

ANÁLISE DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA A PARTIR DE SUAS CARACTERIZAÇÕES NOS PROCESSOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Ricardo Santos de Almeida¹
ricardosantosal@gmail.com

RESUMO

Este estudo é resultante de processo de pesquisa surgido na graduação em Gestão de Pequenas e Médias Empresas finalizada em 2009, e tem como o intuito esclarecer algumas das caracterizações concernentes aos processos de gestão especificamente por pessoas que se adequam ao sistema de leis e mediante ao tipo de atividade que a pequena ou média empresa está inserida no mercado competitivo. Sendo assim, os processos administrativos revelam a natureza-essência da empresa e a redireciona a sua prática social, potencializando assim uma melhor lucratividade.

PALAVRAS-CHAVE: Modelos de gestão, Administração, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This study is the result of the research process emerged in undergraduate Gestão de Pequenas e Médias Empresas completed in 2009, and has as aim to clarify some of the characterizations concerning the management processes specifically for people that fit the system of laws and by the type of activity that the small and medium company operates in the competitive market. Thus, the administrative processes reveal the essence of nature-and the company redirects its social practice, thus enhancing better profitability.

KEYWORDS: Models Management, Administration, Strategic Planning.

INTRODUÇÃO

Não há uma definição universal precisa sobre Pequena e Média Empresa, porém, para BARROS (1978) é um conjunto de variáveis de emprego, de investimento, de vendas, de consumo de energia; para GONÇALVES (1995) as

¹Pós-graduado em Formação para a Docência do Ensino Superior pelo Centro Universitário CESMAC. Graduado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas pela Faculdade Alagoana de Administração (FAA); Graduando Geografia Licenciatura na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) onde é aluno e pesquisador no Núcleo de Estudos Agrários e Dinâmicas Territoriais (NUAGRÁRIO). E-mail: ricardosantosal@gmail.com

pequenas empresas, de um modo geral, são definidas como aquelas que, não ocupam uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio e não estão vinculadas a outras empresas ou grupos financeiros.

Sua classificação dependerá da quantidade de funcionários e lucro, e segundo os critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística², as Pequenas e Médias Empresas, devem empregar até 500 trabalhadores, não ultrapassar R\$ 240.000,00 de lucro anual, e não possuam nem sejam possuídas em mais de 50% por outra empresa que ultrapasse qualquer dos limites definidos nos pontos anteriores. Sim, mas e o papel do gestor na Pequena e Média empresa, no Sistema Capitalista?

O GESTOR NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Antes de compreender a função do gestor, é necessário compreender como ocorrem as Relações Capitalistas de Produção. Estas são baseadas, segundo OLIVEIRA (2007) no processo de separação dos trabalhadores dos meios de produção, ou seja, o gestor também pode ser um reproduzidor do capital, uma vez que, há relações de dependência entre este e outros no meio social, e também a importância das pequenas e médias empresas para o fortalecimento de grandes empresas.

O gestor é aquele que gere ou administra negócios, bens ou serviços, bem como afirma KELBER (2007), sim, o gestor bem como outros funcionários age, seja no planejamento, motivação do grupo ou participando de atividades mais complexas, como na execução de projetos, atuando eficientemente podendo descobrir novos potenciais no grupo. Ser gestor é mais que isso, e em uma Pequena e Média Empresa é o saber como tornar a equipe participativa e dela participar, seja motivando, interagindo, tomando decisões, organizando, porém este, acima de tudo

² Além destes critérios, há o definido pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC).

é um ser humano, se limitando a determinadas situações, não sendo polivalente, como pregam outros estudiosos. Mas até que ponto o processo de alienação fazem dessas pessoas (colaboradores) não compreenderem que são produtos humanos de troca?

É necessário observar que existem em todo o Brasil, cursos de Gestão de Pequenas e Médias Empresas (Portaria 1.647 de 25/11/99; Portaria 64 de 12/01/01; e Portaria 436 de 02/04/01, que rege a autorização e reconhecimento de cursos Tecnológicos; Portarias são: 2.905 de 17/10/02; Portaria 239 de 24/02/03 e Portaria de 691 de 15/04/03; Resoluções Conselho Nacional de Educação/Conselho de Educação Superior 968 de 17/12/98 e 01 de 27/01/99, que rege a autorização e reconhecimento de cursos Sequenciais), que focam a dinâmica de negócios e sua competitividade, mas não é só isto, não focam apenas as Pequenas e Médias Empresas, mas induzem ao pensamento de uma competitividade e reestruturação por parte do gestor e sua equipe para lidar com empresas maiores, visando diferenciar-se pela qualidade, organização. Sendo assim o gestor não será apenas mais um chefe, que comanda para obter resultados sem participar de toda a dinâmica de trabalho da empresa, ou que sempre cobra resultados, cabe ao gestor fortalecer a empresa qualificando-se, porém nesse processo participará da dinâmica capitalista de alienação do trabalhador.

O papel do gestor nessa modalidade empresarial vai variar de empresa para empresa, não havendo padronização de atuações, afinal, somos todos seres humanos, não robôs, que colaboram para o sucesso das Pequenas e Médias Empresas, direta ou indiretamente, uma das mais importantes “máquinas” que movem a economia brasileira, que merecem maior destaque e reconhecimento, não apenas pelos produtos ou serviços oferecidos, mas seus colaboradores, estes que fazem parte da sociedade brasileira, que precisam de dinheiro para sobreviver, reproduzindo apenas nessas empresas o capital ao venderem sua força de trabalho.

A EPOPÉIA DA GESTÃO

Segundo o dicionário Aurélio, a palavra “epopéia”, no sentido figurado, significa uma série de grandes acontecimentos, independente de estar basear em estudos mais complexos, é notável a complexidade em modelos de gestão, variando de empresa para empresa. Alguns acontecimentos fazem parte da rotina de um gestor, dentre os quais o mais importante é como lidar com as pessoas, independente de estar no contato direto com público, é algo que vai além do status hierárquico. Mas como lidar com algumas situações complexas, como a compreensão do que é Capitalismo e sua função neste? Para uma melhor compreensão é necessário observar os processos de administração.

Os processos de administração se realizam através das relações entre planejamento, organização, execução e controle, que fortalecem a gestão e a empresa. Neste conjunto estão inseridas as relações de decisões sobre a missão que a empresa deverá possuir para com a visão de futuro atinja metas e construa uma empresa com sucesso, estando inserida nessas o crescimento profissional, a valorização dos colaboradores, sendo estes os impulsionadores para o fortalecimento das empresas.

Ao planejar o gestor definirá estratégias utilizando cronograma, ou seja, criando um projeto, determinando quais e quantas pessoas participaram deste, recursos, e necessariamente utilizando balanços numéricos e sobre o desenvolvimento do projeto como seu resumo. Com isso parte para a organização, um dos pontos críticos, ou seja, a tomada de decisões, analisando objetivos e trabalhos que serão realizados, sendo um dos fatores para a divisão de trabalho, hierarquia, que se inicia nos primórdios da história da humanidade.

Esta organização deverá se pautar nos requisitos básicos, como a análise geográfica, de produtos, áreas de conhecimento, clientes e funcional, para assim conseguir destacar-se no produto final, que é o lucro. Na execução, além da elaboração de planos para atingir metas na realização das atividades, em especial as vendas que serão consequência de bom treinamento e reflexo de boa gestão. Para o controle devem ser levantadas avaliações de situações e como evitar possíveis desafios futuros, monitorando e acompanhando o desenvolvimento da

empresa, porém, o processo não termina neste ponto, é apenas um dos elementos desse processo administrativo.

Dentre as problemáticas enfrentadas nas empresas, destacam-se as más condições de trabalho, baixos salários, centralização de poder, faltas de motivação, equidade, iniciativa e cooperação.

Quanto às más condições de trabalho, estas não se detêm apenas as quantias que cada trabalhador deve receber, mas sim aos equipamentos utilizados por ele em suas atividades diárias, evitando possíveis doenças, que podem fazer a empresa perder uma mão-de-obra que oferece boa produtividade, já que visa o lucro. Além disso, as empresas devem investir na qualificação, condições de trabalho, motivação para seus colaboradores, favorecendo melhor produtividade, sendo necessário maior investimento do empresário em ambientação, podendo poupar futuramente gastos, sendo este um detalhe inserido na visão de futuro da empresa. Idéias utópicas, porém alienadoras, uma vez que o empresário visará o lucro, logo para possuí-lo terá ao menos que oferecer algum diferencial, como aumento mínimo de salário.

Quando o assunto é “pessoas”, não se pode observá-las num contexto único, mas que cada uma possui características únicas, que todo o processo de administração não se dará sob a completa paz possível. Como todo processo, este está em constante conflito, em especial as relações entre as pessoas, e também o capital.

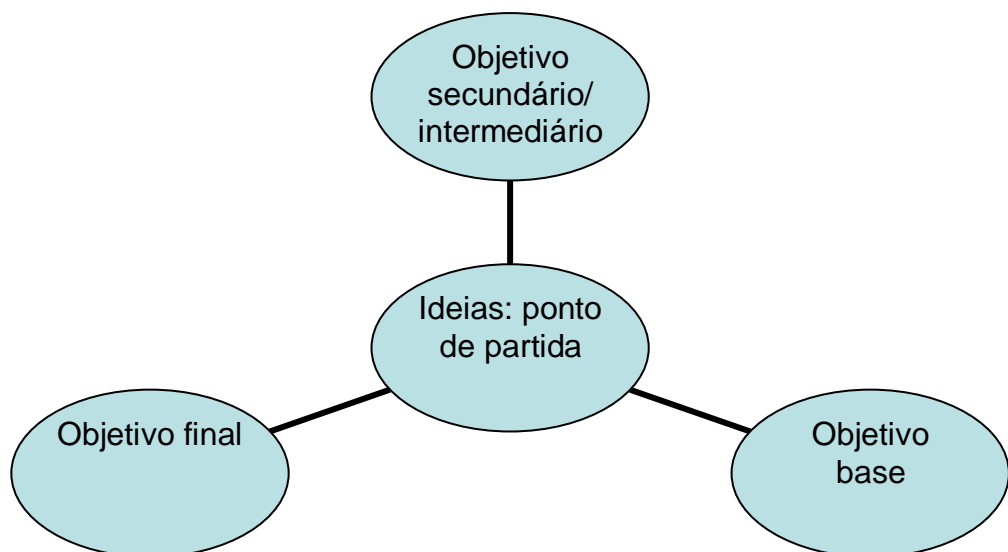
Como os seres humanos não são robôs e possuem sentimentos, as relações entre os colaboradores sempre se pautam na competitividade, a busca por destaque, sendo necessário um controle sobre determinadas situações, como fofocas que podem causar demissão de colega. Esses fatores podem levar a empresa ao insucesso, não somente sob o aspecto interno, mas reflete também ao cliente uma péssima imagem da empresa, apesar deste necessitar do produto ou serviço para alimentar o capitalismo.

Ao chegar ao ponto cliente, os maiores problemas dos colaboradores estão nesta relação, sendo necessário um maior equilíbrio profissional, mostrando responsabilidade ao defender a empresa, ou o capital, e este é um ser humano,

apesar de alienado e não perfeito, pois sempre aprende, e desenvolve-se. Ainda neste processo há a colaboração para o crescimento da empresa, não sendo apenas um mero reproduzidor, como um simples robô, este colaborador merece ser tratado como a própria empresa, pelo empresário, apesar da contradição entre dinheiro³ e capital⁴.

NOTAS SOBRE PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÃO

No que se refere ao planejar devemos levar em consideração as decisões sobre o futuro da empresa sendo este planejamento resultado da preparação de planos (guia de ações para o futuro).



Fluxograma 1. Relação de conexão entre ideias e objetivos.

Adaptado por: Ricardo Santos de Almeida (2013).

³ Equivalente geral de troca na sociedade capitalista.

⁴ Riqueza financeira, o capitalista compra força de trabalho e meios de produção.

No plano devem conter: objetivos, meios de controle (meios para realizar o objetivo e o controle das atividades). Os objetivos são os elementos principais dos planos, pois nele também são configuradas as resultantes desejadas por meio dos esforços e recursos disponíveis. Desdobram-se em objetivos secundários (observando-se os desempenhos periódicos de vendas) interconectados ideologicamente a matriz de objetivo base.

Como exemplo temos a relação produção x itens disponíveis por determinado tempo contendo porcentagem de aceitação. Além disso, é analisada a utilização de bens ou serviços bem como a relação de durabilidade/horas.

Partindo destas premissas o planejamento estratégico é baseado, pois caberão a ele a análise e decisões a serem tomadas para o entendimento da missão cujos produtos e serviços que serão prestados ou ofertados serão organizados e estruturados a fim de conquistar o público alvo. Conseqüentemente a análise de ameaças e oportunidades não deverá estar limitada estritamente ao que se produz, pois aos gestores compete:

- Observar as condições em que se encontra a empresa de modo infraestrutural e financeiro pautando-se no poder de venda a clientes e relações com fornecedores identificando a postura mercadológica da concorrência visando através disto diferenciar-se na conquista do público possibilitando viabilizar através de pesquisas a introdução de novos produtos ou serviços com diferenciais;
- Analisar as transformações tecnológicas que influenciam e redirecionam o mercado;
- Adaptar-se as ações e controles do governo no que se referem as legislações, pois regulamentos variam de acordo com o porte de empresas e suas localizações;
- Identificar a conjuntura econômica potencializando a releitura sobre sinais, ameaças e oportunidades para maximizar o lucro observando as taxas, hábitos da população que variam também as taxas de emprego, admissão/demissão e desemprego, o valor e movimentação

de ações em bolsas de valores bem como poupança e índices de endividamento/inadimplência;

- Valorização da saúde do trabalhador através de programas que possibilitam melhor qualidade de vida na sociedade;
- Formulação de estratégias, devendo organizar-se após a identificação da conjuntura econômica.

Contudo, adquirindo essas técnicas de planejamento operacional definindo ações específicas e recursos que possibilitam aos objetivos planejar atividades as relacionando ao tempo disponível de trabalho pautados em cronogramas identificam-se melhor as atividades a serem desenvolvidas bem como a distribuição das mesmas para o grupo de trabalhadores. Considerando a existência de uma equipe consolidada e constantemente capacitada é mais fácil realizar o planejamento dos recursos para a preparação de orçamento contendo os custos, relação horas de trabalho por trabalhador e função. Além disso, deverão conter os custos indiretos facilitando assim a avaliação dos riscos prevendo através deste modelo de gestão focado no desempenho da estrutura organizacional que leve em consideração os possíveis riscos novos meios de controlar as ações da equipe para enfrentar as adversidades do mercado.

CUIDADOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Uma empresa atualmente necessita de uma série de elementos essenciais para continuar crescendo e se fortalecendo no mercado altamente competitivo, dentre esses elementos estão enfocados os aspectos referentes ao Planejamento Estratégico, Formação de Líderes, e Gestão e Consultoria.

Na competitividade, a empresa utilizará o Planejamento Estratégico para além de encontrar meios para conquistar seu espaço, observando aspectos internos e externos, (re)formular visões e missões através de feedback entre clientes, fornecedores e funcionários poderá fortalecer-se e destacar-se em sua atividade. A

utilização do Planejamento Estratégico por essas empresas deverá analisar os aspectos externos e internos a tornando preparada para o “sucesso”. Esta mentalidade surgiu em meados dos anos setenta devido a “crises” como a do petróleo, inflação, recessão econômica e desemprego. Ao preparar o Planejamento Estratégico a empresa necessitará avaliar a atual situação econômica, em seguida especulações sobre o futuro ou geração de estratégias observando sua estrutura organizacional, ou seja, uma aprendizagem constante sobre a empresa.

Há três tipos de Planejamento Estratégico, ele pode ser corporativo, onde serão definidas as missões, a definição das unidades de negócio, alocação de recursos para as áreas citadas anteriormente e expansão e desenvolvimento da empresa; do negócio, baseada na missão e visão da empresa, análise dos ambientes interno e externo, criação de metas, estratégias de negócio, programas de ação, implementação, troca de informações e controle da situação; e em nível funcional, aplicando-se às funções de cada negócio ou unidade em algum tipo de negócio, tendo como principal objetivo manter o bom desempenho organizacional e interatividade entre os negócios estratégicos da empresa. Na prática cada empresa optará por um entre inúmeros modelos, onde o cliente optará pelo melhor plano de ação em seu benefício.

Para um bom gestor não basta apenas saber como administrar, deverá saber gerir sua empresa e conseqüentemente deverá ser um bom líder ou possuir bons líderes em sua equipe. Líderes não nascem totalmente preparados, há casos de revelações em empresas. Há diferenças entre o ser chefe e o ser líder. Um líder saberá compartilhar conhecimentos e possuir bom relacionamento consigo e com os demais membros da equipe, deve estar motivado e conseguir motivar todos a sua volta. Um líder se caracterizará por três observações consistindo em suas características, do grupo e das situações, devendo estar atento a todos os acontecimentos no ambiente de trabalho e no mundo. O líder deve estar presente, mantendo a equipe unida e produtiva, e a empresa deve tomar cuidado para não o substituir, pois poderá perder um bom líder em determinado setor que por possuir melhor habilidade poderá ser promovido, podendo na nova função não obter o mesmo êxito.

Uma empresa com ou sem problemas pode utilizar os serviços de Consultoria administrativa ou de marketing, que detectarão eventuais problemas que podem ser minimizados para a conquista de uma melhor posição no mercado. Um consultor pode ser interno ou externo, o interno é funcionário da empresa contratante e consegue observar com facilidade os pontos fracos ou que podem ser melhorados não possuindo muita experiência devido a sua limitada atuação na empresa; ou externo, que é contratado e devido a sua experiência em diferentes empresas ou conhecimentos sobre várias, estará sempre informado para saber como atuar em determinados casos, suas dificuldades estarão em não estar presente na empresa onde prestará consultoria há muito tempo. Há quatro formas de uma consultoria agir podendo ser a que tipo de serviço ou produto oferecido definirá a posição do cliente definindo o interesse do cliente e como o consultor ajudará a empresa; a organizada de acordo com a estrutura da empresa; a de acordo com a abrangência, focalizada em um setor da empresa podendo melhorar outros não analisados, sendo uma espécie de manutenção de setor; e a forma de relacionamento entre consultores de diferentes atuações em um mesmo local de trabalho observando setores, diagnosticando e oferecendo sugestões à empresa.

Existem consultorias de acordo com sua estrutura, podendo ser por pacote, atualmente pouco utilizadas, com fortes estruturas metodológicas e técnicas para oferecer os melhores serviços; ou artesanais, atendendo sistematicamente as necessidades dos clientes. Existem também as consultorias quanto a amplitude, podendo ser especializadas em alguma área; a total, que terá de integrar todas as áreas para evitar fracassos ou detectar pontos para em sinergia conseguir melhorar a situação da empresa; ou globalizadas, atuando em diversas áreas do mundo, em grandes organizações, as integrando e favorecendo seu desenvolvimento, detectando problemas e oferecendo sugestões.

Na verdade consultor algum mudará a empresa, ele é um meio para facilitar as observações de futuras mudanças ou prováveis problemas que deverão ser solucionados evitando riscos, encontrando soluções em prol do cliente, que irá comunicar e escolher uma consultoria de acordo com suas necessidades, podendo o consultor ser especialista ou generalista. Podendo existir cooperativas ou

associações de consultores, havendo ainda diferentes empresas de consultoria, que deverão atender as necessidades dos clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo esclarecemos a real necessidade do gestor refletir sobre os processos administrativos, uma vez que está nele o caminho ao qual a empresa deve seguir cada qual em sua especificidade, atribuindo principalmente a autorreflexão sobre quais são os reais objetivos, metas e ideais que a empresa deve seguir para se reestruturar mediante as adversidades do mundo contemporâneo. Na atualidade estamos cada vez mais bombardeados por informações e que também proporcionam novos nichos de mercado, tendo que toda a equipe participante dos processos decisórios harmonicamente motivados, não apenas no que se referem ao salário, mas principalmente estando em condições dignas de trabalho, pois é assim que uma empresa segue no rumo da consolidação do mercado.

REFERÊNCIAS

BARROS, Frederico José O. Robalinho. **Pequena e média empresa e política econômica**: Um desafio à mudança. Rio de Janeiro: Apec, 1978.

FACULDADE ALAGOANA DE ADMINISTRAÇÃO. **Perguntas frequentes**. Disponível em: <http://www.faa-tec.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=45>. Acesso em: 27 ago. 2008.

FRIEDMANN, G.; NAVALLE, P. **Tratado de Sociologia do Trabalho**. Tradução de Octávio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, Ed. da Universidade de São Paulo, 1973. v. 2. 494 p.

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

KELBER, Dieter. **Nem líderes, nem gerentes – as empresas precisam de “ligestores”**. Gestão Educacional, Curitiba, n. 4, p. 30, abr. 2007.

OLIVEIRA, A. U. As relações de produção na agricultura sob o capitalismo. **Modo de Produção Capitalista, Agricultura e Reforma Agrária**. 1 ed. São Paulo: FFLCH/Labur Edições, 2007. p. 36-42.