

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Natália Fernandes da Costa

**O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® DA FUNDAÇÃO
NACIONAL DA QUALIDADE: UM ESTUDO NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS VENCEDORAS DO PRÊMIO MPE
BRASIL NO ESTADO DE SANTA CATARINA.**

Florianópolis

2011

Natália Fernandes da Costa

**O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO[®] DA FUNDAÇÃO
NACIONAL DA QUALIDADE: UM ESTUDO NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS VENCEDORAS DO PRÊMIO MPE
BRASIL NO ESTADO DE SANTA CATARINA.**

Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado como requisito parcial
para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração pela Universidade
Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Administração
Estratégica

Orientador: Prof. Rogério da Silva
Nunes Dr.

Florianópolis

2011

Natália Fernandes da Costa

**O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO[®] DA FUNDAÇÃO
NACIONAL DA QUALIDADE: UM ESTUDO NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS VENCEDORAS DO PRÊMIO MPE
BRASIL NO ESTADO DE SANTA CATARINA.**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de junho de 2011.

Prof. Gerson Rizatti Junior, Dr.

Coordenador de Estágios

Professores Avaliadores:

Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes

Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Luiz Salgado Kleis

Avaliador

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. PhD. Eduardo Lobo

Avaliador

Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho aos meus pais, Wilson e Tânia, pelo imenso apoio, paciência e ensinamentos. Meus heróis e grandes amores da minha vida!

AGRADECIMENTOS

Confesso que a parte de agradecimentos é uma das mais difíceis de escrever! Foram muitas as pessoas envolvidas nessa caminhada!

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por ter me dado uma família única e iluminada, além de proporcionar momentos que acarretaram em grandes conquistas, sendo uma delas, a minha graduação.

Agradeço com todo carinho meus maravilhosos pais, aos quais dedico esse trabalho e compartilho essa vitória. Obrigada pelos conselhos, pela paciência ao longo desses anos, e pelo completo apoio em minhas decisões. Amo muito vocês!

Ao meu irmão Gustavo, que mesmo estando longe, sempre foi meu exemplo de pessoa e profissional. É um ótimo confidente e apoiador das minhas idéias e decisões! Te amo!

Ao meu irmão Rodrigo, o Catatau. Sempre com esse bom humor, alegra meus dias e me surpreende a cada conquista. Obrigada pelo imenso carinho, confiança e paciência em nossa convivência. Te amo!

Agradeço àqueles que fazem parte da minha família, e infelizmente estão longe. Minhas avós, Enedina e Isabel, meus avôs, Paulo e Hélio (*in memorian*), minhas tias: Catarina, Mara, Carmelita, meus tios: Gilberto, Oswaldo e Odair, o qual é muito bom ter de volta!

Meus primos: Débora, Rafael, Maristela, Marisa, Rogério, Viviane e Renato. Obrigada pelas visitas e risadas! Um agradecimento especial à Maristela, que me acolheu em vários momentos em São Paulo!

A UFSC, que me mostrou diversas oportunidades para que pudesse me desenvolver pessoal e profissionalmente.

Ao querido Professor Rogério Nunes, meu orientador, pelos auxílios e pela enorme paciência em me ensinar a importância da pesquisa! MUITÍSSIMO obrigada!

Aos professores Luís Moretto, Pedro Araújo, Marcos Dalmau, Marcelo Rezende, Maurício Serva, Eloise Helena, Juliana Vital, Ricardo Oliveira e Marco Goulart, os quais levo como exemplos de professores.

A Ação Júnior, por ter me tornado uma apaixonada pelo universo empresarial!

A FEJESC, que foi a melhor experiência que tive em minha graduação. Aprendi de tudo um pouco, e tive brilhantes ensinamentos. É o maior número de pessoas fantásticas trabalhando por um ideal que já vi!

Ao Flávio Don Lee, meu melhor amigo e sócio! É uma pessoa sem igual, seja pelas idéias orientais e brilhantes, pelo coração de ouro, pelas confissões e ensinamentos, ou pela falta de enzima. Muito obrigada por tudo!

Don, você venceu! Mais um parágrafo em agradecimento ao apoio em todo o processo do TCC!

À Thabata, minha melhor amiga! Não tenho mais dúvidas que você é minha irmã e que contigo, compartilhei vários dos momentos mais importantes da minha vida! Obrigada pelos cafés, e incontáveis choros de tanto rir! Sou muito grata também a sua família, a qual considero como se fosse de sangue!

Novamente, Don e Thatha, obrigada por me mostrarem o que é uma amizade verdadeira!

Não posso me esquecer da minha grande amiga, Ana Carolina e sua família, a qual sempre me acolheu com imenso carinho. A saudade é grande!

Àqueles com os quais compartilho grande parte das minhas conquistas, abraços e momentos inesquecíveis: Emílio, Dias, Calegari, Rafa, Raisinha e Josi. Vocês são hiper especiais pra mim!

Às psicólogas, Josi e Ju, parceiras no RH da FEJESC! Vocês são sensacionais e sempre serão minhas melhores ouvintes!

À Liz e Diana, pelas risadas e companheirismo ao longo dos últimos anos!

À Luciana Lima do MCE e Alice Castro, pelas inúmeras portas abertas nesses últimos anos. Não tenho palavras para agradecer a confiança e carinho!

Novamente à Luciana Lima, com toda certeza, minha mentora e grande professora! MUITÍSSIMO obrigada!

À Cláudia dos Anjos e Josiane Minuzzi, pela disponibilidade e grande confiança! Vocês foram essenciais para várias de minhas conquistas!

Às “gurias”, Nathália Goedert, Fernanda Klokner, Larissa Nunes e Gabriela Oliveira, pelos inúmeros trabalhos, risadas e companhia ao longo desses anos de faculdade!

Muitíssimo obrigada!!

“O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder entusiasmo”.

(Winston Churchill)

RESUMO

COSTA, Natália Fernandes da. **O Modelo de Excelência da Gestão[®] da Fundação Nacional da Qualidade**: um estudo nas micro e pequenas empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil no estado de Santa Catarina. 2011. 88 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente estudo apresenta uma avaliação acerca do conhecimento e da continuidade do Modelo de Excelência da Gestão[®] - MEG da Fundação Nacional da Qualidade nas micro e pequenas empresas vencedoras do Prêmio de Competitividade e Produtividade - MPE Brasil, nos anos de 2008, 2009 e 2010, no estado de Santa Catarina. O MEG[®] consiste em uma metodologia de avaliação de desempenho organizacional. Este trabalho busca avaliar as empresas pesquisadas, analisar os resultados obtidos, e propor sugestões de melhoria ao processo de premiação. Quanto à metodologia deste trabalho, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, classificada como estudo de caso avaliativo. A coleta de dados ocorreu por meio de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de uma entrevista semi-estruturada ou focalizada e por meio de questionários aplicados com as empresas pesquisadas. Já dos dados secundários foram coletados por meio de análise documental. Os resultados alcançados evidenciam o conhecimento dos dirigentes das empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil a respeito do Modelo de Excelência da Gestão, porém, demonstram o desconhecimento do Prêmio Catarinense de Excelência, o que evidencia a descontinuidade na busca pela excelência. Além disso, nota-se a importância de um estreitamento e aproximação das entidades responsáveis pela coordenação de ambos os prêmios.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Organizacional, Modelo de Excelência da Gestão[®], Micro e Pequena Empresa, Prêmio MPE Brasil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Principais etapas do processo de administração estratégica.	21
Figura 02: Relações possíveis na Análise SWOT.....	22
Figura 03: Níveis do ambiente organizacional.....	23
Figura 04: Estratégias deliberadas e emergentes.....	27
Figura 05: Lógica de construção do Modelo de Excelência da Gestão.	32
Figura 06: Figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão..	37
Figura 07: Matriz Taxonomia.....	40
Figura 08: Fluxo do processo do Prêmio MPE Brasil.....	44
Figura 09: Degraus de pontuação x prêmios de excelência.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: componentes do ambiente geral.....	24
Quadro 02: Componentes do ambiente operacional.....	25
Quadro 03: Métodos de avaliação de desempenho organizacional.....	30
Quadro 04: Fundamentos de Excelência.....	33
Quadro 05: Relação dos critérios e fundamentos de excelência.....	40
Quadro 06: Definição de ME e EPP de acordo com a quantidade de funcionários.....	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Quantidade de microempresas constituídas.....	49
Tabela 02: Quantidade de empresas de pequeno porte constituídas.....	50
Tabela 03: Inscritas e candidatas Prêmio MPE Brasil.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EPP – Empresa de Pequeno Porte

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

MCE – Movimento Catarinense para Excelência

MEG[®] – Modelo de Excelência da Gestão

MPE Brasil – Prêmio de Competitividade às Micro e Pequenas Empresas

PCE – Prêmio Catarinense de Excelência

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

RA – Relatório de Avaliação

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo geral.....	16
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA	16
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	19
2.1.1 Análise do ambiente.....	21
2.1.2 Estabelecimento da diretriz organizacional.....	25
2.1.3 Formulação da estratégia.....	26
2.1.4 Implementação de estratégias.....	28
2.1.5 Controle estratégico.....	28
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	28
2.2.1 Modelo de Excelência da Gestão.....	31
2.2.2 Fundamentos de Excelência	32
2.2.2.1 Pensamento Sistêmico	33
2.2.2.2 Aprendizado Organizacional.....	33
2.2.2.3 Cultura de Inovação	34
2.2.2.4 Liderança e Constância de Propósitos	34
2.2.2.5 Orientação por Processos e Informações	35
2.2.2.6 Visão de Futuro	35
2.2.2.7 Geração de valor.....	35
2.2.2.8 Valorização das Pessoas.....	35
2.2.2.9 Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado.....	36
2.2.2.10 Desenvolvimento de Parcerias.....	36
2.2.2.11 Responsabilidade Social.....	36
2.2.3 O Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade.....	37
2.2.4 Relação entre Fundamentos de Excelência e o Modelo de Excelência da Gestão.....	39
2.3 PRÊMIOS DE QUALIDADE	41
2.3.1 Prêmio MPE Brasil.....	42
2.4 MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	46
2.4.1 Micro e Pequena Empresa em Santa Catarina	48
3 METODOLOGIA.....	53
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO	53

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	54
3.3 COLETA DE DADOS	55
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	56
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	57
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	59
4.1 INFORMAÇÕES A RESPEITO DO PRÊMIO MPE BRASIL .	59
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	61
4.2.1 Perfil da empresa	62
4.2.2 Conhecimento a respeito do MEG®	64
4.2.3 Implementação do MEG®	68
4.2.4 Prêmio Catarinense de Excelência	70
4.3 MELHORIAS.....	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A - Questionário – Empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil.....	83

1 INTRODUÇÃO

Uma gestão estruturada, de maneira que os processos funcionem da melhor maneira possível é um grande diferencial para as organizações frente ao mercado altamente competitivo e globalizado.

O panorama apresentado para os próximos anos demonstra uma relação de graves desafios para as organizações, dentre as quais se pode citar as novas exigências dos mercados consumidores, antigos desequilíbrios de demandas da sociedade, evolução tecnológica e disputa por recursos escassos, onde as mudanças significativas no modo de gerir o negócio têm sido exigidas (FNQ, 2008b).

Em resposta a esse contexto, as organizações sentiram a necessidade de adotar um modelo de gestão estruturado e ferramentas que lhes possibilitassem um processo de tomada de decisão mais fundamentado. É com esse cenário que as abordagens de avaliação de desempenho têm se destacado (PETRI, 2005).

A maximização dos lucros continua sendo o principal objetivo da organização empresarial, porém se tornou básico estruturar o processo decisório apoiado em indicadores quantitativos e qualitativos da gestão (SCHMIDT, SANTOS E MARTINS, 2006).

Sendo assim, a correta avaliação do desempenho da organização passa a ser vista como elemento crucial para a consecução da estratégia adotada (KAPLAN; NORTON, 2004).

Essa avaliação pode ser realizada por meio da participação em prêmios de qualidade, dentre os quais destaca-se o Prêmio de Competitividade e Produtividade às micro e pequenas empresas – MPE Brasil.

Em meio a tal contexto, insere-se o objeto de estudo, as microempresas e empresas de pequeno porte do estado de Santa Catarina. Aquela é caracterizada por empresários ou pessoas jurídicas que possuam receita bruta anual igual ou inferior a R\$240.000,00. Já a pequena empresa possui receita bruta anual superior a R\$240.000,00 e igual ou inferior a R\$2.400.000,00 (BRASIL, 2006).

Com o exposto, apresenta-se o problema de pesquisa do presente trabalho: Como está o conhecimento e a utilização do Modelo de Excelência da Gestão[®] pelas micro e pequenas empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil no estado de Santa Catarina?

1.1 OBJETIVOS

A fim de responder o problema de pesquisa foram estabelecidos os objetivos a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar o conhecimento e a utilização do Modelo de Excelência da Gestão[®] nas micro e pequenas empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil nos anos de 2008, 2009 e 2010, no estado de Santa Catarina.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a metodologia utilizada no Prêmio MPE Brasil;
- b) Avaliar o conhecimento que as micro e pequenas empresas têm a respeito do Modelo de Excelência da Gestão;
- c) Avaliar o interesse das vencedoras do Prêmio MPE Brasil em participarem do Prêmio Catarinense de Excelência.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para composição do tema de pesquisa alguns fatores são necessários: importância, viabilidade e originalidade (CASTRO, 1977).

Ao que se refere à importância de um tema, Castro (1977, p. 56) destaca:

Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligado à uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado à uma questão teórica que merece atenção contínua na literatura especializada [...].

No que tange a importância, o estudo realizado cumpre o papel de analisar as empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil, as quais foram submetidas a um processo de avaliação de desempenho organizacional. Esse exerce um papel de grande relevância em qualquer tipo de organização, sendo considerado o elo final na cadeia funcional da administração. Constitui-se de uma das quatro funções em que se

divide o processo administrativo, sendo o equivalente ao controle organizacional (ROBBINS, 1978).

Nesta perspectiva, as organizações, ao implementarem seus planos estratégicos, devem mensurar o desempenho auferido ao longo do caminho, de forma a avaliar, de forma holística, se as ações executadas estão indo ao encontro dos objetivos almejados.

No que tange a viabilidade, Castro (1977, p. 57) afirma que:

Dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito, dá para fazer a pesquisa? O prazo pode ser suficiente, o mesmo se dando com os recursos, pode ao pesquisador faltar o preparo específico naquele campo, pode não haver uma sistematização prévia do conhecimento na área ou a teoria apresentar uma insolvência metodológica. Finalmente os dados necessários podem inexistir ou mesmo sua coleta ser impossível.

Considera-se a realização do estudo com as micro e pequenas empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil viável, pela facilidade de conseguir informações sobre as mesmas.

Por fim, no que tange a originalidade, Castro (1977) define como original o tema que gera resultados com capacidade de surpreender. Sendo assim, este é o primeiro estudo realizado com as empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil no estado de Santa Catarina.

Com isso, o presente estudo é tido como importante, viável e original, fatores que justificam a sua realização.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo diz respeito à fundamentação teórica, a qual foi estruturada partindo do tema mais abrangente para o mais específico. Primeiramente, conceituou-se o tema administração estratégica, partindo do conceito de estratégia, subdividindo o tema em formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação de desempenho organizacional. Posteriormente, apresentou-se o modelo de avaliação de desempenho utilizado na pesquisa, o Modelo de Excelência

em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), bem como sua utilização em prêmios de qualidade. Por fim, foi apresentado um panorama acerca das microempresas do estado de Santa Catarina.

No terceiro capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos, com destaque para a caracterização e tipo de estudo, coleta de dados, universo da pesquisa, análise de dados e limitações da pesquisa. No quarto capítulo, são apresentados os resultados, sendo que inicialmente é demonstrado o perfil das empresas pesquisadas. Em um segundo momento, apresentam-se os resultados obtidos por meio do questionário aplicado, sendo os mesmos segmentados de acordo com os tópicos do próprio questionário, bem como sugestões de melhorias.

No último capítulo, apresentam-se as considerações finais, com o resgate do problema de pesquisa, seus objetivos, e recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Minayo *et al.* (1994) apontam que a definição teórica e conceitual é base de sustentação da pesquisa, sendo considerado momento crucial na investigação científica. É imprescindível a definição clara dos pressupostos teóricos, das categorias e conceitos a serem utilizados.

Para Zanella (2007) a elaboração da fundamentação teórica deve ter como objetivo a apresentação dos estudos relacionados ao tema, de acordo com a abordagem de outros autores. Demonstra, portanto, uma revisão da literatura existente, não somente a respeito das diferentes teorias e suas críticas, bem como trabalhos realizados com base nessas teorias.

Este capítulo compreende os temas Administração Estratégica, Avaliação de Desempenho Organizacional, Modelo de Excelência da Gestão, Prêmios de Qualidade e Micro e Pequenas Empresas.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A estratégia de uma organização consiste no caminho que a mesma definiu para atingir seus objetivos de longo prazo. No que diz respeito a sua origem etimológica, “estratégia vem do grego e significa habilidades do general” (SERRA, 2008, p.49). Ansoff e McDonnell (1993, p.70) afirmam que “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”, sendo ainda complementada por como um padrão, “consistência de comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.17).

Já Barney e Hesterly (2007, p.5) colocam que “a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas”.

A vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la (PORTER, 1989, p.10).

Prahalad e Hamel (2005) colocam que por mais importantes que sejam as tarefas da empresa em diminuir seu tamanho e aumentar sua

eficiência e rapidez, elas também precisam ser capazes de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar o setor. Resumindo, “uma empresa precisa ser capaz de ser diferente” (PRAHALAD E HAMEL, 2005, p. 17).

Por fim, pode ainda ser vista como um truque ou “uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.20).

Com os conceitos de estratégia apresentados, é possível definir o conceito de administração estratégica. Certo *et al.* (2005, p.3) coloca que “a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Complementa dizendo que essa consiste num processo contínuo, que inicia fora da organização e desdobra-se dentro dela. Embora as atividades inerentes à mesma possam receber mais ou menos ênfase e serem adotadas com diferentes intensidades em épocas distintas, a administração estratégica será sempre abordada ou refletida pela direção da organização.

Pode também ser caracterizada como um “conjunto seqüencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p.5).

A administração estratégica tem a preocupação relacionada ao estabelecimento de objetivos e metas para a organização, além de manter o conjunto de relações entre essa e o ambiente, de modo que lhe permitam perseguir seus objetivos em consonância com as potencialidades organizacionais, bem como lhe possibilitem continuar a ser sensível às exigências do ambiente (PRAHALAD E HAMEL, 2005). Sendo assim, para que a mesma seja efetiva, deve ser controlada de modo que sejam detectados os desvios em relação às metas definidas e incorporadas as ações emergentes (SERRA, 2008).

Corroborando com os conceitos já apresentados, Harrison (2005) resume que é um processo no qual as organizações analisam e aprendem com seus ambientes internos e externos, determinam a direção estratégica, as estratégias que pretendem mover a organização naquela direção e implementa as mesmas.

Tendo em vista que Ansoff e McDonnell (1993, p.289) afirmam que “um dos produtos finais da administração estratégica é um potencial de cumprimento futuro dos objetivos da empresa”, a qual para Certo *et al.* (2005) traz diversos benefícios à organização, tais como:

- Aponta antecipadamente problemas que possam vir a ocorrer;
- Identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio;

- Permite que os administradores tenham uma clara visão do negócio;
- Oferece uma visão objetiva dos problemas de administração;
- Coordena a execução das táticas que compõem o plano; e
- Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global.

Tendo em vista que a administração estratégica se caracteriza como um processo, apresentam-se abaixo, na Figura 01, as etapas básicas da mesma (CERTO *et al.*, 2005):

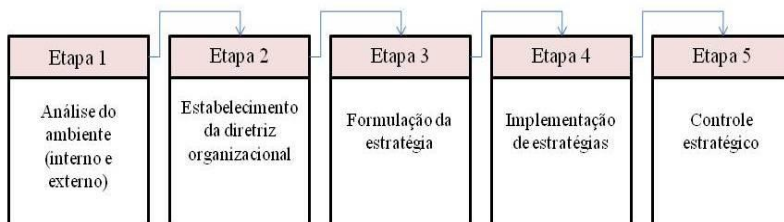


Figura 01: Principais etapas do processo de administração estratégica.

Fonte: Baseado em Certo *et al.* (2005, p.8).

Na sequência, serão apresentadas as etapas referentes ao processo de administração estratégica.

2.1.1 Análise do ambiente

A análise do ambiente consiste na primeira etapa do processo de administração estratégica, e está relacionada à identificação de oportunidades e ameaças, bem como, de pontos fortes e pontos fracos da organização. Sua importância “para a melhor definição das estratégias organizacionais começou a despertar a atenção dos estudiosos por volta da metade do século XX” (CORDIOLI, 2008, p. 71).

Pode ser realizada por diversas metodologias, tais como a Metodologia de Fischmann e Almeida (1991), Metodologia de Oliveira (1986), Metodologia de Vasconcellos Filho (1983) e Metodologia de Porter (1979) (CORDIOLI, 2008).

Uma das mais difundidas é a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), também traduzida para o português como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), sendo avaliada por Serra (2008, p.57) como “um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico”.

A Figura 02, abaixo, apresenta as possíveis relações presentes na análise SWOT.

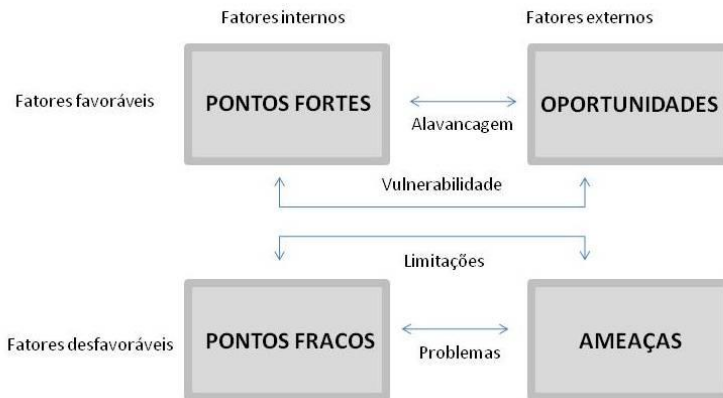


Figura 02: Relações possíveis na Análise SWOT.

Fonte: Adaptado de Serra (2008).

O ambiente organizacional, de acordo com Caballero (2002) pode apresentar uma composição bastante diferenciada, envolvendo elementos como entidades, produtos, matérias-primas, políticas governamentais, legislação, questões culturais e sociais. “Configura-se o ambiente como uma entidade heterogênea altamente complexa” (CABALLERO, 2002, p.30).

Certo *et al.* (2005) define a análise ambiental como

o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. Nesse contexto, o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos (CERTO *et al.*, 2005, p.23).

A análise ambiental pode ser separada em dois momentos, a análise do ambiente externo, que vislumbra as oportunidades e ameaças da organização, e a análise do ambiente interno, a fim de verificar os pontos fortes e fracos da mesma (SERRA, 2008).

A análise do ambiente externo é importante, tendo em vista seu caráter imprevisível, que pode gerar mudanças bruscas, inviabilizando toda a estratégia determinada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Ele é composto de “todos os elementos que, atuando de fora de uma organização, são relevantes para as suas operações; incluem elementos de ação direta e de ação indireta” (STONER; FREEMAN, 1999, p.46).

Como demonstra a Figura 03, abaixo, “o ambiente de uma organização é geralmente dividido em três níveis: geral, operacional e interno” (CERTO *et al.* 2005, p.26), sendo que os dois primeiros consistem em níveis do ambiente externo.



Figura 03: Níveis do ambiente organizacional.

Fonte: Adaptado de Certo *et al.* (2005, p.26).

Barney e Hesterly (2007, p.28) afirmam que “o ambiente geral consiste de tendências amplas, no contexto em que uma empresa opera, que podem ter impacto nas escolhas estratégicas dessa empresa”.

O ambiente geral é formado por componentes que possuem amplo escopo e sobre o qual a organização não tem controle algum

(CERTO *et al.*, 2005). Está relacionado aos fatores, condições gerais e tendências que afetam a todas as organizações, a exemplo de interações políticas, condições tecnológicas, fatores demográficos, estrutura legal, sistema ecológico, influências sócio-culturais, influências econômicas globais, entre outros. Tendo em vista que mudanças podem ocorrer, é importante que a organização acompanhe as tendências e mudanças que ocorrem na sociedade (BOWDITCH, 2002; HARRISON, 2005).

A seguir, o Quadro 01, apresenta os componentes do ambiente geral.

Componentes do ambiente geral	Compreende...
<i>Econômico</i>	Questões como crescimento do PIB, taxas de inflação de juros, arrecadação de impostos e distribuição de renda.
<i>Social</i>	Estrutura socioeconômica, sindical e política.
<i>Demográfico</i>	Dados da população, a exemplo das taxas de crescimento demográfico e populacional.
<i>Cultural</i>	Índices de alfabetização, sistema educacional e veículos de comunicação.
<i>Político</i>	Estrutura de poder.
<i>Tecnológico</i>	Proteção de patentes, mudanças tecnológicas e desenvolvimento de novas tecnologias.
<i>Legal</i>	Legislações tributárias, trabalhistas e comerciais.
<i>Ecológico</i>	Questões ambientais.

Quadro 01: componentes do ambiente geral.

Fonte: Elaborado a partir de Certo *et al.* (2005).

Já o ambiente operacional, que também faz parte da análise externa da organização é definido por Harrison (2005) como os públicos interessados com os quais a organização interage, incluindo clientes, fornecedores, concorrentes, dentre outros. Considera os públicos relevantes externos com os quais a empresa tem relação direta (CORDIOLI, 2008).

Certo *et al.* (2005, p.27) complementa colocando que é “composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na empresa”.

O Quadro 02, a seguir, evidencia os componentes do ambiente operacional.

Componentes do ambiente operacional	Visa...
<i>Clientes</i>	Entender o perfil, as necessidades e as expectativas do público que adquire os produtos/serviços da organização, a fim de melhorar a satisfação dos mesmos.
<i>Concorrência</i>	Verificar o que a organização precisa combater para obter recursos. Conhecer a concorrência é de extrema importância, uma vez que tem a finalidade de monitorar suas ações.
<i>Mão de obra</i>	Condições que despertam o interesse e a disponibilidade de mão de obra para a organização.
<i>Fornecedores</i>	Verificar as variáveis relacionadas a aquisição dos insumos da organização, realizando a qualificação, seleção e avaliação dos fornecedores, de modo a garantir a qualidade do produto/serviço.
<i>Questões internacionais</i>	Compreender as interações internacionais da organização

Quadro 02: Componentes do ambiente operacional.

Fonte: Baseado em Certo *et al.* (2005).

No que diz respeito ao ambiente interno, esse é formado pelos públicos relevantes internos e pelas questões da oferta expandida de uma organização (CORDIOLI, 2008).

É o nível que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração (CERTO *et al.*, 2005).

Tendo em vista que as organizações são diferentes, os ambientes relacionados às mesmas irão afetar de modo particular cada uma delas.

Após a realização da análise ambiental, é estabelecida a diretriz organizacional.

2.1.2 Estabelecimento da diretriz organizacional

O processo de estabelecimento da diretriz organizacional consiste na definição da razão de existir da empresa, a missão, bem como os objetivos que ela visa atingir.

O estabelecimento da diretriz organizacional compreende no “desenvolvimento de uma missão organizacional que reflita os resultados da análise do ambiente” (CERTO *et al.*, 2005, p.49).

Para Barney e Hesterly (2007, p.5) “a missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo, quanto o que quer evitar neste ínterim”.

Os tipos de informação contidos numa declaração de missão podem ser muito distintos de uma organização para outra, porém, a maioria deles parece abranger tópicos como: mercado – descreve os clientes da organização; objetivos da empresa; filosofia da empresa e produto ou serviço da mesma (CERTO *et al.*, 2005).

No que tange aos objetivos organizacionais, Certo *et al.* (2005, p.53) caracteriza como “uma meta para a qual a organização direciona seus esforços”. Na mesma linha de pensamento, Barney e Hesterly (2007) consideram que aqueles consistem em alvos específicos e mensuráveis, os quais as organizações podem utilizar para avaliar até onde está realizando sua missão.

Definidos a missão e os objetivos organizacionais, parte-se para a formulação das estratégias.

2.1.3 Formulação da estratégia

A formulação da estratégia é a etapa na qual será definido o caminho que a organização ira seguir para alcançar seus objetivos.

Certo *et al.* (2005) define que essa etapa consiste na determinação de cursos de ação para o alcance dos objetivos, e Serra (2008, p.56) lembra que deve “decorrer da análise estratégica para poder ser flexível, para ajustar-se às modificações do ambiente e para orientar seus executantes na implementação”.

Para a FNQ (2008a) essa etapa aborda o processo de planejamento, o qual objetiva definir os caminhos que a organização deve seguir a fim de tornar real sua visão de futuro.

“Na prática organizacional, uma das maneiras mais conhecidas de formulação de estratégia é por meio do planejamento estratégico” (PEREIRA; LISSONI, 2008, p.29), o qual consiste num planejamento de longo prazo da organização, de modo a alcançar os objetivos e metas estabelecidos.

Serra (2008) define o planejamento estratégico como um processo no qual os acontecimentos futuros são antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos da organização. Coloca que sua importância fica evidenciada pelo exposto

em relação aos *stakeholders* e é fundamental em organizações voltadas para serviços.

“O planejamento estratégico requer não só previsibilidade, depois de formada a estratégia, mas também estabilidade, durante sua formação” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.58).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) criticam o planejamento estratégico, visto que eles discordam da idéia de que a estratégia pode ser desenvolvida por um processo estruturado e formalizado.

A seguir, a Figura 04, apresenta um esquema a envolvendo as estratégias da organização.

Figura 2: Estratégias Deliberadas e Emergentes



Figura 04: Estratégias deliberadas e emergentes.
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.19).

A Figura 04 apresenta as estratégias deliberadas, as quais são as intenções plenamente realizadas e as estratégias emergentes, na qual não era expressamente pretendido um padrão realizado, sendo que uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero. “Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.18).

Após a etapa de formulação das estratégias, as mesmas devem ser traduzidas de modo a auxiliar na sua implementação.

2.1.4 Implementação de estratégias

A implementação das estratégias é um dos aspectos mais críticos para o sucesso de longo prazo da organização (FNQ, 2008a), na qual “as orientações estratégicas devem ser traduzidas em ações concretas para alcançar os objetivos na sua formulação” (SERRA, 2008, p.56).

Ela ocorre quando uma organização adota políticas e práticas organizacionais coerentes com sua estratégia (BERNEY; HESTERLY, 2007).

Stoner e Freeman (1999, p.158) definem essa etapa como “as tarefas basicamente administrativas necessárias para colocar a estratégia em prática”, sendo que “uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias” (CERTO *et al.*, 2005, p.101).

A fim de realizar uma análise entre o planejado e o realizado, na administração estratégica, há a etapa de controle estratégico.

2.1.5 Controle estratégico

No presente trabalho, a etapa de controle estratégico, conforme sugerido por Serra (2008, p.63) necessita de um “sistema que monitore aspectos tangíveis e intangíveis do negócio e as mudanças de atitudes, crenças e valores”, podendo ser realizada por meio da avaliação de desempenho organizacional.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O planejamento, explicitado anteriormente, é de fundamental importância para a realização da avaliação do desempenho organizacional, uma vez que esse “pode ser entendido como o resultado de determinado conjunto de ações organizadas para o cumprimento de uma meta” (SCHMIDT, SANTOS E MARTINS, 2006). Os autores ainda complementam colocando que dificulta avaliar o desempenho de uma entidade se não houver uma determinação prévia dos resultados esperados.

Até os anos 50, segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001 *apud* SCHMIDT, SANTOS E MARTINS, 2006) a definição de

avaliação de desempenho estava atrelada a critérios econômicos e racionalistas, uma vez que o contexto organizacional era caracterizado pela certeza, estabilidade e previsibilidade. O desempenho empresarial estava primordialmente relacionado à capacidade da organização em maximizar lucros sem se preocupar com nenhum outro critério.

Os anos 60 e 70 se contextualizavam na incerteza, o que incentivou, de certa forma, as organizações reverem as formas de avaliação de desempenho da gestão utilizada. Nos anos 90, o ambiente organizacional continuou sendo fortemente impactado pela elevação da incerteza e da instabilidade, com a diferença de um mercado cada vez mais globalizado (SCHMIDT, SANTOS E MARTINS, 2006).

Com essas questões em voga, a avaliação de desempenho foi se tornando fundamental para gerar um diferencial competitivo para a organização, uma vez que Petri (2005) afirma que por meio desse processo, as organizações podem “medir a sua capacidade competitiva contínua levando em conta as exigências dos ambientes interno e externo em que estão inseridas” (PETRI, 2005, p.41). Corroborando com essa idéia, Schmidt, Santos e Martins (2006, p.6) colocam que a “maximização dos lucros continuou sendo o principal objetivo da organização, porém se tornou imperativo estruturar o processo decisório apoiado em indicadores quantitativos e qualitativos da gestão”.

A avaliação de desempenho auxilia na busca da melhoria contínua à medida que permite conhecer a situação, considerando os objetivos perseguidos pela organização, e a partir disso, identificar o que é relevante - fator crítico de sucesso - definindo, mensurando e associando os mesmos a um objetivo maior (ENSLINN; ENSLINN, 2003). Sendo assim, é considerada por Dutra (2003, p.110) como “uma das funções essenciais da prática ‘gerenciar’, pois não existe gerenciamento efetivo sem que o gestor da organização utilize um processo de medição do desempenho organizacional”.

No Quadro 03, Petri (2005, p.46) colocou os métodos mais encontrados na literatura sobre avaliação de desempenho organizacional. Apresentou o ano inicial de seu desenvolvimento, a abordagem, quem a idealizou e os aspectos básicos de cada uma delas.

Período	Abordagens	Autores/ Entidades	Aspectos básicos
1980	McKinsey 7-S	McKinsey® em Pascale & Athos	Considera 7 itens chave para o sucesso organizacional
1981	Organizações de classe Mundial	Watermann & Peters	Considera 8 aspectos com 22 atributos
1988	Malcolm Baldrige National Quality	Baldrige Institute® (2003)	Considera 7 critérios para gerar ranking das melhores gestões
1989	Performance Measurement for World Class Manufacturer	Maskell	Sistema de avaliação empresas Norte americanas de classe mundial
1990	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ	Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade®	Considera 8 critérios para gerar ranking das melhores gestões
1990	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão	Roy, Bana e Costa, Keeney	Considera o sujeito e o evento físico, ou seja, é constitutivista
1992	Balanced Scorecard	Kaplan & Norton	Operacionalizar a estratégia
1993	Planejamento e medição para performance	Sink & Tuttle	Considera 7 critérios de desempenho
1993	Avaliação de desempenho como diferencial (vantagem) competitiva	Slack	Considera 5 elementos de desempenho
1993	Bain Company	Rigby	Satisfação e uso das abordagens de gestão mundial
1994	Indicadores de Desempenho da Ernst & Young	Ostrenga & Orzan	Estratégico e de Desempenho
1996	Dimensões do desempenho em manufatura e Serviços	Moreira	Considera 6 dimensões
1996	Métricas de desempenho	Trade®	Sistemas métricos
1997	Family Nevada Quality Fórum	Trade®	Processo em 11 etapas
1999	OPM® - System for Organizacional Performance Measurement	CSIRO Australia OPM®	Enfatiza as diderentes áreas de desempenho organizacional

Quadro 03: Métodos de avaliação de desempenho organizacional.

Fonte: Adaptado de Petri (2005, p.46).

Como pode ser visto no Quadro 03, no ano de 1990, surgiu a Fundação Nacional da Qualidade, a qual se baseia no Modelo de Excelência da Gestão® para realizar a avaliação do desempenho das organizações, sendo esse considerado o foco do presente estudo.

2.2.1 Modelo de Excelência da Gestão

Os modelos de avaliação de desempenho existentes, em sua maioria, dificultam o entendimento e o processo de escolha e implementação por parte dos dirigentes das organizações. Notam-se muitas iniciativas, as quais não possuem alinhamento e não são integradas, faltando uma organização dessas ferramentas de maneira lógica e inter-relacionada por meio de um modelo abrangente e confiável (FNQ, 2008b).

Em meio a esse contexto e aos conceitos do TQM (Total Quality Management) ou Qualidade Total, a qual, de acordo com Campos (1992, p.14) consiste em “todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e por conseguinte a sobrevivência da empresa”, a busca de ferramentas que auxiliassem a analisar sistematicamente as organizações foi incentivada, de modo a alcançar um elevado desempenho.

Sendo assim, de acordo com FNQ (2008b) no início da década de 80, o governo dos Estados Unidos da América vislumbrou a necessidade de buscar “um conjunto de conceitos capazes de orientar suas organizações em resposta ao crescimento das indústrias japonesas” (FNQ, 2008b, p.5). A partir disso, buscou-se identificar nas empresas consideradas excelentes, de classe mundial, o que elas tinham em comum que as tornava diferentes se comparada às demais.

A partir desse estudo, foi criado um modelo de reconhecimento das organizações, o Modelo de Excelência da Gestão®, o qual existe em mais de 100 países, e nos EUA é conhecido como Prêmio Malcolm Baldrige – Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), e no Brasil como Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

Esse modelo é baseado em onze conceitos básicos, denominados Fundamentos da Excelência, os quais expressam “conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial” (FNQ, 2011a, p.12). Essas organizações são aquelas que buscam o aperfeiçoamento e adequação às mudanças globais, constantemente.

“No Modelo, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de requisitos presentes em questões formuladas e em solicitações de informações específicas. Essas, por sua vez, são agrupadas em itens em cada um dos oito critérios” (FNQ, 2011a, p.14).

A fim de facilitar o entendimento da construção desse método de avaliação de desempenho organizacional, apresenta-se a Figura 05.

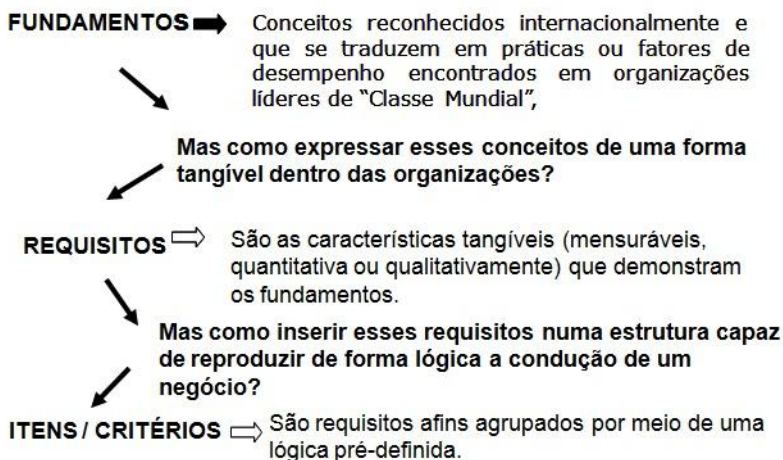


Figura 05: Lógica de construção do Modelo de Excelência da Gestão.

Fonte: FNQ (2008b, p.8).

O subitem a seguir evidenciará os fundamentos de excelência, e uma breve explicação acerca dos mesmos.

2.2.2 Fundamentos de Excelência

Atualmente, são onze os Fundamentos de Excelência presentes no Modelo de Excelência da Gestão, conforme apresentado no Quadro 04.

FUNDAMENTOS DE EXCELENCIA

1. Pensamento Sistêmico
2. Aprendizado Organizacional
3. Cultura de Inovação
4. Liderança e Constância de Propósitos
5. Orientação por Processos e Informações
6. Visão de Futuro
7. Geração de Valor
8. Valorização das Pessoas
9. Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado
10. Desenvolvimento de parcerias
11. Responsabilidade Social

Quadro 04: Fundamentos de Excelência.

Fonte: Adaptado de FNQ (2011a).

2.2.2.1 Pensamento Sistêmico

Para Senge (1990, p.99) o pensamento sistêmico consiste em uma “disciplina para ver o todo”. É uma referência a fim de verificar as inter-relações ao invés de eventos, para ver os padrões de mudança ao invés das fotos instantâneas (SENGE, 2008).

A FNQ (2007, p.10) define esse fundamento como o “entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo”.

2.2.2.2 Aprendizado Organizacional

De acordo com a FNQ (2007, p. 12) o aprendizado organizacional visa a “busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências”.

Argyris (2001) afirma que a aprendizagem na empresa pode ocorrer por meio de duas formas: o single-loop ou o double-loop. O método do single-loop “faz uma pergunta de uma dimensão para deduzir uma resposta também de uma dimensão” (ARGYRIS, 2001, p.87). Exemplifica o mesmo por meio do termostato, o qual mede a temperatura ambiente em relação a um valor padrão e liga ou desliga, conforme a necessidade, a fonte de calor. “A transação como um todo é binária” (ARGYRIS, 2001, p.88).

Já o método Double-loop, utiliza uma etapa adicional, ou com maior frequência, várias etapas adicionais. “Ela devolve a pergunta ao seu proponente” (ARGYRIS, 2001, p.88). Utilizando ainda o mesmo exemplo do termostato, nesse caso, seria questionado se “o valor atual seria de fato a temperatura ambiente mais eficaz e, em caso afirmativo, se a fonte de calor presente seria o meio mais eficaz de alcançá-la” (ARGYRIS, 2001, p.88).

2.2.2.3 Cultura de Inovação

A inovação pode ser caracterizada como algo introduzido de novo ou renovação (MICHAELIS, 2009).

Para que as inovações sejam apresentadas, deve haver uma cultura de inovação, a qual tem como objetivo a “promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização” (FNQ, 2007, p.13).

2.2.2.4 Liderança e Constância de Propósitos

Para a FNQ (2007, p.15) a liderança e constância de propósitos existe quando há uma

atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.

Em uma frase que une a liderança e o aprendizado organizacional, Senge (1990, p.368) define que a nova visão de liderança nas organizações que aprendem “é centrada em tarefas mais sutis e mais importantes. Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores”. Complementa ainda afirmando que eles “são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados” (SENGE, 2008, p.368).

2.2.2.5 Orientação por Processos e Informações

A orientação por processos e informações está relacionada à

compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados (FNQ, 2007, p.17).

2.2.2.6 Visão de Futuro

A visão de futuro é entendida como a “compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização” (FNQ, 2007, p.19).

Ela deve ser compartilhada com toda a organização, a fim de conseguir maior engajamento das pessoas para alcance da mesma. Uma visão compartilhada não é uma idéia, mas sim uma força de poder impressionante. Quanto ela é estimulante o suficiente para conseguir o apoio de mais de uma pessoa, deixa de ser abstrato e torna-se palpável, e as pessoas começam a sentir que ela realmente existe (SENGE, 2008).

2.2.2.7 Geração de valor

O fundamento, Geração de Valor, é explicado pela FNQ (2007, p.20) como o “alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas”.

2.2.2.8 Valorização das Pessoas

A valorização das pessoas está relacionada ao

estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando

seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender (FNQ, 2007, p.21).

2.2.2.9 Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado

O conhecimento sobre o cliente e o mercado visa a “criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados” (FNQ, 2007, p.23).

Esse fundamento é primordial para a organização tendo em vista que “estudar o cliente ajuda a melhorar ou lançar produtos e serviços, determinar preços, projetar canais, elaborar mensagens e desenvolver outras atividades de marketing” (KOTLER; KELLER, 2006, p.172).

Deve-se sempre ter em mente que o comportamento de compra do consumidor é influenciado por diversos fatores, dentre eles: fatores sociais, fatores culturais, psicológicos e pessoais (KOTLER; KELLER, 2006).

2.2.2.10 Desenvolvimento de Parcerias

O fundamento, desenvolvimento de parcerias, diz respeito ao “desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes” (FNQ, 2007, p.25).

2.2.2.11 Responsabilidade Social

A responsabilidade social é definida como a realização de atividades que podem, de alguma forma, ajudar a sociedade, ainda que não contribuam para aumentar a lucratividade da organização (CERTO *et al.*, 2005).

A FNQ (2007, p.27) define ainda como a

atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a

diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Com os Fundamentos de Excelência evidenciados, apresenta-se o Modelo de Excelência da Gestão – MEG[®].

2.2.3 O Modelo de Excelência da Gestão[®] da Fundação Nacional da Qualidade

Conforme a Figura 06, o Modelo de Excelência da Gestão[®], é agrupado em oito critérios, os quais são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Pessoas, Processos e Resultados.

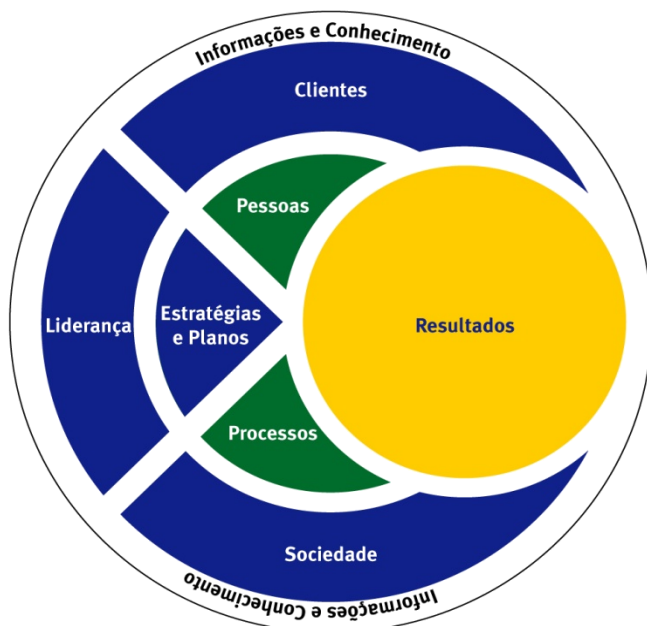


Figura 06: Figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão.
Fonte: FNQ (2011a, p.14).

De acordo com a FNQ (2011a) a Figura 06, demonstra a organização como um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Mesmo admitindo diferentes interpretações, a melhor descrição da figura utiliza o conceito de aprendizado, segundo o

ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*)” (FNQ, 2011a, p.15), traduzido para o português como Planejamento, Execução, Controle e Aprendizado.

A sobrevivência e o sucesso de uma organização dependem de sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas dos **clientes**, as quais devem ser identificadas, analisadas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los. Além disso, para que suas operações ocorram continuamente, a organização deve atuar de forma responsável em relação à **sociedade** e às comunidades com as quais interage, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental (FNQ, 2011a).

Respalhada por essas informações, a **liderança** estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos de excelência, inserindo, dessa maneira, a cultura da excelência na mesma. É de responsabilidade dos líderes, assegurar a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, por meio da análise do desempenho da mesma, e executando as ações corretivas necessárias, consolidando assim, o aprendizado organizacional (FNQ, 2011a).

Devem ainda, formular as **estratégias** que irão direcionar a organização e seu desempenho, de modo a definir sua vantagem competitiva. Essas são desdobradas em planos de ação de curto e longo prazo, e os recursos são alocados, de modo a assegurar sua implementação. São estabelecidas as metas, que levam em consideração as projeções e estimativas, bem como o desempenho dos concorrentes e demais referenciais. As estratégias, metas e planos de ação são comunicados às pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas. O processo de implementação das estratégias é permanentemente avaliado, seus planos são monitorados e são dadas respostas rápidas às mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo (FNQ, 2011a).

Conclui-se, até esse ponto, a etapa de Planejamento (P) do ciclo PDCL da organização.

As **pessoas** que compõem a força de trabalho devem estar comprometidas e capacitadas, atuando em um ambiente que proporcione a consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. Os custos e investimentos são planejados e controlados e os riscos financeiros são quantificados e monitorados (FNQ, 2011a).

Nesse momento, conclui-se a etapa referente à Execução (D) do PDCL.

A fim de efetivar a etapa de controle (C), são mensurados os **resultados** em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, **processos** e fornecedores. A implementação das práticas pode ser comparada às metas estabelecidas, para que possam ser efetuadas eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas (FNQ, 2011a).

A etapa referente ao Controle (C) do PDCL é concluída nesse momento.

Esses resultados, em forma de **informações e conhecimento**, retornam a toda organização, de modo que ela possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional. As informações representam a inteligência da organização, tornando viável a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis. A Figura 06 enfatiza que as informações e o conhecimento são elementos que permitem a inter-relação entre todos os critérios, e consequentemente, a todos elementos que constituem a organização. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é essencial à jornada em busca da excelência (FNQ, 2011a).

Nesse momento, conclui-se a etapa referente ao Aprendizado (L) do PDCL.

Para Petri (2005) as principais características desse método são: a consideração do todo, a característica sistêmica, a periodicidade anual e a verificação do que as organizações buscam para estarem na fronteira do estado da arte, ou seja, possuírem um elevado desempenho.

Com o conceito dos Critérios de Excelência, e os Fundamentos de Excelência, apresenta-se no subitem a seguir a relação entre os mesmos.

2.2.4 Relação entre Fundamentos de Excelência e o Modelo de Excelência da Gestão

Na Figura 07, a seguir, as cores demonstram a “fase” do ciclo PDCL aos quais os critérios e fundamentos de excelência se referem. A cor azul é relacionada ao P (Plan – Planejamento) e a cor verde ao D (Do - Execução). Já a cor amarela está ligada ao C (Check – Controle) e a cor roxa, diz respeito ao L (Learn – Aprendizado).



Figura 07: Matriz Taxonomia.
Fonte: FNQ (2011b).

A fim de facilitar a visualização da relação entre os fundamentos e os critérios de excelência, apresenta-se o Quadro 05, abaixo.

Critério de Excelência	Fundamento de Excelência
Liderança	Liderança e Constância de Propósitos
Estratégias e Planos	Visão de Futuro
Clientes	Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado
Sociedade	Responsabilidade Social
Informações e Conhecimento	Orientação por Processos e Informações
Processos	Valorização das Pessoas
Pessoas	Geração de Valor
Resultados	

Quadro 05: Relação dos critérios e fundamentos de excelência.
Fonte: Elaborado pela autora.

Os fundamentos que não estão presentes no Quadro 05, e estão em roxo na Figura 07, os quais são: Desenvolvimento de parcerias, Aprendizado Organizacional, Pensamento Sistêmico e Cultura da

Inovação são considerados como transversais, uma vez que não estão ligados diretamente a nenhum critério, mas sim, a todos eles.

Por fim, o Modelo de Excelência da Gestão[®] é utilizado em todo mundo por diversos prêmios de qualidade. No subitem a seguir, alguns deles serão apresentados.

2.3 PRÊMIOS DE QUALIDADE

Os prêmios de qualidade consistem em instrumentos formais que estabelecem a melhoria da qualidade das organizações. São caracterizados pela ampla troca de informações e conhecimento de gestão e pela projeção organizacional, tendo em vista o reconhecimento de suas práticas em nível de excelência. Constituem-se ainda, em instrumentos valiosos na jornada pela excelência organizacional (SANTOR, 2003).

No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ surgiu no ano de 1991, em decorrência do movimento pela excelência da gestão organizacional que estava se espalhando pelo mundo. Em seus primeiros anos, a abordagem de avaliação adotou integralmente os critérios do Malcolm Baldrige Award, realizado nos Estados Unidos. A aproximação com instituições similares como o Deming Prize, do Japão, a European Foundation for Quality Management (EFQM), da Europa, o Swedish Institute for Quality, da Suécia, e o Mouvement Français pour La Qualité (MFQ), da França, auxiliou na melhoria e aperfeiçoamento do modelo de avaliação brasileiro, levando também em consideração as experiências já obtidas (DUTRA; ENSSLIN, 2008).

Como desdobramento do PNQ, foram surgindo diversos prêmios regionais, setoriais e relacionados ao porte das organizações. Atualmente, são 17 movimentos presentes nos estados do: Amazonas, Pará, Alagoas, Bahia, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Sergipe, Mato Grosso do Sul, Goiás, Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

No estado de Santa Catarina, o prêmio é conhecido como Prêmio Catarinense de Excelência, sendo coordenado pelo Movimento Catarinense para Excelência, o qual surgiu no ano de 2004.

A fim de categorizar as empresas, é utilizada uma régua de pontuação, a qual possui como seu máximo, 1000 pontos, referente ao Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. Os estaduais possuem três máximos de pontuação, que são:

- Compromisso com a Excelência: 250 pontos;
- Rumo à Excelência: 500 pontos; e

- Rumo à Classe Mundial: 750 pontos.

Dentre os prêmios anteriormente citados, surgiu no ano de 1993, o Prêmio Talentos Empreendedores, que atualmente chama-se Prêmio de Competitividade e Produtividade às Micro e Pequenas Empresas – MPE Brasil, e possui como máximo, aproximadamente 125 pontos na régua de pontuação definida.

2.3.1 Prêmio MPE Brasil

O MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para micro e pequenas empresas, é um reconhecimento realizado anualmente às micro e pequenas empresas cuja atuação serve de modelo na busca do aumento da competitividade seu segmento. Abrange os 27 estados do Brasil, e no ano de 2010, contou com a participação de mais de 86 mil empresas.

O Prêmio é subdividido em oito categorias, as quais são: Agronegócio, Comércio, Indústria, Serviços de Educação, Serviços de Saúde, Serviços de Tecnologia da Informação, Serviços de Turismo, Serviços.

Para poder se inscrever no MPE Brasil, a empresa deve se enquadrar em algumas características (SEBRAE, 2011c):

- a. possuir receita bruta anual de, no máximo, R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), incluindo a soma dos orçamentos de matriz e filiais;
- b. Ter pelo menos um ano fiscal completo;
- c. Ter domicílio fiscal no Estado da respectiva inscrição;
- d. Comprovar regularidade fiscal e estatutária.

O processo de avaliação inicia com a inscrição da empresa por meio do site do SEBRAE, de uma Unidade do SEBRAE ou do Programa Estadual, no caso, o Movimento Catarinense para Excelência. Posteriormente, há a etapa de autoavaliação, que consiste na entrega de um questionário preenchido pela empresa ao SEBRAE. Nesse momento, a mesma passa a ser chamada de candidata. Após o encerramento desta etapa, a Comissão Técnica Estadual seleciona as empresas que serão visitadas, tendo em vista as respostas do questionário e as informações adicionais.

As classificadas para visita devem apresentar documentos legais, que comprovem sua regularidade fiscal e seu enquadramento como micro e pequena empresa.

Com os documentos validados, há a etapa de visita, que é realizada por avaliadores formados especialmente para o Prêmio MPE Brasil, os quais têm o objetivo de ratificar as respostas do questionário. Nesse momento, a pontuação da empresa pode ser alterada, desde que, justificada.

É de responsabilidade dos avaliadores elaborarem um relatório de avaliação – RA, com todos os aspectos levantados ao longo da visita, apontando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da organização. Esse é o insumo para a escolha das empresas finalistas pela Comissão Técnica Estadual.

Por fim, há uma banca de juízes, formada por profissionais com experiência em avaliação de desempenho organizacional, os quais definem as empresas vencedoras e receberão o reconhecimento na Cerimônia de Premiação.

Vale ressaltar que todas as organizações participantes, recebem o relatório de autoavaliação ou avaliação, contendo os principais pontos fortes da organização assim como as principais oportunidades de melhoria para a gestão, com base no questionário do Prêmio MPE Brasil. As organizações classificadas para a visita recebem o relatório de avaliação, contendo as considerações realizadas pelos avaliadores do prêmio, enquanto as organizações não classificadas recebem o relatório de autoavaliação elaborado de forma padrão pelo SEBRAE .

Todo o processo do Prêmio MPE Brasil pode ser visto na Figura 08, a seguir.

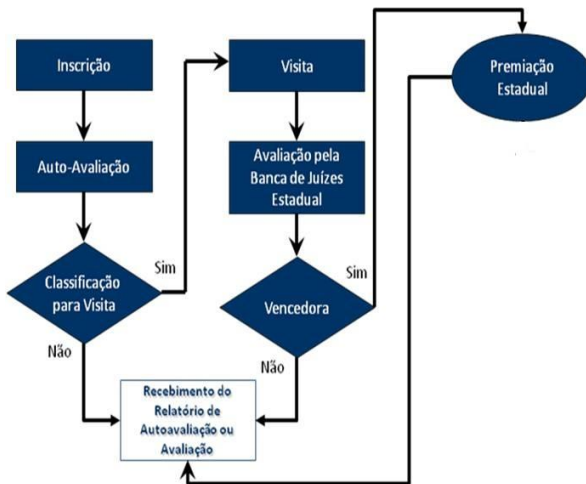


Figura 08: Fluxo do processo do Prêmio MPE Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora.

A base para a avaliação da empresa é um questionário fornecido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, onde constam questões relacionadas aos seguintes critérios e aspectos (SEBRAE, 2011c):

A. Clientes

- Agrupamento de clientes e busca de novos;
- Conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes;
- Divulgação dos produtos e serviços aos clientes e ao mercado;
- Tratamento das reclamações feitas pelos clientes;
- Avaliação da satisfação dos clientes.

B. Sociedade

- Tratamento de impactos negativos que possam causar danos ao meio-ambiente;
- Conhecimento e atualização das exigências legais necessárias;
- Demonstração de comprometimento com a sociedade.

C. Liderança

- Disseminação da missão aos colaboradores;
- Incentivo ao comportamento ético pelos dirigentes;
- Análise do desempenho do negócio;
- Compartilhamento de informações com os colaboradores;
- Investimento em desenvolvimento gerencial;
- Melhoria dos produtos, serviços, processos e métodos de gestão.

D. Estratégias e Planos

- Disseminação da visão aos colaboradores;
- Definição das estratégias;
- Estabelecimento de indicadores e metas;
- Definição de planos de ação para alcance das metas.

E. Pessoas

- Definições das funções e responsabilidades das pessoas;
- Contratação dos colaboradores;
- Capacitação dos colaboradores;
- Identificação dos perigos e tratamento dos riscos relacionados à saúde e segurança;
- Tratamento dos fatores de bem-estar e satisfação dos colaboradores.

F. Processos

- Forma de execução das atividades da empresa;
- Controle do desempenho das atividades;
- Seleção e avaliação de fornecedores;
- Controle financeiro da organização.

G. Informações e conhecimento

- Definição das informações para a execução das atividades, análise e condução do negócio;
- Disponibilização das informações aos colaboradores;
- Utilização de informações comparativas;

H. Resultados

- Receita Total
- Despesa Total;

- Índice de satisfação;
- Número de reclamações;
- Número de colaboradores;
- Rotatividade;
- Número de acidentes com afastamento;
- Produção.

Como citado anteriormente, o Prêmio MPE Brasil é exclusivamente destinado às micro e pequenas empresas brasileiras, as quais são definidas a seguir.

2.4 MICRO E PEQUENA EMPRESA

De acordo com Brasil (2006) as microempresas são definidas no artigo 3º, do capítulo II, como “o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais)”, e a pequena empresa ou empresa de pequeno porte é aquela na qual

o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) (BRASIL, 2006).

O Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas – SEBRAE (2011a) utiliza, além do enquadramento por faturamento, o conceito de número de funcionários nas empresas, conforme apresentado a seguir, no Quadro 06.

MICROEMPRESA	
Indústria e Construção	até 19 funcionários
Comércio e Serviços	até 09 funcionários
EMPRESA DE PEQUENO PORTE	
Indústria e Construção	de 20 a 99 funcionários
Comércio e Serviços	de 10 a 49 funcionários

Quadro 06: Definição de ME e EPP de acordo com a quantidade de funcionários.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2011a).

No ano de 1996, foi instituído o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de pequeno Porte – SIMPLES (BRASIL, 1996). Esse, no ano de 2006, conforme artigo 12 da seção I do capítulo IV, ficou conhecido como “Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – Simples Nacional” (BRASIL, 2006).

De acordo com o artigo 13, da seção I, capítulo IV, presente em Brasil (2006) “O Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes impostos e contribuições”:

- I - Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ;
- II - Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI;
- III - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- IV - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS;
- V - Contribuição para o PIS/Pasep;
- VI - Contribuição Patronal Previdenciária - CPP para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que trata o art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, exceto no caso da microempresa e da empresa de pequeno porte que se dedique às atividades de prestação de serviços referidas no § 5º-C do art. 18 Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006;
- VII - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS;
- VIII - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS.

De acordo com o SEBRAE (2011b) o número total de empresas brasileiras cadastradas no Simples Nacional é 4.443.506, sendo que apenas 68,98% delas estão em municípios que possuem a Lei Geral regulamentada. Esses detêm um pouco mais da maioria, representando 54,05% dos municípios brasileiros.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p.29) “as empresas pequenas operam em todos os setores, mas diferem enormemente em sua natureza e importância de um setor para outro”.

Sua importância, muitas vezes, está associada ao papel de desenvolvimento do país, sendo sua localização considerada como um fator importante, uma vez que “a pulverização de empresas pode

contribuir, do ponto de vista econômico e social, para minimizar as desigualdades regionais” (PREVIDELLI; MEURER, 2005, p.29).

O autor complementa afirmando que

a pequena empresa apresenta uma forte flexibilidade locacional, criando condições de expansão e, conseqüentemente, de desenvolvimento de áreas ignoradas pelas políticas governamentais, possibilitando a fixação do homem no interior, amenizando os grandes problemas ocasionados pelo êxodo rural e melhorando de forma natural a distribuição de renda (PREVIDELLI; MEURER, 2005, p.31).

O presente trabalho está relacionado às micro e pequenas empresas do estado de Santa Catarina, as quais são destacadas no subitem seguinte.

2.4.1 Micro e Pequena Empresa em Santa Catarina

O estado de Santa Catarina está situado na região Sul do Brasil, e tem como capital a cidade de Florianópolis. Possui uma população de 6.248.436 pessoas distribuídas em 293 municípios (IBGE, 2011).

Dos municípios presentes no estado, 287 deles possuem a Lei Geral Regulamentada, ficando em terceiro lugar no país, atrás apenas do estado do Espírito Santo e Mato Grosso (SEBRAE, 2011b). As 203.465 empresas cadastradas nos municípios que possuem da lei regulamentada representam 98,49% do total de cadastradas no estado de Santa Catarina, as quais totalizam 206.592 empresas.

A Tabela 01, a seguir, evidencia a quantidade, em números absolutos, de microempresas constituídas no estado ao longo dos anos de 2007, 2008 e 2009, uma vez que os dados do ano de 2010 ainda não foram disponibilizados pela Junta Comercial do Estado de Santa Catarina.

MICROEMPRESA			
	2009	2008	2007
Janeiro	2235	1794	1414
Fevereiro	2184	2285	1695
Março	2512	2118	1900
Abril	2190	2203	1558
Maió	2128	1978	1908
Junho	2161	2308	1739
Julho	2415	2284	2031
Agosto	2068	2193	2410
Setembro	2204	2253	2055
Outubro	2014	2082	2324
Novembro	1966	1889	1890
Dezembro	1654	1577	1451
TOTAL	25731	24964	22375

Tabela 01: Quantidade de microempresas constituídas.
 Fonte: Baseado em JUCESC (2011).

A fim de auxiliar na visualização dos dados acima apresentados, apresenta-se o Gráfico 01.

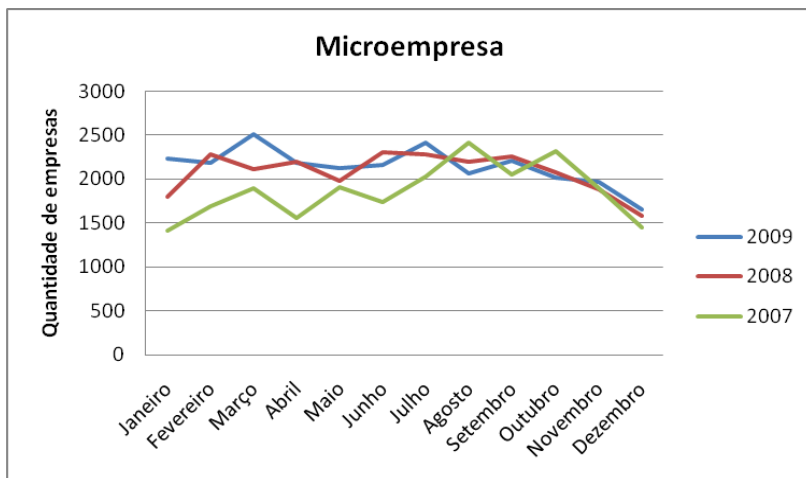


Gráfico 01: Quantidade de microempresas constituídas.
 Fonte: Baseado em JUCESC (2011).

Nota-se que, no ano de 2009, o mês de março foi o que apresentou maior número de microempresas constituídas em Santa Catarina, totalizando 2.512 empresas. Já em 2008, o mês de junho ocupou o primeiro lugar, com 2.308 empresas, e em 2007, agosto ficou a frente, com 2.410 empresas constituídas.

Da mesma forma, na Tabela 02, é apresentada a quantidade de Pequenas Empresas, ou Empresas de Pequeno Porte (EPP) constituídas ao longo dos meses nos anos de 2007, 2008 e 2009.

EMPRESA DE PEQUENO PORTE			
	2009	2008	2007
Janeiro	698	161	24
Fevereiro	556	123	31
Março	278	92	30
Abril	176	95	27
Mai	170	98	23
Junho	242	97	60
Julho	229	118	173
Agosto	204	108	154
Setembro	212	106	126
Outubro	173	175	133
Novembro	157	169	91
Dezembro	224	163	86
TOTAL	3319	1505	958

Tabela 02: Quantidade de empresas de pequeno porte constituídas.
Fonte: Baseado em JUCESC (2011).

O gráfico a seguir demonstra de maneira mais visual, os dados apresentados acima.

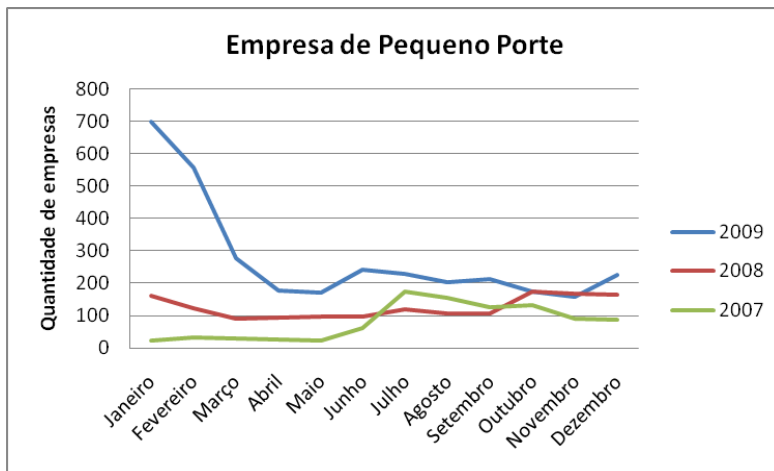


Gráfico 02: Quantidade de empresas de pequeno porte constituídas.
 Fonte: Elaborado pela autora.

No mês de janeiro de 2009, foram 698 empresas de pequeno porte constituídas, sendo esse o maior número apresentado. Em 2008, o mês de outubro ocupou o primeiro lugar, com 175 empresas abertas, e em 2007, o mês de julho totalizou a maior quantidade, com 173 empresas constituídas.

Destaque para os meses de janeiro a maio de 2009, onde houve uma redução 75,65% na abertura de pequenas empresas.

Por fim, o Gráfico 03, a seguir, apresenta um comparativo da constituição de empresas foco do estudo, micro e pequenas, nos anos de 2007 a 2009.

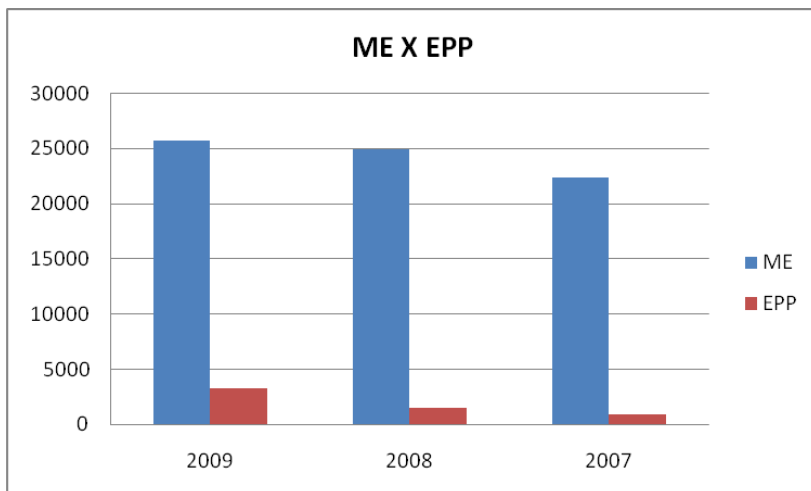


Gráfico 03: Comparativo da quantidade de ME e EPP constituídas.

Fonte: Elaborado pela autora.

A quantidade média de microempresas constituídas ao longo dos anos 2007 a 2009 é de aproximadamente 24.356, enquanto que a média de empresas de pequeno porte fica próxima a 1.927. Essa representa apenas 7,33% do total de empresas constituídas no enquadramento apresentado anteriormente, no estado de Santa Catarina.

3 METODOLOGIA

Um dos elementos constitutivos de um projeto de pesquisa é a metodologia de pesquisa científica. O método pode ser definido como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador (LAKATOS e MARCONI, 1992). Minayo *et al.* (1994) destaca que a metodologia é, geralmente, uma parte complexa e requer grande cuidado.

Durante a caracterização da metodologia do presente estudo foram apresentadas definições do trabalho quanto: à caracterização e tipo de estudo, universo da pesquisa, coleta de dados, análise de dados e limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO

Um procedimento formal que requer um tratamento científico é a definição de pesquisa dada por Lakatos e Marconi (1992). Para isso, a mesma utiliza-se de uma metodologia, que nada mais é do que um caminho para conhecer a realidade.

Essa pesquisa é caracterizada como exploratória, a qual Triviños (1987) esclarece que o propósito da mesma é dar liberdade ao pesquisador para aumentar a sua experiência em relação a um assunto que necessita de uma formulação mais consistente.

Para a realização deste trabalho foi utilizada a pesquisa qualitativa, a qual Vergara (1997) afirma que investiga as realidades sociais através da compreensão e interpretação dos significados humanos e seus processos de construção social.

De acordo com Godoy (1995), as pesquisas qualitativas oferecem três possibilidades de se realizar a pesquisa: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso. A primeira pode ser definida como o estudo e análise de materiais escritos, estatísticas e elementos iconográficos. A etnografia, segundo Fetterman *apud* Godoy (1995), pode ser entendida como a arte e a ciência de se descrever a cultura de um grupo. Por fim, o estudo de caso, que é definido por Yin (2001, p.27) como “a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”.

Para Stake *apud* Godoy (2006), o estudo de caso pode ser considerado não somente como uma escolha metodológica, mas

fundamentalmente, a escolha de um objeto de estudo, podendo ser uma pessoa, uma organização, um programa, entre outros. Segundo Godoy (1995), o estudo de caso é utilizado quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Corroborando, “como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN, 2001, p.21).

Para esta pesquisa, utilizou-se o estudo de caso. A utilização do mesmo é relevante, pois, segundo Merriam *apud* Godoy (2006, p. 119), denota que o interesse do pesquisador “está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto do que as relações estabelecidas entre variáveis”, o que possibilita entender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos.

De acordo com Godoy (2006) há três diferentes tipos de estudo de caso, descritivo, interpretativo e avaliativo.

O estudo é caracterizado como descritivo quando “apresenta um relato detalhado de um fenômeno social que envolva, por exemplo, sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo [...]” (GODOY, 2006, p.124). No que diz respeito ao estudo interpretativo, esse tem a finalidade de encontrar padrões nos dados e desenvolver conceitos os quais serão confrontados com as suposições teóricas. Já o estudo avaliativo, é aquele em que há um grande cuidado na obtenção e geração de dados e informações, empírica ou sistematicamente, de modo a julgar os resultados e a efetividade de um programa (GODOY, 2006).

O presente trabalho é caracterizado com um estudo de caso avaliativo.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Segundo Vergara (1997) entende-se como população um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de pesquisa. A população em estudo é constituída por 29 micro e pequenas empresas do estado de Santa Catarina, as quais foram vencedoras do Prêmio MPE Brasil nos anos de 2008, 2009 e 2010. No ano de 2008, foram 09 empresas vencedoras, enquanto que nos anos de 2009 e 2010, foram 10 vencedoras em cada um deles.

O Prêmio MPE Brasil existe há 18 anos, porém, a partir de 2008 foi adotada a atual metodologia de avaliação, a qual é baseada em

questionários e visitas de avaliadores nas empresas candidatas. Esse foi o critério utilizado para definição dos anos a serem pesquisados.

A fim de realizar uma análise nas micro e pequenas empresas baseada no Modelo de Excelência da Gestão[®], era necessário que as mesmas possuíssem algum tipo de conhecimento a respeito do tema. Sendo assim, optou-se por realizar a pesquisa com as empresas que venceram o Prêmio MPE Brasil, o qual consiste numa avaliação de desempenho da gestão, baseada naquele.

3.3 COLETA DE DADOS

O presente estudo utilizou-se de dados primários e secundários.

Em sua realização, foram coletados dados primários e secundários. De acordo com Prodanov (2003) os dados primários são aqueles pelos quais os pesquisadores devem extrair a realidade, sendo que isso pode ser feito através de entrevistas, questionários e observações.

Já os dados secundários, segundo Barbetta (1998), são aqueles que estão à disposição para consultas, isto é, foram dados coletados anteriormente e estão disponíveis, segundo Prodanov (2003), aos seus usuários mediante pesquisa bibliográfica e/ou documental, são eles: jornais, registros estatísticos, livros, cartas, sites entre outros.

A utilização de dados secundários se deu no momento de levantamento das empresas que venceram o Prêmio MPE Brasil no estado de Santa Catarina, nos anos de 2008, 2009 e 2010, informações essas, disponibilizadas no site do prêmio.

Buscou-se acesso a documentos relacionados às empresas pesquisadas na instituição responsável pela coordenação do prêmio, porém o mesmo não foi possível.

A fim de levantar as informações necessárias para alcançar os objetivos deste estudo, elaborou-se um instrumento de pesquisa, que consiste num questionário. Esse é definido como uma série ordenada de perguntas (MARTINS e CAMPOS, 2003).

Primeiramente, houve a tentativa de contato telefônico com 29 empresas, a fim de explicar o objetivo da pesquisa e a importância da colaboração para com a mesma. O contato foi estabelecido com apenas 25 destas, tendo em vista que com as 04 empresas restantes, não foi possível esse contato inicial, haja vista a indisponibilidade dos dirigentes ou alteração do telefone.

Posteriormente, o questionário foi enviado por e-mail no mês de maio, a 29 empresas, sendo que 12 delas responderam o mesmo, consistindo esse o índice de resposta.

Vale ressaltar que, conforme afirmado por Godoy (2006, p.138) “no estudo de caso a questão da amostragem estatística não se aplica”, considerando então que a quantidade de empresas que responderam a pesquisa é suficiente para a realização da mesma.

A fim de verificar a percepção da instituição responsável pela divulgação do Prêmio MPE Brasil no estado estudado, foi realizada uma entrevista com a consultora técnica do mesmo no ano de 2009, e a gestora no ano de 2010.

Marconi (1996, p.84) define entrevista como “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. No caso do presente estudo houve uma entrevista semi-estruturada ou focalizada, a qual “é uma entrevista que segue um roteiro pré-definido de acordo com os objetivos da mesma” (MARCONI, 1996, p.85).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para Gil (1987, p.102) o processo de análise é a interpretação dos dados coletados, que consiste em “estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, que sejam de estudos realizados anteriormente”.

A fim de auxiliar na análise dos resultados, os mesmos foram categorizados de acordo com a estrutura do instrumento de pesquisa utilizado. Tesch (1990 apud Godoy, 2006, p.137) afirma que “os segmentos de dados são categorizados de acordo com um sistema de organização que é predominantemente derivado dos próprios dados”.

As informações obtidas por meio das entrevistas realizadas, foram inseridas ao longo da análise, a fim de realizar uma comparação.

A principal ferramenta intelectual é a comparação. O método de comparar e contrastar é usado praticamente em todas as tarefas intelectuais durante a análise para formar as categorias, estabelecer suas fronteiras, atribuir segmentos de dados às categorias, resumir o conteúdo de cada categoria e encontrar evidências negativas (TESCH, 1990 apud GODOY, 2006, p.137).

Sendo assim, na análise dos resultados foi realizada utilizando-se da comparação entre a resposta dos dirigentes das empresas pesquisadas e das gestora e consultora técnica do Prêmio MPE Brasil.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da presente pesquisa estão relacionadas ao fato de que, como em todo estudo de caso, não é possível generalizar os resultados apresentados nessa pesquisa, a qual possui o foco no estado de Santa Catarina. Nesse momento, vale lembrar o questionamento realizado por Godoy (2006, p.139) “Em que medida os resultados encontrados em uma investigação particular podem ser extrapolados ou transferidos para outros contextos?”.

Além disso, o instrumento de pesquisa foi respondido pelos dirigentes das empresas, o que não necessariamente, reflete a opinião de todos que ali trabalham.

O terceiro fator consiste no fato de que o Prêmio MPE Brasil se limita às empresas que se candidatam ao mesmo, sendo que, possivelmente, muitas empresas que poderiam ter sua gestão reconhecida, não participam do processo de premiação.

Por fim, a pesquisa foi realizada no mês de maio, o que também pode ser considerada uma limitação da mesma.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresentará a análise das informações obtidas por meio do instrumento de pesquisa elaborado, no mês de maio de 2011. Os respondentes consistem nos principais dirigentes das empresas que venceram o Prêmio de Competitividade e Produtividade – MPE Brasil, nos anos de 2008, 2009 e 2010. Vale ressaltar que, ao longo da análise, será apresentada a opinião da gestora do prêmio no ano de 2010, e da consultora técnica no ano de 2009.

O capítulo está dividido em 05 (cinco) partes. Num primeiro momento, serão apresentadas as informações referentes ao Prêmio MPE Brasil nos últimos anos, e posteriormente, serão utilizadas as divisões utilizadas no instrumento de pesquisa, as quais são: perfil da empresa, conhecimento a respeito do Modelo de Excelência da Gestão – MEG[®], Implementação do MEG[®] e Prêmio Catarinense de Excelência.

4.1 INFORMAÇÕES A RESPEITO DO PRÊMIO MPE BRASIL

O Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – MPE Brasil tem como objetivo a realização de um diagnóstico das empresas com base no Modelo de Excelência da Gestão[®] e o reconhecimento anual àquelas que são consideradas modelo na busca do aumento da competitividade em seu segmento.

Para a FNQ (2011a, p.12) o modelo acima citado é baseado em onze conceitos básicos, denominados Fundamentos da Excelência, os quais expressam “conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial”.

O prêmio é direcionado apenas às micro e pequenas empresas brasileiras, que possuem pelo menos um ano fiscal e estejam enquadradas como tal.

As microempresas são definidas como empresários ou pessoas jurídicas que possuam receita bruta anual igual ou inferior a R\$240.000,00. Já a pequena empresa possui receita bruta anual superior a R\$240.000,00 e igual ou inferior a R\$2.400.000,00 (BRASIL, 2006).

O Prêmio MPE Brasil abrange todos os estados da federação, dentre eles, Santa Catarina, foco do presente estudo. Nesse, a quantidade de empresas inscritas, candidatas e vencedoras é apresentada na Tabela 03, a seguir.

Ano	Inscritas	Candidatas	Vencedoras	Candi datas/Vencedoras
2008	13648	534	9	3,91%
2009	13856	1161	10	8,38%
2010	19536	2397	10	12,27%

Tabela 03: Inscritas e candidatas Prêmio MPE Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se a discrepância entre a quantidade de inscritas e candidatas ao prêmio. No ano de 2008, apenas 3,91% das empresas inscritas no prêmio, se candidataram ao mesmo. No ano de 2010, esse percentual triplicou, tendo em vista que das 19.536 inscritas, 2.397 efetivamente se candidataram ao prêmio, representando 12,27% do total.

A fim de facilitar a visualização, apresenta-se o Gráfico 04 com as informações acima evidenciadas.

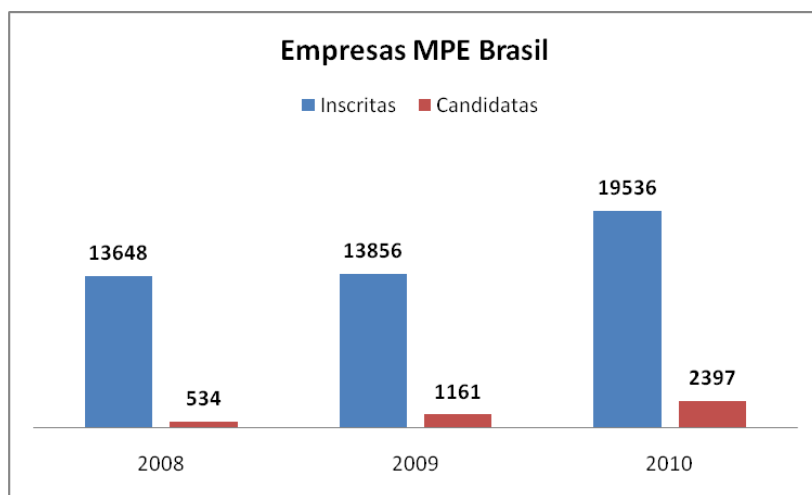


Gráfico 04: Inscritas e candidatas Prêmio MPE Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como prêmio e forma de incentivar a caminhada da excelência, as empresas vencedoras ganham uma vaga no curso de Interpretação dos Critérios de Excelência, ministrado pelo Movimento Catarinense para Excelência - MCE.

No que diz respeito às notas das micro e pequenas empresas, os setores que possuem as maiores delas são relacionados ao comércio e a Tecnologia da Informação, segundo a gestora do prêmio.

A seguir, serão apresentados os resultados oriundos do questionário aplicado.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme apresentado na metodologia, esse trabalho foi realizado com as empresas que venceram o Prêmio MPE Brasil nos anos de 2008, 2009 e 2010. A seguir, serão analisadas as respostas dadas ao instrumento de pesquisa elaborado, sendo a primeira delas, relacionada aos benefícios que a participação no prêmio trouxe à sua gestão.

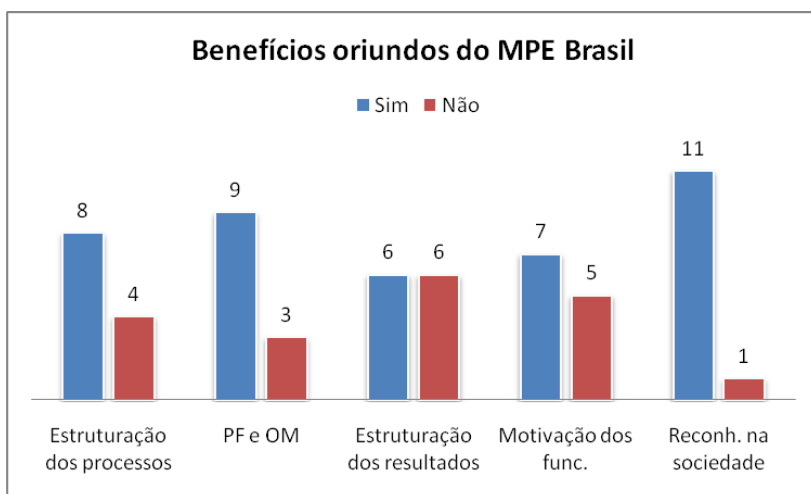


Gráfico 05: Benefícios relacionados à participação no Prêmio MPE Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando questionados a respeito dos benefícios que a premiação como vencedora no MPE Brasil trouxe à gestão, 11 (onze) respondentes apontaram que o principal deles está relacionado ao reconhecimento na sociedade, e 09 (nove) deles colocaram que a definição dos pontos fortes e oportunidades de melhoria da gestão também é um dos principais benefícios. Dois respondentes ainda colocaram que houve ampliação do mercado devido à exposição na mídia.

No item abaixo, será apresentado um breve perfil das empresas pesquisadas.

4.2.1 Perfil da empresa

No que diz respeito ao perfil da empresa, será apresentada a escolaridade do dirigente e as faixas relacionadas à quantidade de funcionários e à idade das mesmas.

Segue abaixo o Gráfico 06, o qual demonstra a escolaridade dos dirigentes das empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil.

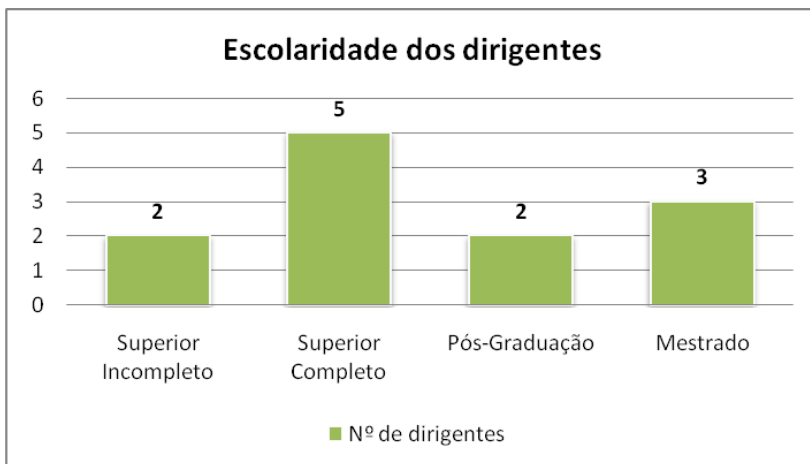


Gráfico 06: Escolaridade dos dirigentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos 12 (doze) respondentes, apenas 02 (dois) deles possuem ensino superior incompleto. 03 (três) são mestres, ultrapassando a quantidade de pós-graduados, os quais são apenas 02 (dois). 05 (cinco) deles possuem apenas diploma de nível superior, representando esse, a maioria dos dirigentes.

O Gráfico 07, a seguir, apresenta as faixas referentes à quantidade de funcionários presentes na organização.

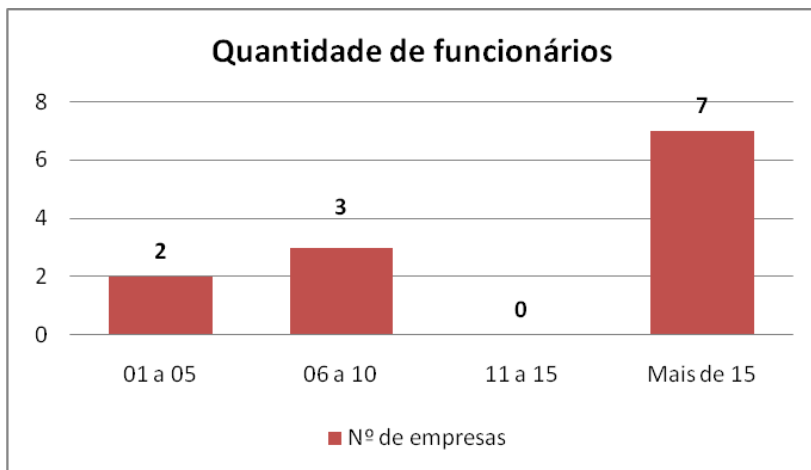


Gráfico 07: Quantidade de funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora.

Das empresas pesquisadas, 05 (cinco) delas possuem até 10 (dez) funcionários, sendo que, as restantes, possuem mais de 15 (quinze).

Uma delas possui mais de 50 (cinquenta) funcionários, porém, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, nas atividades relacionadas a comércio ou serviços, uma empresa enquadra-se como de pequeno porte, quando possui de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) funcionários (SEBRAE, 2011a).

Vale ressaltar que essa questão não é considerada excludente para a participação no Prêmio MPE Brasil, uma vez que a empresa é enquadrada apenas pela receita bruta anual, que deve ser inferior a R\$2.400.000,00.

O Gráfico 08, a seguir, apresenta a idade das empresas pesquisadas.

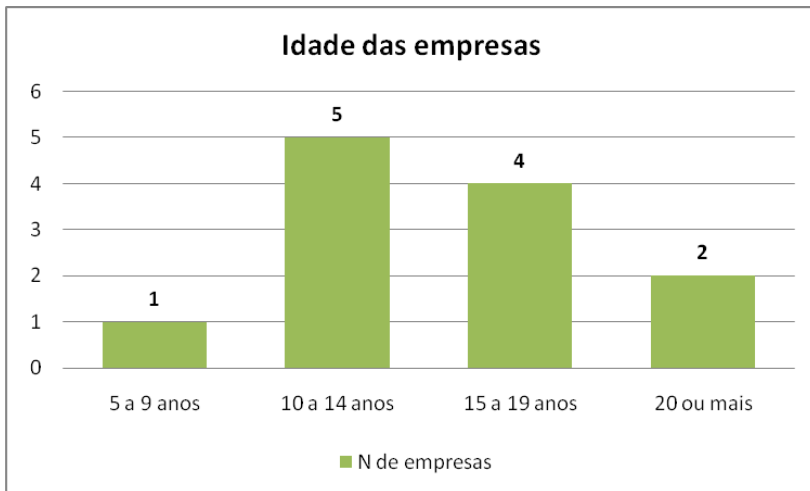


Gráfico 08: Idade das empresas que venceram o Prêmio MPE Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme demonstrado no gráfico 08, a maioria das empresas pesquisadas possui entre dez e quatorze anos de existência. Quando analisada a idade com que venceram o Prêmio MPE Brasil, a média foi de 13 (treze) anos, sendo que a mais nova possuía 06 (seis) anos e a mais velha, 21 (vinte e um) anos.

Com os resultados apresentados, conclui-se que o perfil das empresas que venceram o prêmio MPE Brasil nos últimos três anos é definido por empresas que possuem mais de 15 (quinze) funcionários, tem entre 10 (dez) e 14 (quatorze) anos de funcionamento, e seu principal dirigente possui nível superior completo.

O próximo item irá analisar o conhecimento das empresas acerca do Modelo de Excelência da Gestão[®].

4.2.2 Conhecimento a respeito do MEG[®]

Neste item, é importante lembrar que as empresas respondentes foram vencedoras do Prêmio MPE Brasil, ou seja, tiveram sua gestão avaliada com base no Modelo de Excelência da Gestão – MEG[®].

O conhecimento do Modelo de Excelência da Gestão, pelas empresas pesquisadas, é apresentado no Gráfico 09, a seguir.

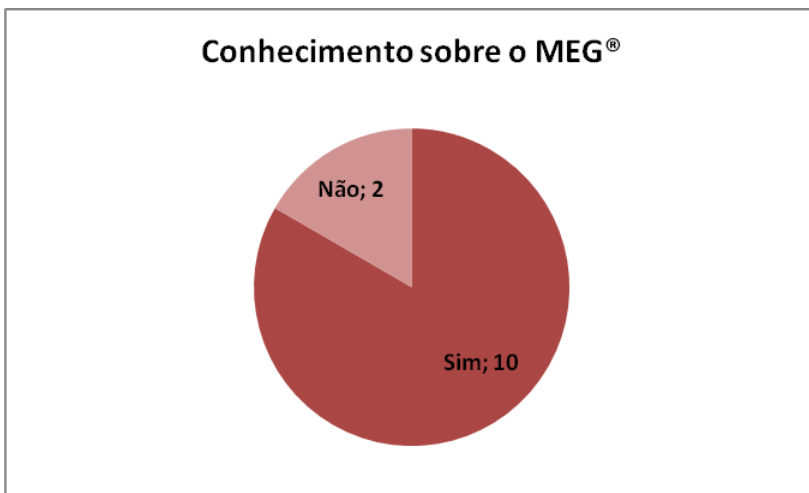


Gráfico 09: Conhecimento a respeito do Modelo de Excelência da Gestão®.
Fonte: Elaborado pela autora.

Apenas 10 (dez) das 12 (doze) pesquisadas conheciam no que consistia esse modelo, resposta essa, que vai ao encontro da opinião da gestora do prêmio.

Abaixo segue um gráfico que apresenta a forma com que essas empresas conheceram o MEG®.

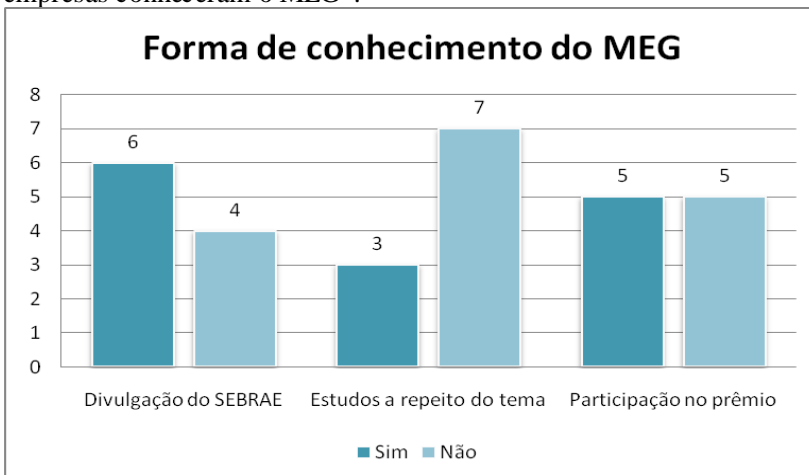


Gráfico 10: Forma de conhecimento do Modelo de Excelência da Gestão – MEG®.

Fonte: Elaborado pela autora.

Das 10(dez) empresas que conhecem o MEG[®], a maior quantidade delas conheceu o mesmo por meio da divulgação do SEBRAE, seguido da participação no prêmio MPE Brasil.

A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, responsável pela disseminação do MEG[®] no Brasil, disponibiliza à sociedade cadernos referentes a cada critério, onde há uma breve explicação dos conceitos e exemplos de práticas retiradas das empresas referência no assunto.

Neste trabalho, esses cadernos foram chamados de Manuais Explicativos. O Gráfico 11, apresenta a quantidade de empresas que já leram os mesmos.

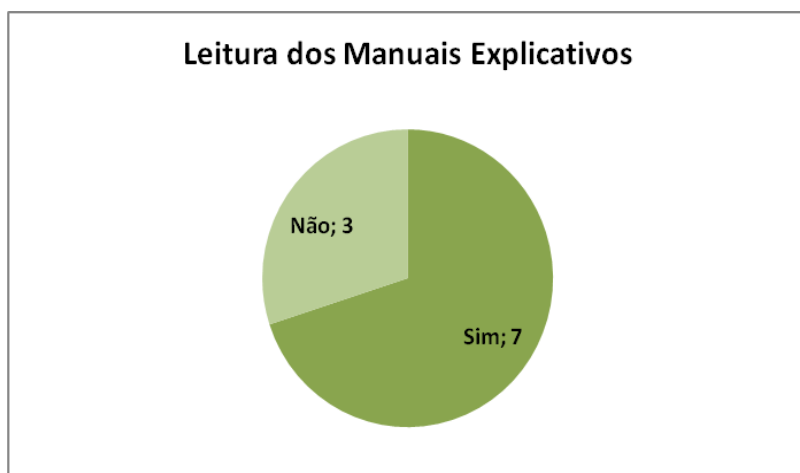


Gráfico 11: Quantidade de empresas que leram os Manuais Explicativos da FNQ.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode ser visto no gráfico acima, das 10 (dez) empresas que conhecem o MEG[®], 07 (sete) delas já leu os manuais explicativos da Fundação Nacional da Qualidade. A fim de verificar a facilidade de entendimento dos mesmos, os respondentes foram questionados a respeito da linguagem utilizada, da quantidade de páginas e do layout para leitura. Todas as respostas ficaram entre bom e ótimo, ou seja, nenhum destes aspectos foi considerado ruim ou péssimo.

Conforme explicitado anteriormente, as avaliações dos prêmios são realizadas por examinadores/avaliadores preparados especificamente para os mesmos. O Gráfico 12, a seguir, apresenta a quantidade de

dirigentes que já participou como examinador/avaliador de algum prêmio da qualidade.

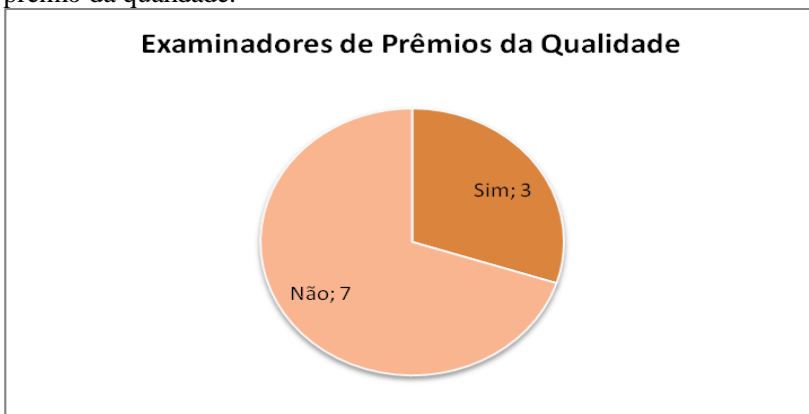


Gráfico 12: Dirigentes que foram examinadores de prêmios de qualidade.
Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Gráfico 12, apenas 03 (três) dirigentes já foram examinadores de algum prêmio da qualidade. Abaixo, no Gráfico 13, é apresentada a quantidade de dirigentes que possuem interesse em participar como examinadores de prêmios de qualidade.

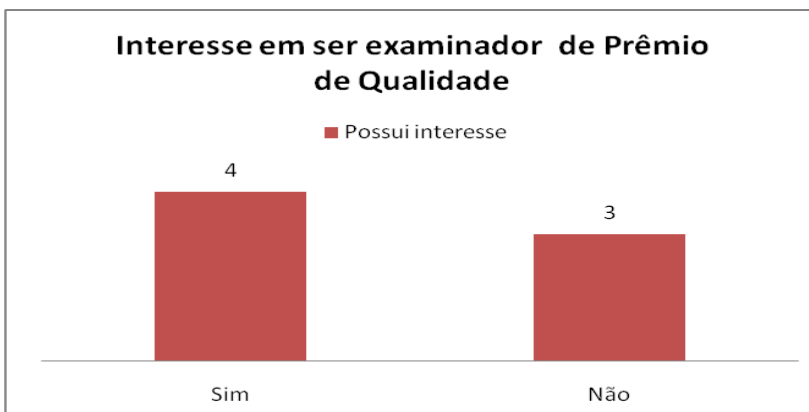


Gráfico 13: Dirigentes que possuem interesse em ser examinadores de prêmios de qualidade

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos 07 (sete) dirigentes que não foram examinadores, 04 (quatro) deles responderam que possuem interesse em ter algum tipo de experiência como examinador/avaliador de um prêmio de qualidade.

No que diz respeito ao conhecimento do MEG[®], nota-se que a maioria das organizações pesquisadas já buscaram material sobre o assunto, e possuem interesse em aprofundar o entendimento por meio da participação como examinadores dos prêmios de qualidade.

O item abaixo apresenta as questões relacionadas à implementação do Modelo de Excelência da Gestão[®].

4.2.3 Implementação do MEG[®]

O presente item, Implementação do Modelo de Excelência da Gestão - MEG[®] visa verificar se as empresas possuem algum tipo de suporte para implementação do modelo, se possuem interesse em algum tipo de suporte no mesmo, e sua preferência.

Abaixo segue um gráfico que apresenta a quantidade de empresas que possuem suporte para implementação do MEG[®].

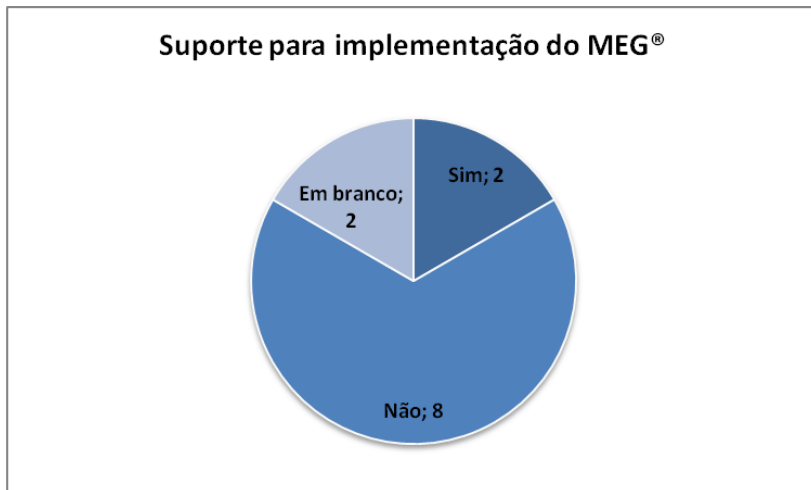


Gráfico 14: Quantidade de empresas que recebem suporte para implementação do MEG[®].

Fonte: Elaborado pela autora.

Das empresas pesquisadas, 08 (oito) delas não possui nenhum suporte para implementação do MEG[®]. Das que possuem, as quais

totalizam apenas 02 (duas), o suporte já recebido é relacionado a treinamentos a respeito do MEG®.

Todas as respondentes consideram que seja interessante a obtenção de algum tipo de suporte para implementação do modelo, seja ele um treinamento, assessoria *in loco*, guia de implementação ou associação de empresas. Abaixo segue um gráfico que demonstra a preferência por cada um deles.

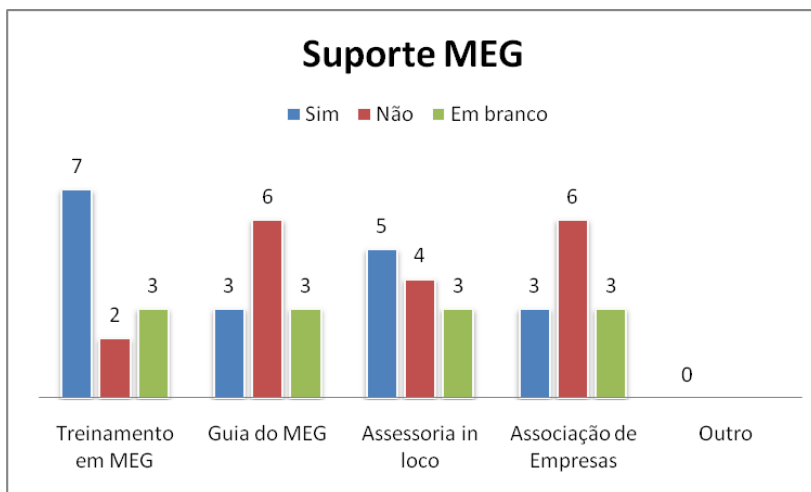


Gráfico 15: Tipos de suporte para implementação do MEG®.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as 12 (doze) empresas, 07 (sete) delas preferem a realização de um treinamento relacionado ao MEG®. Em segundo lugar, com 05 (cinco) respondentes, está a assessoria *in loco*, ou seja, aquela realizada no próprio local da empresa. Por fim, houve um empate entre o Guia de Implementação do MEG® e a associação de empresas, os quais obtiveram 06 (seis) respostas, cada um deles.

De acordo com a consultora técnica do Prêmio MPE Brasil, uma pesquisa realizada com os microempresários, aponta que, quando esse necessita de algum tipo de auxílio, ele conversa em primeiro lugar com algum amigo de confiança, posteriormente procura o contador, e em último lugar, caso a situação ainda não tenha sido solucionada, busca algum tipo de assessoria externa.

O próximo item trata de questões relacionadas ao Prêmio Catarinense de Excelência – PCE.

4.2.4 Prêmio Catarinense de Excelência

O Prêmio Catarinense de Excelência – PCE, é um dos 27 (vinte e sete) prêmios estaduais que surgiram devido ao desdobramento do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

Assim como o Prêmio MPE Brasil, aquele realiza avaliações da gestão das empresas com base no Modelo de Excelência da Gestão – MEG®.

Pode ser considerado como o degrau seguinte a ser alcançado pelas empresas que venceram o Prêmio MPE Brasil, conforme mostra a Figura 09, abaixo.

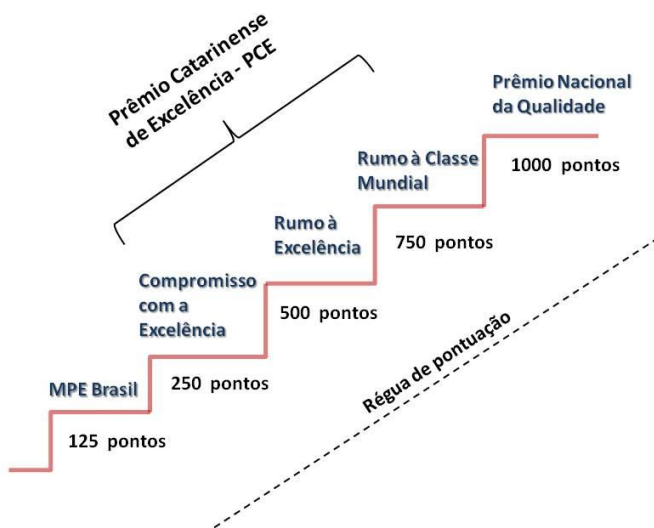


Figura 09: Degraus de pontuação x prêmios de excelência.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode ser notado, o Prêmio Catarinense de Excelência compreende as pontuações que ficam entre o Prêmio MPE Brasil e o Prêmio Nacional da Qualidade.

O Gráfico 16, a seguir, demonstra o conhecimento daquele pelas empresas pesquisadas.

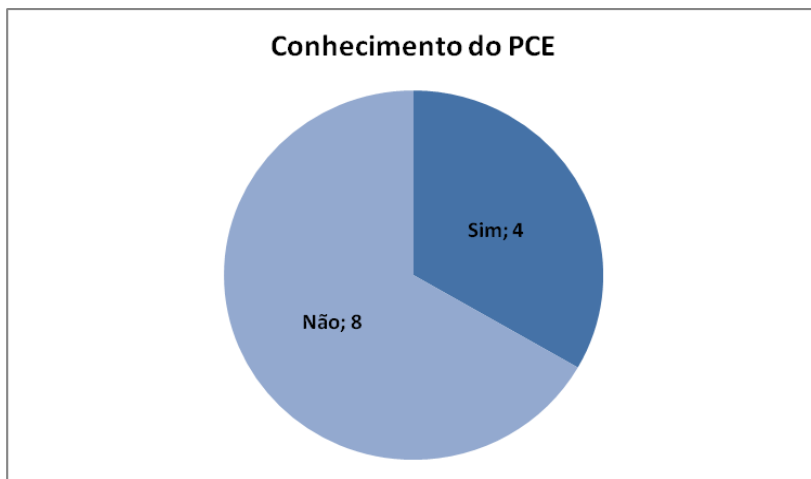


Gráfico 16: Quantidade de empresas que conhecem o Prêmio Catarinense de Excelência.

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar da continuidade na régua de pontuação proposta pelos prêmios, 08 (oito) das 12 (doze) empresas pesquisadas não conhecem o Prêmio Catarinense de Excelência, apesar deste ser o próximo passo para avaliação de sua gestão com base no MEG[®], conforme gráfico seguinte.

Das 08 (oito) empresas que não conhecem o prêmio estadual de Santa Catarina, 07 (sete) delas, consideram a hipótese de saber em que consiste o mesmo.

A seguir, apresentam-se as informações referentes ao interesse das micro e pequenas empresas pesquisadas em continuar na caminhada da excelência, ou seja, possuem interesse em participar do PCE.

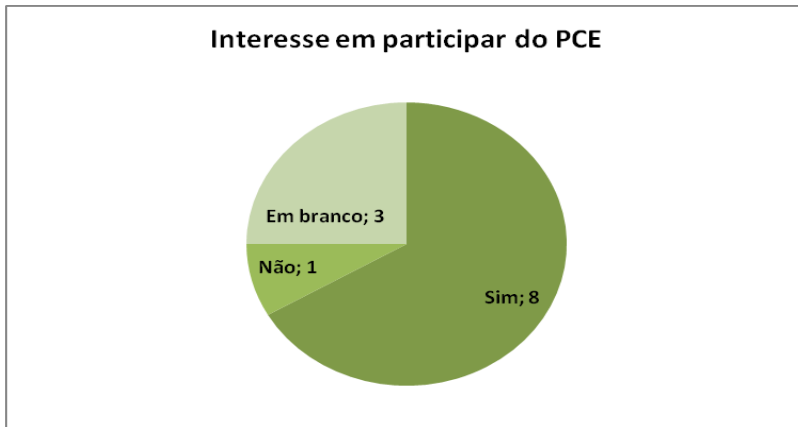


Gráfico 17: Quantidade de empresas com interesse em participar do PCE.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode ser visto, 08 (oito) empresas demonstraram interesse em participar do Prêmio Catarinense de Excelência, sendo que 03 delas ainda no ano de 2011, e 03 (três) delas somente em 2012. Apenas 01 (uma) empresa não julga interessante participar do referido prêmio.

O Gráfico 17, abaixo, apresenta a relação entre o conhecimento do Modelo de Excelência da Gestão[®] e do Prêmio Catarinense de Excelência.

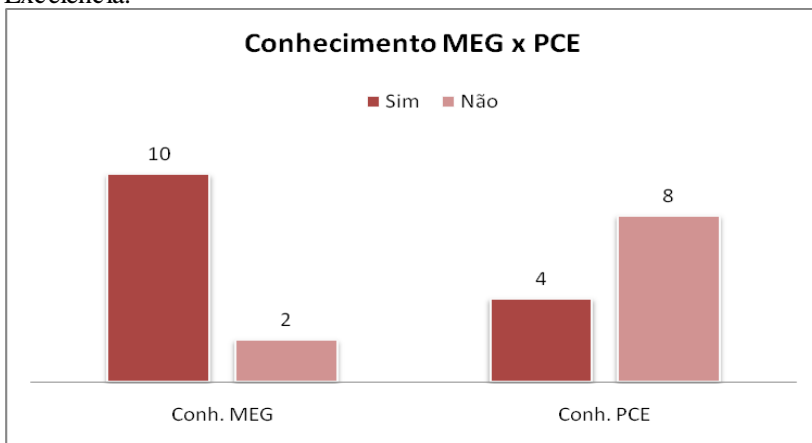


Gráfico 18: Quantidade de empresas que conhecem o MEG[®] e o Prêmio Catarinense de Excelência.

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico anterior apresenta as informações referentes à quantidade de empresas que possuem conhecimento a respeito do Modelo de Excelência da Gestão, e também as que conhecem o Prêmio Catarinense de Excelência. Interessante o fato que, uma das empresas que não conhecem o MEG[®], respondeu que conhece o PCE, ou seja, apenas 03 empresas que conhecem o prêmio estadual, sabem no que consiste o modelo de avaliação da gestão das empresas.

A fim de aumentar o conhecimento a respeito dos próximos passos a serem seguidos após a participação no Prêmio MPE Brasil, no ano de 2011, o Sebrae/SC contará com o apoio técnico do Movimento Catarinense para Excelência para execução do prêmio focada para micro e pequenas empresas, conforme colocado pela consultora técnica em 2009.

4.3 MELHORIAS

Tendo em vista os resultados apresentados anteriormente, nota-se a necessidade de uma explicação a respeito do Modelo de Excelência da Gestão[®] para as empresas participantes do Prêmio MPE Brasil, uma vez que consiste na metodologia de avaliação utilizada.

Ressalta-se o baixo percentual de candidatas frente ao número de inscritas no prêmio, podendo esse ser objeto de uma próxima pesquisa, bem como, foco de análise das entidades que coordenam o mesmo.

Além disso, destaca-se a importância de um estreitamento na relação entre as entidades que coordenam o processo de premiação do prêmio acima citado, e do Prêmio Catarinense de Excelência, com a finalidade de tornar a busca pela excelência um processo contínuo dentro das organizações participantes.

A pesquisa demonstra que das 12 (doze) empresas pesquisadas, 10 (dez) delas possuem conhecimento do MEG[®], enquanto que apenas 04 (quatro) delas conhecem o PCE.

Como sugestão, poderia ser criada uma associação de empresas específica para micro e pequenos empresários, onde poderiam ser discutidas melhorias na gestão, bem como seria um meio de divulgação dos prêmios, tanto MPE Brasil quando PCE.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Prêmio MPE Brasil consiste em um reconhecimento à gestão das organizações consideradas referência em seus ramos de atuação. É baseado numa metodologia de avaliação de desempenho organizacional, o qual auxilia os gestores a “entender, administrar e melhorar os processos organizacionais” (ENSSLIN; DUTRA, 2008, p. 196) além de compreender questões do que é ou não importante para a organização, a qualidade da execução da estratégia, a distancia entre o que se está fazendo e aonde se espera chegar, se são necessárias mudanças e onde.

Sendo assim, a mensuração do desempenho organizacional de forma periódica é possível, de modo a garantir a efetividade da administração estratégica.

Ao que tange o objetivo geral, de avaliar o conhecimento e a utilização do Modelo de Excelência da Gestão[®] nas micro e pequenas empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil nos últimos três anos, conclui-se que aquelas conhecem o MEG[®] e utilizam o mesmo em sua gestão, tendo em vista que possuem interesse em continuar na caminhada da excelência, participando do prêmio estadual.

Com a finalidade de atender ao objetivo específico de descrever a metodologia utilizada pelo prêmio, houve uma explicação acerca da metodologia de avaliação de desempenho da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, na modalidade do MPE Brasil, que consiste no 125 pontos, na régua de pontuação adotada pela mesma. Para tanto, apresentou-se o Modelo de Excelência da Gestão – MEG[®], os fundamentos de excelência que consistem na base do mesmo, bem como sua estrutura de avaliação. Além disso, apresentou-se os requisitos para candidatura e as etapas relacionadas ao Prêmio MPE Brasil. Vale ressaltar que, 02 (duas) empresas não conheciam essa metodologia de avaliação, mesmo sendo a utilizada no prêmio em que foram vencedoras.

Ao que tange a avaliação do conhecimento a respeito do Modelo de Excelência da Gestão[®] pelas empresas pesquisadas, foram apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários. As principais questões levantadas estão relacionadas ao conhecimento a respeito do MEG[®], bem como a forma com que conheceram o mesmo, e se possuíam algum aprofundamento no tema, aqui analisado por meio da leitura dos manuais explicativos da FNQ e da participação como examinador de algum dos prêmios da qualidade que utilizam aquele como modelo de avaliação.

Cabe ressaltar que a divulgação do SEBRAE foi considerada a forma de conhecimento do mesmo com maior número de respostas, seguida da participação no Prêmio MPE Brasil. Além disso, das empresas que conhecem o modelo, 07 (delas) já leram os manuais explicativos da FNQ, e 03 (três) dirigentes já participaram como examinadores de prêmio de qualidade.

No que diz respeito ao objetivo específico de avaliar o interesse das empresas vencedoras da etapa estadual do Prêmio MPE Brasil em participarem do Prêmio Catarinense de Excelência, notou-se a necessidade de uma aproximação entre as entidades que coordenam os dois processos de premiação, tendo em vista que apenas 40% dos respondentes possuem conhecimento a respeito do próximo nível de avaliação na caminhada da excelência.

Mesmo com o percentual baixo de conhecimento do PCE, 08 (oito) respondentes demonstraram interesse em participar do mesmo ainda nos próximos dois anos.

Sendo assim, conclui-se que o objetivo geral de avaliar o conhecimento e a continuidade do Modelo de Excelência da Gestão[®] nas micro e pequenas empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil, foi alcançado com a finalização deste trabalho.

Como recomendação para trabalhos futuros, destaca-se a oportunidade de realizar a pesquisa com as empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil em todos os estados da federação, não limitando-se apenas ao estado de Santa Catarina, bem como uma análise das empresas inscritas no prêmio, de modo a verificar o motivo do baixo percentual de candidatura ao mesmo.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. Tradução – Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARGYRIS, Chris. A Boa Comunicação que Impede a Aprendizagem. In: **Aprendizagem Organizacional** (Harvard Business Review). Tradução – Cassia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 2.ed. revisada. Florianópolis: Editora da UFSC. 1998.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Tradução – Mônica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução – José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. **Lei das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte “SIMPLES”**. Brasília, 1996. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 19 de abril de 2011.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 19 de abril de 2011.
- CABALLERO, Álvaro José A. **Adaptação organizacional estratégica e evolução financeira no setor elétrico: o caso das Centrais Elétricas de Santa Catarina – CELESC**. Florianópolis, 2002. 217f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CERTO, Samuel C. *et al.* **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CORDIOLI, Luiz Alberto. Análise ambiental: proposta de um modelo que contemple a visão setorial. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (org). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Leonardo. Ferramentas de avaliação do desempenho organizacional. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (org). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DUTRA, Ademar. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica**. Florianópolis, 2003. 320f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar. Ferramentas de avaliação de desempenho organizacional. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (org). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. **Notas de aula da disciplina de Avaliação de Desempenho**. Mimeo: Florianópolis, 2003.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011a.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Matriz Taxonomia**. Disponível em: <
http://www.fnq.org.br/images/taxonomia/taxonomia_2007.htm>. Acesso em: 10 de abril de 2011b.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Estratégias e Planos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008a.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão – MEG[®]**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008b.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 4.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estados@**. Disponível em: <
<http://estados.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sc>>. Acesso em 10 de maio de 2011.

JUCESC – Junta Comercial do Estado de Santa Catarina. **Registro de empresas (por mês/ano)**. Disponível em: <
<http://www.jucesc.sc.gov.br/index.pfm?codpagina=1310&codestatistica=2>>. Acesso em 04 de maio de 2011.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Tradução – Luciana Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8 ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução – Mônica Rosenberg, Cládia Freire, Brasil Ramos Fernandes. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, William. **Administração de pequenas empresas**. Tradução – Maria Lucia G. L Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Rosana Maria; CAMPOS, Valéria Cristina. **Guia prático para pesquisa científica**. Rondonópolis: Unir, 2003.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Editora Melhoramentos Ltda, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 05 de abril de 2011.

MINAYO, M. Cecília de S. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Petrópolis, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. . **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica:** a competitividade para administrar o futuro das empresas. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, Mauricio Fernandes; LISSONI, Juliano. Processos estratégicos: uma contribuição a partir do *jazz*. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (org). **Estratégias:** formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

PETRI, Sérgio Murilo. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos:** sob a ótica construtivista. Florianópolis, 2005. 235 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução – Elizabeth Maria de Pinho. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução – Outras Palavras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma (organizadores). **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil:** uma abordagem multidimensional. Maringá: UNICORPORE, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Manual de metodologia científica.** 3.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo:** integrando teoria e pratica. São Paulo: Atlas, 1978.

SANTOR, Antão Verissimo. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Adequação de um modelo para avaliação de IES - Instituições de**

Ensino Superior - pelos critérios de excelência do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade. Florianópolis, 2003. 170 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz; MARTINS, Marco Antonio. **Avaliação de empresas:** foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Crítérios e Conceitos para classificação de empresas.** 2011a. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97>. Acesso em: 13 de março de 2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Número de Empresas Abrangidas com a Lei Geral.** Sebrae, 2011b. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/regulamentacao-da-lei-geral-nos-estados/estatisticas-de-implantacao-da-lei-geral/adesao-ao-simples-nacional>>. Acesso em: 10 de maio de 2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Questionário de Autoavaliação – Ciclo 2010.** 2011c.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina:** a arte e prática da organização que aprende. 24.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

SERRA, Fernando A.R. Estratégias Organizacionais. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (org). **Estratégias:** formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward . **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, c1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. 13ª tiragem São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução – Daniel Grassi – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Secretaria de Educação a Distância. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.

APÊNDICE A - Questionário – Empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil.

Nome (opcional):
Empresa (opcional):
Ano que venceu o Prêmio MPE Brasil:

QUESTIONÁRIO - EMPRESAS DO PRÊMIO MPE BRASIL

Este questionário visa identificar aspectos relacionados às empresas vencedoras do Prêmio MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. As informações serão utilizadas para elaboração de um Trabalho de Conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Solicito que o mesmo seja respondido e enviado para o e-mail: natalia.fdacosta@gmail.com, até o dia **16/05/2011 (segunda-feira)**.

Qualquer dúvida, estou à disposição pelo telefone (48)9134-3758 ou pelo e-mail: natalia.fdacosta@gmail.com.

Muito obrigada por sua colaboração!

Natália Fernandes da Costa

A. Qual o ano de início do funcionamento da empresa?

B. O principal dirigente da empresa possui:

- () Ensino Médio incompleto
- () Ensino Médio completo
- () Ensino Superior Incompleto
- () Ensino Superior Completo
- () Mestrado
- () Doutorado

C. Quantos funcionários a empresa possui?

- () 1 – 5 funcionários
- () 6 – 10 funcionários
- () 11 – 15 funcionários

() Mais de 15 funcionários. Quantos? _____

1. Qual(is) benefício(s) a participação no Prêmio MPE Brasil trouxe à sua gestão?

- () Não trouxe nenhum benefício
 () Estruturação dos processos
 () Definição dos pontos fortes e oportunidades de melhoria da mesma
 () Visualização estruturada dos resultados
 () Motivação dos funcionários
 () Reconhecimento perante a sociedade/clientes
 () Outro. Qual? _____

**CONHECIMENTO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO
 – MEG**

2. Você possui conhecimento a respeito do Modelo de Excelência da Gestão - MEG?

- () Sim () Não
 Caso tenha respondido SIM, pule para a questão 3, caso tenha respondido NÃO, pule para a questão 15.

3. Como conheceu o Modelo de Excelência da Gestão – MEG?

- () Divulgação do SEBRAE
 () Estudos a respeito do tema
 () Participação no Prêmio MPE Brasil
 () Outro. Qual? _____

4. Já leu os manuais explicativos do Modelo de Excelência da Gestão – MEG, elaborados pela Fundação Nacional da Qualidade?

- () Sim () Não
 Caso tenha respondido SIM, pule para a questão 5, caso tenha respondido NÃO, pule para a questão 7.

5. Qual nota você atribui aos Manuais Explicativos da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ possuem?

Considere 4 – ótimo; 3 – bom; 2 – ruim; 1 – péssimo.

- () Linguagem utilizada;
 () Quantidade de páginas;
 () Layout para leitura;

6. Possui alguma sugestão de melhoria para os Manuais Explicativos da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ?

- () Sim. Qual? _____
 () Não

7. Você já foi examinador de algum Prêmio de Qualidade, que utilize o Modelo de Excelência da Gestão – MEG para realizar a avaliação?

- () Sim () Não

Caso tenha respondido SIM, pule para a questão 9, caso tenha respondido NÃO, pule para a questão 8.

8. Possui interesse em ser examinador de algum Prêmio de Qualidade?

- () Sim () Não

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

9. Sua empresa recebe algum suporte para implementação do Modelo de Excelência da Gestão – MEG?

- () Sim () Não

Caso tenha respondido SIM, pule para a questão 10, caso tenha respondido NÃO, pule para a questão 13.

10. Qual suporte recebe?

- () Consultoria
 () Treinamento
 () Outro. Qual? _____

11. Considera esse suporte adequado? Sim Não**12. Qual suporte você considera necessário, porém não recebe?****13. Considera que seja interessante um suporte para implementação do Modelo de Excelência da Gestão - MEG?** Sim Não

Caso tenha respondido SIM, pule para a questão 14, caso tenha respondido NÃO, pule para a questão 15.

14. Qual(is) suporte(s) considera interessante(s)? Treinamento a respeito do Modelo de Excelência da Gestão – MEG. Guia Explicativo a respeito do Modelo de Excelência da Gestão - MEG Assessoria in loco Associação de Micro e Pequenas Empresas Outro. Qual?.....**PRÊMIO CATARINENSE DE EXCELENCIA****15. Você conhece o Prêmio Catarinense de Excelência - PCE?** Sim Não

Caso tenha respondido SIM, pule para a questão 17, caso tenha respondido NÃO, pule para a questão 16.

16. Você tem interesse em conhecer o Prêmio Catarinense de Excelência – PCE? Sim Não

Seu questionário foi finalizado. Obrigada pela colaboração!

17. Sua empresa participa do Prêmio Catarinense de Excelência – PCE?

() Sim () Não

Caso tenha respondido SIM, pule para a questão 18, caso tenha respondido NÃO, pule para a questão 19.

18. Qual(is) ciclo(s) sua empresa participou do Prêmio Catarinense de Excelência - PCE?

() Ciclo 2007

() Ciclo 2008

() Ciclo 2009

19. Você considera a hipótese de sua empresa participar do Prêmio Catarinense de Excelência?

() Sim () Não

Caso tenha respondido SIM, pule para a questão 20. Caso tenha respondido NÃO, pule para a questão 21.

20. Em que ano possui interesse em participar do Prêmio Catarinense de Excelência?

Seu questionário foi finalizado! Obrigada pela colaboração!

21. Por que não considera a hipótese de sua empresa participar do PCE?

() Falta de conhecimento

() Falta de interesse

() Não considera sua empresa apta

() Não vejo benefícios

() Considero que o valor da inscrição seja alto

() Outro: _____

Sua colaboração foi extremamente importante para o desenvolvimento do meu Trabalho de Conclusão de Curso.

Muito obrigada!

Att.

Natália Fernandes da Costa