the problem that will guide of the research it searched to verify which the main organizational problems, regarding the level of structural-functional formalization of the micro, small and averages companies of Santa Maria in their challenges and opportunities. The data collection was accomplished through descriptive research in all of the located companies in west of Santa Maria. The research problem was answered and a great lack of the companies was verified in terms of professionalization of their activities concerning the administrative manager.

Key Words: *diagnostic, companies, organizational problems.*

INTRODUÇÃO

A grande competição imposta às empresas em função da globalização faz com que, cada vez mais, exista a necessidade de profissionalização e utilização de instrumentos apropriados para planejar, coordenar, dirigir e controlar as organizações. Tais funções visam nortear as organizações, corrigir os seus rumos e, dessa forma, propiciar sua manutenção e crescimento no mercado. Além disso, uma instituição bem administrada pode contribuir com a sociedade, exercendo influência positiva em seu ambiente, auxiliando o desenvolvimento social, através, não só da geração de empregos, mas de todo um processo de formação da sociedade e do ser humano em particular.

Tendo em vista a importância do conhecimento da realidade das micro, pequenas e médias empresas de Santa Maria para a melhoria da Gestão e do desempenho das mesmas é que a presente pesquisa teve por intuito responder a seguinte questão: **“Quais são os principais problemas organizacionais, referente ao nível de formalização estrutural-funcional das micro, pequenas e médias empresas de Santa Maria em seus desafios e oportunidades?”**

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O ambiente que as empresas estão inseridas sofreu grandes transformações ao longo do tempo. KOTTER (1999) salienta que no passado, vivendo em um ambiente de mudanças lentas e pouca concorrência global, o lema dominante era “se não quebrou, não mexa”. Hoje, em uma economia globalizada as empresas se vêem forçadas a fazer melhorias constantes para poder competir, prosperar ou, até mesmo, sobreviver devido à única certeza ambiental: a mudança.

Porém, estar em constante aperfeiçoamento não é uma exigência apenas imposta para as grandes corporações e demais organizações que atuam além de suas fronteiras territoriais. Mesmo grandes até microempresas, de qualquer ramo de atividade, mesmo com uma atuação modesta em um mercado local, sofrem os efeitos por vezes devastadores de um ambiente global de acirrada competição e socioeconomicamente mutável.

Mesmo as empresas com vendas restritas a pequenas regiões geográficas podem sen-

tir o impacto da globalização. Às vezes, a rota de influência é indireta: a Toyota supera a GM, esta demite os funcionários, os funcionários com orçamentos apertados exigem serviços mais baratos da lavanderia a seco da esquina. Da mesma forma, as escolas, hospitais, instituições beneficentes e repartições públicas estão sendo forçadas a tentar uma melhoria. O problema é que a maioria dos gerentes não tem histórico ou legado para orientá-los nisso. (KOTTER, 1999, p.18).

Essa colocação do autor, leva a uma reflexão importante: se todo e qualquer tipo de instituição está à mercê da globalização e seus dirigentes não estão aptos a tentar um processo de melhoria para torná-las competitivas, como haverá crescimento por parte dessas instituições ou até mesmo sua sobrevivência?

As próprias raízes culturais, provenientes de um ambiente estático do passado, fizeram com que grande parte dos dirigentes atuais não estivessem preparados para o dinamismo dos dias de hoje. ANSOFF (1990) coloca que a partir da década de 1960 o ambiente global das empresas tem passado por grandes transformações, sem precedente na história, e que essas mudanças, freqüentes e rápidas, levaram empresas a enfrentarem uma crescente desaceleração do crescimento, decréscimo de rentabilidade e perda de participação no mercado para novos concorrentes.

Para que as empresas possam enfrentar essas mudanças é necessário que possuam flexibilidade. No entanto, estruturas organizacionais tradicionais, que visam o controle e amarram as unidades organizacionais em suas tarefas e funções através de normas rígidas não proporcio-

nam tal dinamismo e flexibilidade, impedindo a inter-relação funcional que é essencial para a inovação e a criação.

Sendo a estrutura organizacional um dos problemas visíveis às instituições no enfrentamento do mundo global, ainda é possível arriscar uma visão mais ampla do problema, englobando todo o processo administrativo. Esse processo é visto por KWASNICKA (1995, p.17) como um processo integrativo:

O mais importante e consistente uso do termo administração é aquele em que ele é visto como um processo integrativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos. Administrar é, portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém e controla uma organização.

Um processo integrativo pressupõe a união e a inter-relação das áreas funcionais, ou seja, de produção, finanças, recursos humanos e marketing, em prol de objetivos comuns à organização. Mas, quando a estrutura organizacional-funcional está presa aos departamentos, setores, seções, enfim às unidades organizacionais e suas funções departamentais, perde a noção dos processos e seus efeitos desejados e não foca o verdadeiro sentido da existência da organização: responder positivamente às necessidades e anseios da sociedade.

Uma estrutura burocrática e fracionada, conforme descrita, pode apresentar, de acordo com COLENGHI (2003, p. 135), os seguintes problemas: “bitolamento empresarial”; iniciativa pessoal tolhida; multiplicação de atividades “staff”; estrutura amarrada.

ANGELONI (2002, p. 65) reforça a constatação desses problemas:

A estrutura burocrática é adequada a condições estáveis e à realização eficiente de trabalhos de rotina, considerando que enfatiza o controle e a previsibilidade de funções específicas. Em situações que exigem inovação e rápida adaptação às mudanças, tal estrutura torna-se ineficaz. O controle burocrático acaba por suprimir a iniciativa individual, que deixa de ser reconhecida e valorizada. Os limites rígidos entre níveis e funções organizacionais dificultam o relacionamento e o compartilhamento de conhecimento interpessoal. A burocracia desencoraja os empregados a usar a inteligência e a sociabilidade inatas para gerir a sua própria área dentro da organização.

É impossível admitir que uma estrutura organizacional inserida em um ambiente globalizado e extremamente mutável tenha esses problemas. Assim, alguns autores defendem a forma de ação das pequenas e microempresas que demonstram agilidade em função da inexistência de formalização estrutural funcional. PERREIRA JR. & GONÇALVES (1995, p.54) demonstram claramente:

Na pequena empresa a previsibilidade e a lógica simplista da grande empresa não existem. Em seu lugar fica uma organização próxima ao caos, mas que, se observada com cuidado, possui alguma coerência, uma lógica tão complexa que talvez não interesse compreender, apenas deixa-la funcionar.

Essa organização desestruturada, também apresenta problemas. COLENGHI (2003), vê na organização sem formalização estrutural uma

série deles, onde todos os funcionários ficam perdidos sem conhecer bem suas atividades, os clientes não sabem a quem se dirigir para solucionar seus problemas, não há delegação de autoridade e responsabilidade e com isso acaba a suposta flexibilidade atribuída ao caos.

As burocracias organizacionais estão cedendo espaço para estruturas mais flexíveis conforme observa-se na colocação de Allen: “estruturas organizacionais hierárquicas têm dado lugar a organizações mais informais com menos níveis - e às vezes sem diferenciação de níveis - entre o gerenciamento e a operação. Essas estruturas mais flexíveis podem responder rapidamente às mudanças no mercado”. (2002, p. 44).

Deve-se atentar para o fato de que a distância hierárquica diminui proporcionando flexibilidade às organizações, mas não há uma completa desestruturação e sim a busca de novas formas estruturais, funcionais e organizacionais, que permitam a inter-relação funcional com visão processual, a fim de obter melhores resultados com vistas às necessidades de mercado cada vez mais dinâmicas.

A configuração estrutural de uma organização é bastante reveladora. Entre outras coisas, a estrutura revela como a organização lida com a inovação, como trata eventos não planejados e como realiza as tarefas cotidianas. As estruturas vão muito além da disposição física dos indivíduos na organização; são elementos que determinam a dinâmica do seu funcionamento. A busca por novas estruturas revela a necessidade que muitas organizações têm de modificar sua forma de trabalhar, de alterar seu modo de funcionamento. (ANGELONI, 2002, p.75).

A grande questão para as pequenas empresas é como conseguir administrar eficazmente a organização, considerando que isso implica em conseguir atingir os objetivos através das pessoas. Tal desafio é ainda maior se considerarmos que muitas vezes as empresas não possuem uma distribuição funcional e uma estrutura devidamente formalizada. Por outro lado, possuindo tal formalização, desenvolver suas atividades sem estar engessada nessa formalização a ponto de inibir a criatividade e a inovação necessária para o aperfeiçoamento e a melhoria das relações da organização com o ambiente externo.

Para obter sucesso, as empresas devem buscar uma estrutura adequada, com o mínimo de enfermidades, que possibilite a clara definição de papéis aliada à necessária flexibilidade. Dessa forma, as empresas poderão tornar-se competitivas sem recorrer ao caos da estrutura desorganizada que pode gerar problemas que culminam no descontentamento dos públicos interno e externo. No caso do público interno, pode ocorrer a falta de direcionamento, de foco e deixar as pessoas perdidas. No caso dos clientes externos, não conseguem perceber exatamente quem é responsável por resolver suas ansiedades, necessidades e desejos.

No entanto, para aproveitar a capacidade criativa e inovadora do ser humano, em todos os níveis da organização, além de uma estrutura adequada, é fundamental uma mudança cultural que venha a orientar o comportamento organizacional, visando uma maior participação de seus profissionais em todos os processos administrativos e organizacionais. Essa mudança de cultura é necessária para aumentar a flexibilidade e possibilitar respostas positivas ao ambiente globalizado, melhorando a capacidade competitiva e de adaptação às mudanças vividas na atualidade.

MATERIAL E MÉTODOS

Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se em um *estudo descritivo*, pois busca descrever as características da população em estudo. (THUMS, p. 108)

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, o estudo classifica-se como uma *pesquisa de levantamento de dados*, que caracteriza-se por estudos que visam conhecer aspectos comportamentais, tanto humano quanto organizacional. (THUMS, p. 111)

O universo da presente pesquisa é constituído por todas as empresas que se localizam na zona oeste do Município de Santa Maria, ou seja, na região da Cohab Tancredo Neves e arredores. Para o desenvolvimento da pesquisa, será utilizado todo o universo, sendo assim, todas as empresas da região especificada.

Posteriormente, pretende-se expandir a pesquisa para as demais regiões do Município, de forma a elaborar um banco de dados e diagnosticar a totalidade das micro, pequenas e médias empresas do Município.

As variáveis a serem analisadas dizem respeito à existência ou não de setores de setores estruturados nas empresas e ao desenvolvimento das atividades através de técnicas administrativas e de mecanismos para o controle das atividades.

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa descritiva.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado, sujeito a ajustes após a realização do pré-teste. Esse questionário foi preenchido por bolsistas, que visita-

ram as empresas após treinamento específico e entrevistaram seus dirigentes.

Os questionários foram aplicados diretamente nas empresas da região, com o auxílio de bolsistas treinados para tal coleta. Para a coleta de dados, foram utilizados 02 (dois) tipos de questionários: um para empresas com estrutura não diferenciada, em que o proprietário exerce todas as funções de gestão, com o apoio indiferenciado de algumas pessoas e outro para empresas com estrutura diferenciada, onde existem cargos e pessoas com atividades/funções diferenciadas na gestão da empresa.

Os dados obtidos com a pesquisa foram tabulados em microcomputador, através de software El Sphinx.

Após a tabulação dos dados, os mesmos foram revisados e transformados em tabelas e/ou gráficos, com o propósito de facilitar a sua análise. Além disso, os dados obtidos formaram um banco de dados, para futura utilização pelos alunos e auxílio às empresas na análise e solução de problemas administrativos.

Com base nos dados alcançados na pesquisa, foi elaborado o relatório final, que reuniu as informações obtidas na pesquisa, bem como o cruzamento dos dados mais relevantes.

RESULTADOS

Considerando os dados gerais da pesquisa, verifica-se que 92% das empresas possuem estrutura não diferenciada e 8% possuem estrutura diferenciada. Essa situação demonstra a realidade da região, em que há predomínio de microempresas, normalmente com poucos funcionários, desempenhando tanto atividades

gerenciais quanto operacionais. Tal situação é demonstrada na Tabela 1.

Tabela 1 - Estrutura da Empresa

Alternativas	Quant.	Freqüência
Não diferenciada	110	92%
Diferenciada	9	8%
TOTAL	119	100%

As principais dificuldades enfrentadas pelas empresas de estrutura não diferenciada são a carga tributária, seguida pela concorrência e as dificuldades financeiras (Tabela 2). Ressalta-se que a este ítem poderia ser somada a dificuldade de capital de giro, que aparece com 5%. Além disso, a inadimplência aparece com 10% das respostas. As respostas obtidas são, de certa forma, reflexo da conjuntura econômica e do contexto ambiental em que as empresas estão inseridas atualmente.

Tabela 2 - Principais dificuldades enfrentadas empresa

Alternativas	Quant.	Freqüência
Carga tributária	45	29%
Concorrência	27	18%
Financeira	22	14%
Inadimplência	15	10%
Vendas	13	8%
Outros	12	8%
Capital de giro	7	5%
Mão-de-obra qualificada ;	5	3%
Burocracia nos Órgãos Públicos	4	3%
Não tem	2	1%
Informática	1	1%
TOTAL	153	100%

A maioria das empresas com estrutura não diferenciada (58%), não busca alternativas para a resolução das dificuldades. As demais (42%)

procuram solucioná-las, conforme demonstrado no Tabela 3. Essa situação é problemática, pois a busca constante de soluções para as dificuldades encontradas é uma das bases para a manutenção e crescimento das empresas.

Tabela 3 - Busca de alternativas para a resolução das dificuldades

Alternativas	Quant.	Freqüência
Não	64	58%
Sim	46	42%
TOTAL	110	100%

Conforme demonstrado na Tabela 4, a seguir, as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas com estrutura diferenciada para as quais existe interesse em assessoria são planejamento e controle de administração de produção e serviços, com 11%. A seguir, com 9%, encontram-se treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, avaliação de desempenho, plano de remuneração, controle de custos, previsão de vendas, gestão de qualidade e planejamento estratégico. Dessa forma, constata-se a necessidade de assessoria para as empresas entrevistadas, principalmente de baixo custo em virtude do porte das mesmas.

Tabela 4 - Dificuldades enfrentadas pela empresa

Alternativas	Quant.	Freqüência
Planejamento e controle de adm. prod/serv.	4	12%
Treinamento e Desenvolvimento de RH	3	9%
Avaliação de Desempenho Humano	3	9%
Planos de remuneração	3	9%
Controle de custos	3	9%
Previsão de vendas	3	9%
Gestão de qualidade	3	9%
Planejamento estratégico	3	9%
Recrutamento e seleção de RH	2	6%
Descrição de cargos	2	6%
Pesquisa de mercado	2	6%
Gestão empresarial	2	6%
Planejamento e controle de estoques	1	3%
TOTAL	34	100%

No que diz respeito às empresas de estrutura diferenciada, embora com questões mais aprofundadas, existem diversas dificuldades, perspectivas e necessidades que se assemelham às não diferenciadas, tais como a necessidade de melhor qualificação e assessorias, a limitada utilização de instrumentos e metodologias gerenciais, as dificuldades decorrentes do mercado, dentre outras.

Dentro da área comercial, verifica-se que a pesquisa de mercado é um instrumento não utilizado em sua potencialidade pelas empresas, sendo que 45% delas não utiliza ou nunca utilizou esse importante instrumento de conhecimento do mercado em que a organização se insere.

O acompanhamento de lucratividade baseia-se, em 56% dos casos, na utilização de alguma técnica contábil. Verifica-se que o controle de vendas é realizado por produto, seguido dos controles por cliente. As variáveis geralmente consideradas na fixação dos preços dos produtos são a margem de contribuição, o retorno de investimento e o preço dos concorrentes.

Com relação à área de recursos humanos, constata-se, que existe um bom nível de participação dos funcionários nas decisões, mas que ainda deve ser acentuada. O recrutamento de pessoal nas empresas entrevistadas é realizado primordialmente através de indicação de terceiros.

Além disso, existem aspectos relacionados à área que são desenvolvidos, mas que podem sofrer aperfeiçoamento para que sejam plenamente executados, tais como o planejamento do processo seletivo, verificação de rotatividade de pessoal, utilização de entrevistas de desligamento, realização de treinamentos periódicos e sistemáticos aos funcionários.

No que diz respeito à existência de fluxo de informação definido, houve um certo equilíbrio, com predominância das empresas que possuem tal fluxo. Merece atenção o elevado percentual de empresas que não possuem esse fluxo definido, tendo em vista que as informações são fundamentais para a tomada de decisão nas organizações.

As principais áreas envolvidas com o fluxo de informação são financeira (36%) e produção e serviços (29%). Merecem destaque ainda as áreas de marketing (21%) e recursos humanos (14%).

No que diz respeito à utilização de sistema orçamentário para programação das atividades da empresa, verifica-se que 56% das empresas utilizam tal sistema contra 44% que não utilizam. Essas respostas demonstram que ainda existe uma grande quantidade de empresas que não se utilizam desse sistema de programação, que seria importante para a melhoria das atividades organizacionais.

A maioria das empresas (78%) afirma controlar as despesas operacionais. As 22% restantes não controlam tais despesas. Neste item, ressalta-se a necessidade de que tais despesas sejam controladas, como medida de desempenho da empresa.

Dentre as empresas que controlam suas despesas operacionais, 56% o fazem através da utilização de balancetes mensais. Além disso, são utilizadas a relação de despesas, boletim de caixa e outros meios. A utilização de relatórios contábeis para o controle de despesas operacionais é importante pelas informações que tais relatórios podem proporcionar para a tomada de decisão gerencial.

A principal informação utilizada para a análise do desempenho da empresa consiste na previsão e controle de vendas. Merecem ainda

atenção a previsão e controle de gastos, a previsão e controle de compras e a análise econômica e financeira.

A maioria das empresas realiza controle sistemático da qualidade. Tal controle é fundamental para as empresas, posto que a garantia de produtos e serviços de melhor qualidade pode fomentar o crescimento das empresas. Dessa forma, seria interessante que as empresas que ainda não se utilizam desse controle, passassem a preocupar-se com tais questões.

CONCLUSÃO

Tendo em vista a análise dos resultados obtidos com a pesquisa, pode-se concluir que a questão norteadora do estudo, sobre os principais problemas organizacionais, referente ao nível de formalização estrutural-funcional das *micro, pequenas e médias empresas de Santa Maria* em seus desafios e oportunidades, foi respondida.

A busca de conhecimento dos principais desafios e perspectivas das empresas locais, dentro do enfoque da gestão empresarial é fundamental para oferecer suporte às instituições para que as mudanças ambientais não comprometam o desempenho das mesmas. Nesse sentido, os objetivos obtidos nesta pesquisa são o conhecimento dos principais desafios enfrentados pelas *micro, pequenas e médias empresas de Santa Maria*; conhecimento das principais perspectivas que se apresentam para as *micro, pequenas e médias empresas de Santa Maria*; elaboração de banco de dados, com os principais dados das *micro, pequenas e médias empresas de Santa Maria*; contribuição para a melhoria do desempenho

e solução de problemas administrativos das empresas; contribuição para a melhoria da gestão das mesmas; subsídios para a atuação da Empresa Júnior na ULBRA – Campus Santa Maria (Alternativa Jr), bem como integração e aproximação entre a universidade e a sociedade em que se insere.

Por fim, ressalta-se a importância da continuidade da realização de pesquisas desta natureza, como meio para um maior conhecimento da realidade das empresas da região, de seus principais desafios e oportunidades. Além disso, os dados obtidos fornecem subsídios para a atuação de diversos órgãos públicos e privados, em especial para a Alternativa Jr, empresa júnior da ULBRA Santa Maria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, Kathleen R. **Expansão empresarial: 25 princípios para crescer com sucesso.** São Paulo: Publifolha, 2002.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2002.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.

COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita.** 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

KOTTER, John. **Liderando Mudança.** Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995

PEREIRA JR, Paulo Jorge; GONÇALVES, Paulo Roberto S. **A empresa enxuta: as idéias e a prática que fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SOUZA, Roberto de Mello e. **O futuro da administração de recursos humanos no Brasil: ...e a coisificação das relações humanas no trabalho.** São Paulo : Edicta, 1999.

TEIXEIRA, Élson A. **Teoria geral da administração e prática: TGA & P** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

THUMS, Jorge. **Acesso à realidade: técnicas de pesquisa e construção do conhecimento.** Canoas : ULBRA, 2003.