

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

Luciano Dagostin Bilessimo

**INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO DA  
EXPECTATIVA DE SUCESSO DA MICRO E  
PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis  
2002

Luciano Dagostin Bilessimo

**INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO DA EXPECTATIVA DE  
SUCESSO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de  
Santa Catarina como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre  
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Miguel Fiod Neto, Dr.

Florianópolis  
2002

B595i Bilessimo, Luciano Dagostin

Instrumento para diagnóstico da expectativa de sucesso da  
Micro e pequena empresa brasileira / Luciano Dagostin Bilessimo;  
Orientador Miguel Fiod Neto. – Florianópolis, 2002.  
156 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina,  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

Inclui bibliografia.

1. Pequenas e medias empresas – Brasil – Administração. 2. Gestão  
de empresas – Análise. 3. Sucesso nos negócios. I. Fiod Neto, Miguel.  
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU: 658

*Catálogo na fonte por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

Luciano Dagostin Bilessimo

**INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO DA EXPECTATIVA DE  
SUCESSO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 30 de outubro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. João Escosteguy Castro, Msc. <i>Universidade Federal de Santa Catarina</i> Co-Orientador	Prof. Miguel Fiod Neto, Dr. <i>Universidade Federal de Santa Catarina</i> <b>Orientador</b>
--	---

---

Prof. Willy Arno Sommer, Dr. <i>Universidade Federal de Santa Catarina</i>	Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr. <i>Universidade Federal de Santa Catarina</i>
---	---

*Agradecimentos*

Pela oportunidade de desenvolver e crescer, procurando oferecer a sociedade novos conhecimentos, os sinceros agradecimentos às pessoas que de alguma maneira colaboraram para a elaboração desta dissertação, principalmente:

A minha esposa **Simone**;

Aos meus pais, Nivaldo e Carmen, e irmãos, Andreza, Caren e Matheus;

Ao Prof. Willy, Marisa, Silvana e Elise

Ao co-orientador Prof. João Ernesto Escosteguy Castro;

À UFSC, Depto de Engenharia de Produção e Sistemas, pela oportunidade, e finalmente;

Às empresas que permitiram a aplicação do modelo proposto.

“Os donos do futuro são aqueles que conhecem o poder da cooperação: trabalham sempre em equipe, armam seus times antes de realizar um projeto e lutam até alcançar seus sonhos.”

Roberto Schinyashiki

## Resumo

BILESSIMO, Luciano Dagostin. **Instrumento para diagnóstico da expectativa de sucesso da micro e pequena empresa brasileira**. 2002. 155 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho busca desenvolver um instrumento para diagnosticar a expectativa de sucesso da micro e pequena empresa brasileira. O modelo proposto divide-se em duas análises principais: pelo perfil do sócio proprietário e pelo acompanhamento da empresa em geral. A primeira, utiliza-se de um estudo desenvolvido pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em 1999, identificado como “os fatores condicionantes à taxa de mortalidade” e que buscou informações em todo Brasil. Viabiliza-se a aplicação pela adaptação e desenvolvimento de um software com a linguagem interpretada MSACCESS, a fim de facilitar a utilização do enfoque SEBRAE. A segunda análise está voltada para um diagnóstico mais global da gestão da microempresa e, para tanto, usa-se como referência os critérios do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade). A partir destes elabora-se um questionário, com linguagem simples e compreensível para os sócios-gerentes, que resulta uma pontuação no final da aplicação, facilitando a identificação de pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria para a organização em questão. Para complementar a operacionalização do estudo gera-se um segundo aplicativo computacional, também estruturado em MSACCESS, constituindo o Enfoque PNQ. Buscando verificar a eficiência e conferir a validação tanto dos programas computacionais como do modelo proposto, aplica-se em três microempresas de Criciúma (SC). A utilização do mesmo revela-se eficaz, simples e bastante útil, proporcionando ao empresário um diagnóstico de sua gestão, servindo de base para seu planejamento estratégico, rumo à melhoria contínua.

**Palavras-chave: MICROEMPRESA; DIAGNÓSTICO; GESTÃO**

## **Abstract**

BILESSIMO, Luciano Dagostin. **Instrumento para diagnóstico da expectativa de sucesso da micro e pequena empresa brasileira**. 2002. 155 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This work aims at developing an instrument to diagnose the expectation of success of the Brazilian small business. The considered model is divided in two main analyses: for the profile of the partner-proprietor and the accompaniment of the company in general. The first one, is used of a study developed for the SEBRAE (Brazilian Service of Support to the Micro and Small Companies) in 1999, identified things that going to the mortality tax that searched information in all Brazil. It is made possible application for the adaptation and development of a software with interpreted language MSACCESS, in order to facilitate the use of approach SEBRAE. The second analysis is come back toward a more global diagnosis of the management of the small business and, for in such a way, it is used as reference the criteria of the PNQ (National Prize of the Quality). To leave of these a questionnaire is elaborated, with simple and understandable language for the partner-controlling, that a punctuation in the end of the application results, facilitating the identification of strong points, weak points and chances of improvement for the organization in question. To complement the study it is generated as applicatory computational, also structuralized in MSACCESS, constituting Approach PNQ. Searching to verify the efficiency and in such a way to confer the validation of the computational programs as of the considered model, it is applied in three small business of Criciúma (SC). The use of exactly shows efficient, simple and sufficiently useful, providing to the entrepreneur a diagnosis of its management, serving of base for its strategical planning, route to the continuous improvement.

**Key-words: SMALL BUSINESS; MANAGEMENT; DIAGNOSIS**



## Sumário

<b>Lista de Figuras</b>	<b>13</b>
<b>Lista de Tabelas</b>	<b>14</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Contextualização do Trabalho</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Justificativa</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Objetivos</b>	<b>17</b>
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
<b>1.4 Delimitação do Trabalho</b>	<b>18</b>
<b>1.5 Estrutura do Trabalho</b>	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Micro e pequena empresas</b>	<b>20</b>
2.1.1 Classificação do porte das empresas	20
2.1.2 Distribuição da mão de obra no mercado brasileiro	21
2.1.3 Mortalidade e estabilidade da micro e pequena empresa no Brasil	21
2.1.4 Alguns fatores de sucesso	23
2.1.5 Globalização impulsionando a micro e pequena empresa	24
2.1.6 Crescimento do número de micro e pequena empresas	26
2.1.7 A micro e pequena empresa pela diferenciação das de maior porte.	26
2.1.8 Características das micro e pequenas empresas	28
<b>2.2 Sistemas de Apoio à Decisão</b>	<b>30</b>
2.2.1 Características inerentes ao SAD na micro e pequena empresa	30
2.2.2 Estrutura e modelo do processo de tomada de decisão	31
2.2.3 Decisão com vários objetivos	33
2.2.4 Estratégias e cenários de decisão	33
<b>2.3 Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas</b>	<b>34</b>
2.3.1 Origem e objetivo do SEBRAE	35
2.3.2 Estrutura SEBRAE	35
2.3.3 Fatores condicionantes a taxa de mortalidade das empresas	36
<b>2.4 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)</b>	<b>37</b>
2.4.1 Origem do PNQ	37
2.4.2 Categorias de Premiação	37
2.4.3 Critérios de Excelência do PNQ	38
<b>2.5 Suporte Computacional - Banco de Dados</b>	<b>43</b>

2.5.1	Tabelas _____	44
2.5.2	Definições associadas à tabela _____	45
2.5.3	Consultas _____	47
2.5.4	Formulários _____	48
2.5.5	Módulos _____	48
2.5.6	Relatórios _____	49
2.5.7	Macros _____	49
<b>2.6</b>	<b>Considerações Finais _____</b>	<b>50</b>
<b>3</b>	<b>MODELO PROPOSTO DE DIAGNÓSTICO DE SUCESSO PARA MICRO E PEQUENA EMPRESA _____</b>	<b>51</b>
<b>3.1</b>	<b>Considerações Iniciais _____</b>	<b>51</b>
<b>3.2</b>	<b>O Modelo Proposto _____</b>	<b>51</b>
<b>3.3</b>	<b>Enfoque SEBRAE de fatores condicionantes à taxa de mortalidade _____</b>	<b>53</b>
<b>3.4</b>	<b>Aplicativo enfoque SEBRAE _____</b>	<b>55</b>
3.4.1	Características gerais _____	55
3.4.2	Tela de abertura _____	55
3.4.3	Menu Manutenção _____	55
3.4.4	Cadastro de empresa: _____	56
3.4.5	Cadastro de Perguntas _____	57
3.4.6	Cadastro de Respostas _____	57
3.4.7	Menu Tarefas _____	58
3.4.8	Tarefa Definir Pontuação _____	58
3.4.9	Tarefa Questionário – Gerar _____	58
3.4.10	Tarefa Questionário – Aplicar _____	59
3.4.11	Saídas – <i>Status</i> Global _____	60
3.4.12	Saída Pontuação Detalhada _____	61
<b>3.5</b>	<b>Enfoque PNQ _____</b>	<b>62</b>
<b>3.6</b>	<b>Aplicativo Enfoque PNQ _____</b>	<b>65</b>
3.6.1	Cadastro de Grupo de Perguntas _____	65
3.6.2	Cadastro de Pergunta _____	65
3.6.3	Tarefa Atribuir Pontuação _____	66
3.6.4	Tarefa Aplicar Questionário _____	66
3.6.5	Saída - <i>Status</i> Global _____	67
3.6.6	Identificação das Perguntas não Atendidas pela Micro e pequena empresa <sup>68</sup>	
<b>3.7</b>	<b>Considerações Finais _____</b>	<b>68</b>
<b>4</b>	<b>APLICAÇÕES DO MODELO PROPOSTO _____</b>	<b>70</b>
<b>4.1</b>	<b>Considerações Iniciais _____</b>	<b>70</b>

<b>4.2</b>	<b>Empresa U</b>	<b>70</b>
4.2.1	Resultado Enfoque SEBRAE	70
4.2.2	Resultado Enfoque PNQ	71
4.2.3	Análise da Empresa U	72
<b>4.3</b>	<b>Empresa V</b>	<b>74</b>
4.3.1	Resultado Enfoque SEBRAE	75
4.3.2	Resultado Enfoque PNQ	76
4.3.3	Análise da Empresa V	76
<b>4.4</b>	<b>Empresa X</b>	<b>78</b>
4.4.1	Resultado Enfoque SEBRAE	79
4.4.2	Resultado Enfoque PNQ	79
4.4.3	Análise da Empresa X	80
<b>4.5</b>	<b>Análise da Eficiência do Modelo</b>	<b>82</b>
4.5.1	Enfoque SEBRAE	82
4.5.2	Enfoque PNQ	83
4.5.3	Comentários sobre o Modelo Proposto	83
<b>4.6</b>	<b>Considerações Finais</b>	<b>84</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>85</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusões</b>	<b>85</b>
<b>5.2</b>	<b>Recomendações</b>	<b>87</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>89</b>
	Obras Citadas	89
	Obras Consultadas	91
	<b>APÊNDICE A – DIAGRAMA ENTIDADE RELACIONAMENTO DO ENFOQUE PNQ</b>	<b>93</b>
	<b>APÊNDICE B – GRUPOS DE PERGUNTAS DO ENFOQUE PNQ</b>	<b>95</b>
	<b>APÊNDICE C – PERGUNTAS DO ENFOQUE PNQ</b>	<b>97</b>
	<b>APÊNDICE D – PESOS DAS PERGUNTAS DO ENFOQUE PNQ</b>	<b>109</b>
	<b>APÊNDICE E – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA APLICAÇÃO DO ENFOQUE SEBRAE NA EMPRESA U</b>	<b>124</b>
	<b>APÊNDICE F – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA APLICAÇÃO DO ENFOQUE PNQ NA EMPRESA U</b>	<b>127</b>

**APÊNDICE G – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA APLICAÇÃO DO ENFOQUE SEBRAE NA EMPRESA V \_\_\_\_\_ 134**

**APÊNDICE H – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA APLICAÇÃO DO ENFOQUE PNQ NA EMPRESA V \_\_\_\_\_ 137**

**APÊNDICE I – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA APLICAÇÃO DO ENFOQUE SEBRAE NA EMPRESA X \_\_\_\_\_ 144**

**APÊNDICE J – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA APLICAÇÃO DO ENFOQUE PNQ NA EMPRESA X \_\_\_\_\_ 147**

**ANEXO A – PESQUISA FATORES CONDICIONANTES À TAXA DE MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENA EMPRESAS - ELABORAÇÃO SEBRAE \_\_\_\_\_ 155**

**ANEXO B – CENÁRIO DAS MICRO E PEQUENA EMPRESAS CATARINENSES DE ACORDO COM A PESQUISA FATORES CONDICIONANTES À TAXA DE MORTALIDADE DO SEBRAE \_\_\_\_\_ 159**

## Lista de Figuras

Figura 1: Distribuição dos empregados das empresas brasileiras.	21
Figura 2: Vida e morte das empresas.	22
Figura 3: Evolução do percentual das vagas oferecidas pelo porte da empresa.	25
Figura 4: Estrutura dos Critérios do PNQ.	39
Figura 5: Diagrama de Gestão do PNQ	42
Figura 6: Janela Banco de Dados do MS ACCESS2000	43
Figura 7: Apresentação dos Objetos do MS ACCESS2000	44
Figura 8: Janela Tabela do MS ACCESS2000	44
Figura 9: Apresentação dos Relacionamentos do MS ACCESS2000	45
Figura 10: Janela Consulta do MS ACCESS2000	47
Figura 11: Janela Formulário do MS ACCESS2000	48
Figura 12: Janela do Microsoft Visual Basic do MS ACCESS2000	48
Figura 13: Parte de um Relatório Gerado pelo MS ACCESS2000	49
Figura 14: Janela Macro do MS ACCESS2000	49
FIGURA 15: Fluxograma do Modelo Proposto.	52
Figura 16: Características gerais	55
Figura 17: Empresa Ativa	55
Figura 18: Menu Manutenção - Empresas	56
Figura 19: Tela Cadastro Empresas	56
Figura 20: Menu Manutenção - Perguntas	57
Figura 21: Tela Cadastro de Perguntas	57
Figura 22: Menu Manutenção - Empresas	57
Figura 23: Tela Cadastro de Respostas	57
Figura 24: Menu Tarefas – Definir Pontuação	58
Figura 25: Tela Definir Percentual de Empresas Ativas e Inativas	58
Figura 26: Menu Tarefas – Questionário - Aplicar	59
Figura 27: Tela Aplicação do Questionário	59
Figura 28: Menu Saídas – <i>Status</i> Global	60
Figura 29: Tela <i>Status</i> Global	60
Figura 30: Saída – Pontuação Detalhada	61
Figura 31: Relatório Pontuação Detalhada	61
Figura 32: Fluxograma do Enfoque PNQ	64
Figura 33: Cadastro de Grupo de Perguntas	65
Figura 34: Cadastro de Pergunta	65
Figura 35: Associação de Perguntas e Respostas - Pontuação	66
Figura 36: Questionário - Tela da funcionalidade de menu Pontuação Global	67
Figura 37: Padrão <i>Status</i> Global	67
Figura 38: Botão Respostas não atendidas	68
Figura 39: Questões não atendidas pela empresa	68
Figura 40: Resultado da Empresa U – Fatores Condicionantes	71
Figura 41: <i>Status</i> Global – empresa U	72
Figura 42: Resultado da Empresa V – Fatores Condicionantes	75
Figura 43: <i>Status</i> Global – Empresa V	76
Figura 44: Resultado da Empresa X – Fatores Condicionantes	79
Figura 45: <i>Status</i> Global – empresa X	80

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Classificação das empresas _____	20
Tabela 2: Critérios, Itens e Pontuações Máximas do PNQ para o ano 2002. ____	41

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do Trabalho

Percebe-se que o mercado brasileiro é bastante instável, assim muitas variáveis precisam ser acompanhadas e muitas decisões tomadas em face deste cenário mutável. Empresas de todos os portes sofrem com isto, mas as pequenas são as mais atingidas, por possuírem elevada fragilidade, produtos sem marca conhecida, baixa barganha com fornecedores, capital de giro restrito, entre outros fatores. Com essa dinâmica, os sócios-gerentes das pequenas empresas executam diversas atividades ao mesmo tempo e como consequência diminuem a eficiência do processo produtivo. Os mesmos poderiam priorizar determinadas atividades a fim de viabilizar a melhoria contínua de sua empresa, mas não encontram facilmente as informações adequadas. Consultorias poderiam ser a saída, porém exigiriam recursos que nem sempre estariam disponíveis.

O processo de gerenciamento da pequena empresa é caracterizado pelo elevado grau de informalidade, dificultando o mapeamento dos indicadores de desempenho para controle de sua gestão.

A fragilidade da micro e pequena empresa, muitas vezes, está relacionada ao fato da alta administração não mensurar os riscos inerentes ao negócio. A falta de um diagnóstico claro de sua situação financeira bem como o conhecimento profundo do mercado em que atua, potencializam sua extinção.

No Brasil, existe um grande número de micro e pequena empresas, muitas não conseguem completar três anos de atividade, pouquíssimas sobrevivem mais de cinco anos, ou seja, a taxa de mortalidade é elevadíssima. Levando-se em conta que muitos empregos estão em jogo, existe um problema social muito grave associado.

Mesmo com este cenário negativo, poucos movimentos são direcionados nesta linha de pesquisa.

## 1.2 Justificativa

A micro e pequena empresa no Brasil é responsável por grande parte dos empregos oferecidos. Quando se decide abrir uma empresa, deve estar bem claro que, para sua manutenção, muito trabalho e atenção não são a garantia de sucesso.

O planejamento é peça vital para a abertura e acompanhamento do novo negócio. Muitos ex-funcionários de grandes empresas, aproveitando as demissões incentivadas, juntaram suas economias e montaram seu próprio negócio.

Acostumados às asas protetoras de grandes estruturas, queimam suas economias, fecham sua empresa e como normalmente a idade já não lhes permite arrumar emprego, ficam em situação difícil.

De fato, o desemprego caminha junto com a micro e pequena empresa, como causa, onde o sócio-proprietário não consegue encontrar emprego e resolve abrir um negócio, ou como consequência, caso de falência.

No Brasil, as legislações juntamente com a carga tributária, colocam um contexto ainda mais difícil, aumentando consideravelmente os gastos.

Para começar um negócio duradouro, a experiência e a afinidade à atividade são de vital importância. A pesquisa e a coleta de informações ajudam a firmar a certeza de escolher o ramo certo. Alguns segmentos de atividade não exigem grande experiência, como no comércio, o ponto (local de vendas), o esforço de vendas ou a excelência do produto, podem garantir o sucesso.

O capital investido deve levar em conta todos os gastos que sofrerá a empresa por um período de jejum, visto que provavelmente, ficará um tempo sem vendas, divulgando seu produto no mercado.

As empresas de maior porte passaram a concentrar seus esforços nas atividades fim, ou seja, procuram-se minimizar todas as tarefas que não agregam valor direto ao produto. Nestes termos, passaram a existir no mercado uma série



de micro e pequena empresas destinadas ao atendimento das atividades chamadas terceirizadas, desenvolvidas por outra empresa.

O processo de terceirização também tem considerável importância para a existência deste cenário populoso. Infelizmente, nosso país apresenta uma elevada taxa de mortalidade das micro e pequena empresas.

Segundo Ludwig (apud SILVA, 2001 p.18), antigamente “tocava-se um negócio na base da intuição. Hoje a administração de empresas de qualquer porte é uma ciência complexa. Morreram chavões do tipo: o olho do dono engorda o boi. É preciso liderança e conhecimento”.

### **1.3 Objetivos**

A seguir apresentam-se os objetivos geral e específicos deste trabalho.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Desenvolver um instrumento para diagnosticar a expectativa de sucesso da micro e pequena empresa brasileira.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar a realidade das micro e pequenas empresas brasileiras e em especial as catarinenses;
- Examinar o questionário executado pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em parceria com a empresa METHODOS CONSULTORIA, em micro e pequenas empresas;
- Ponderar os resultados provenientes do questionário do SEBRAE;
- Pesquisar o suporte teórico para a proposta a ser desenvolvida, através de uma revisão bibliográfica referente a micro e pequena empresas, SEBRAE, Sistemas de Apoio à Decisão, PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade) e o suporte computacional;
- Criar uma metodologia para determinação da expectativa de sucesso de micro e pequena empresa, adaptada do modelo de gestão proposta pelo PNQ.

- Desenvolver um aplicativo (*software*) para viabilizar a utilização da metodologia proposta;
- Elaborar um diagnóstico a ser aplicado nas micro e pequenas empresas, com base nas informações emitidas pelo modelo desenvolvido;
- Consolidar a metodologia após análise de aplicações reais.

#### **1.4 Delimitação do Trabalho**

- Para facilitar o armazenamento dos dados e a geração das informações, tanto na representação do questionário aplicado pelo SEBRAE, quanto na utilização do novo modelo, referenciado pelo Prêmio Nacional da Qualidade, usar-se-á uma linguagem interpretada de banco de dados da Microsoft, o MSACCESS;
- Como definição do novo modelo de diagnóstico para o bom andamento do negócio, se adaptará o PNQ como modelo de gestão para micro e pequena empresa;
- Salienta-se que todo o trabalho será focado em empresas de micro porte, ou seja, não aplicado a empresas maiores;
- Para o estudo da validação do modelo final, serão utilizadas empresas da região sul de Santa Catarina, um excelente pólo cerâmico, carbonífero e de plástico, gerando assim diversas micro e pequenas empresas para trabalhos terceirizados.

#### **1.5 Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação é composta por cinco capítulos: introdução, referencial teórico, modelo proposto de diagnóstico de sucesso para micro e pequena empresa, aplicações do modelo proposto e considerações finais.

O presente capítulo expôs as informações preliminares deste trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico, que servirá como suporte para todos os conceitos utilizados na concepção do modelo proposto nesta dissertação.

O terceiro capítulo descreve-se a criação do modelo proposto incluindo a criação dos aplicativos.

O quarto capítulo caracteriza-se pela aplicação do modelo proposto em três micro e pequena empresas catarinenses. Avaliam-se os resultados da aplicação e consolida-se a metodologia proposta.

O último capítulo compõe-se de uma análise geral, na qual se apresentam as considerações finais divididas em conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

Completam o texto, as referências, os apêndices e os anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentam-se conhecimentos utilizados no desenvolvimento deste trabalho, relativos a micro e pequena empresas, SEBRAE, sistemas de apoio à decisão, Prêmio Nacional da Qualidade e bancos de dados, noção fundamental para o aplicativo proposto nesta dissertação.

### 2.1 Micro e pequena empresas

O crescimento do número de micro e pequena empresas no Brasil tem sido relevante nos últimos anos. Segundo o SEBRAE (2002), no período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, das quais 2,7 milhões eram micro e pequena empresas.

#### 2.1.1 Classificação do porte das empresas

Existem duas formas clássicas de classificação do porte das empresas brasileiras. Uma pelo modelo utilizado pelo SEBRAE e outra pela legislação tributária brasileira.

A tabela 1 mostra o critério adotado pelo SEBRAE para classificação das empresas:

Tabela 1: Classificação das empresas

Porte	Número de Empregados	
	Indústria	Comercio
Tipo de Empresa		
Micro e pequena empresa	até 19	até 09
Pequena Empresa	de 20 a 99	de 10 a 49
Media Empresa	de 100 a 499	de 50 a 99
Grande Empresa	acima de 500	mais de 99

Fonte: SEBRAE, 2002.

A legislação brasileira, através da Lei n.9317 de 5/12/96 (SEBRAE, 2002), prevê a classificação, de acordo com a receita anual da empresa:

- Micro e pequena empresa – receita bruta anual até R\$120.000,00;
- Pequena Empresa – receita bruta anual acima de R\$120.000,00 até R\$720.000,00; e
- Média e Grande Empresa – receita bruta anual acima de R\$720.000,00.

Nesta dissertação, utiliza-se a classificação do porte das empresas adotada pelo SEBRAE, que focaliza o número de empregados.

### 2.1.2 Distribuição da mão de obra no mercado brasileiro

As pequenas e micro e pequena empresas representam 99,3% do total de estabelecimentos comerciais e industriais do Brasil. Mas, no conjunto, empregam apenas 8,5 milhões de um total de 23,7 milhões de trabalhadores registrados na iniciativa privada e em estatais (Ramiro e Carvalho, 2002).

A figura 1 mostra a distribuição dos empregados das empresas brasileiras em pequenas, médias e grandes empresas.

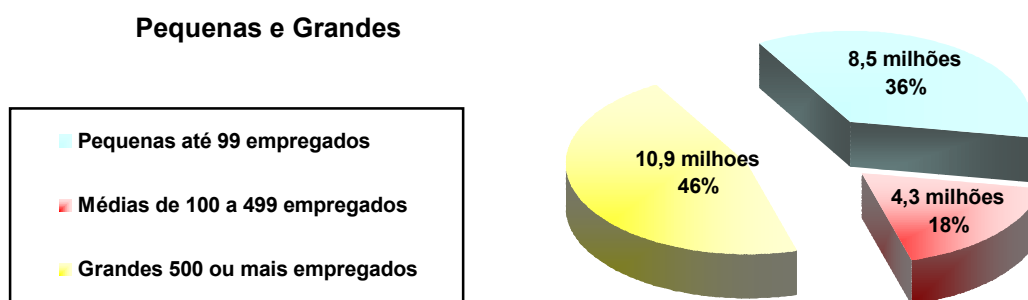


Figura 1: Distribuição dos empregados das empresas brasileiras.

Fonte: IBGE *apud* CARVALHO e RAMIRO (2002)

### 2.1.3 Mortalidade e estabilidade da micro e pequena empresa no Brasil

De acordo com Ramiro e Carvalho (2002), o povo brasileiro é um dos maiores empreendedores do mundo, estando apenas atrás de México, Nova Zelândia, Austrália e da Coreia. Vinte e cinco por cento (25%) dos brasileiros

economicamente produtivos são donos de empresas, representando em torno de 18 milhões de pessoas. A cada ano muitos brasileiros tentam a vida como empreendedores, abrem empresas e passam dificuldade na manutenção dessas a longo prazo. A figura 2 mostra o índice de mortalidade dos novos negócios no Brasil, considerado elevado.

## Vida e morte das empresas

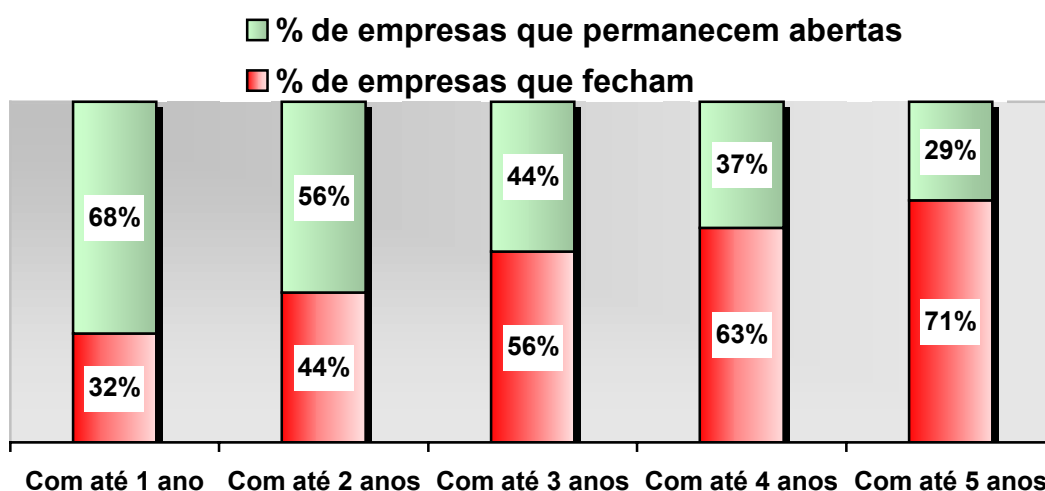


Figura 2: Vida e morte das empresas.

Fonte: SEBRAE (2002).

Muitas das empresas de sucesso que estão surgindo são praticamente um prolongamento do trabalho que os novos empresários executavam quando eram empregados. Já conhecem o mercado e suas dificuldades, facilitando o gerenciamento do negócio. A consolidação de uma empresa ocorre quando a mesma atinge mais de cinco anos no mercado.

As incubadoras (infraestrutura física e de informação para auxiliar empresas iniciantes a consolidar seus negócios, ligadas às universidades, prestando assistência técnica, jurídica e administrativa de que precisam para entrar nos trilhos da estabilidade e do crescimento) também agregam elevada importância nos casos de sucesso.

Pode-se identificar alguns requisitos para um negócio ser bem sucedido (com base em pesquisas de Ramiro e Carvalho, 2002):

- ✓ conhecer o mercado em que pretende atuar;
- ✓ planejar gastos e estratégias de marketing;
- ✓ conhecer o perfil do cliente;
- ✓ não subestimar o concorrente, mantendo-se sempre informado sobre os seus movimentos;
- ✓ ter uma experiência profissional anterior na área, que ajude na condução do seu empreendimento;
- ✓ investir constantemente no negócio, muitas vezes em detrimento da aquisição de bens pessoais;
- ✓ trabalhar, trabalhar e trabalhar.

Rodrigues (2002, p.61) aponta algumas sugestões para o microempresário com problemas:

faça uma radiografia da situação da empresa, considerando dados do mercado em que atua, como está posicionada e os critérios de gestão utilizados [...]. Transforme o planejamento em rotina. Mantenha um rígido controle sobre a gestão. Se for preciso, considere a troca de sócios ou a entrada de novos parceiros.

Souza (2000) aponta os dez erros gerenciais mais comuns cometidos por microempresários:

ser centralizador em demasia; usar mal o tempo; ter visão fragmentada do negócio; pensar na empresa olhando só para o seu passado; achar que pode ter sucesso sozinho; dedicar muitas horas a tarefas operacionais; misturar interesses familiares com os da firma; desviar atenção, tempo, esforço e dedicação do foco principal de seu negócio; acreditar que já sabe tudo; imaginar que dá para construir uma empresa sem paixão.

#### 2.1.4 Alguns fatores de sucesso

Micro e pequena empresa 10 (2002), ressalta que um fator importante é o que o cliente pensa a respeito da empresa:

se acharem que estão, no telefone, sendo atendidos por uma empresa de grande estrutura física, financeira, tecnológica e ficam satisfeitos e dispostos a pagar por isto, então só nos cabe deixar assim, aperfeiçoando a atuação, mesmo sabendo, que não é a nossa realidade. internet é uma ferramenta muito forte para o marketing de produtos, com um simples site na internet, pode-se atuar em espaços continentais, tornando as fronteiras ilimitadas, fato que agrega muito valor no mercado globalizado.

O cliente é a peça mais importante para uma empresa que pretende o sucesso. Dependendo do tipo de negócio, o cliente pode ser abordado de diversas maneiras. Se for uma loja, o próprio ponto, o produto e/ou o preço oferecido vai

atrair o cliente, mas se a atividade é exercida em local sem visitação, empreendimento terá de chegar ao freguês e para isto; as visitas, os telefonemas, as correspondências, a internet, a comunica o “boca-a-boca”, a publicidade, a distribui o de folhetos podem fazê-lo conhecido e então, o produto e o preço poderão angariar clientes suficientes para a manuten o da empresa (MICRO E PEQUENA EMPRESA 10, 2002).

Os colaboradores, se devidamente escolhidos e devidamente treinados, contribuirão, ao seu modo, da melhor maneira. O melhor funcionário   aquele, que tem interesse no que faz. Todo o esforço deve ser feito para achar auxiliares que gostem do que vão fazer e tenham interesse no bom resultado de seu trabalho.

Não se fica rico com o fato de ganhar dinheiro, mas sim com a economia que se faz. Se a falta de lucro   fator limitante para “decolar” a empresa, dois caminhos podem-se tomar, ganhar mais ou gastar menos (BERGAMASCO, 2000).

Aceitar-se uma boa ajuda, pode ser um atalho para se atingir o sucesso de uma empresa. Tal auxílio pode ser encontrado em vários locais, tais como: SEBRAE, *sites* na internet dedicados a micro e pequena empresa, consultorias, quer seja por empresas ou com próprios alunos de universidades, por exemplo, através das Empresas Juniores.

#### 2.1.5 Globaliza o impulsionando a micro e pequena empresa

Segundo Cunha (2002), os efeitos da globaliza o na força de trabalho das grandes corpora es são conhecidos. A pressão pelo aumento da produtividade motivada pela competi o entre empresas multinacionais, provocou uma dispensa em grande escala ao redor do mundo. Apenas no Brasil, as empresas de grande porte, ou seja, mais de 500 empregados e as de médio porte, entre 100 e 499, fecharam 434000 vagas entre 1995 e 2000.



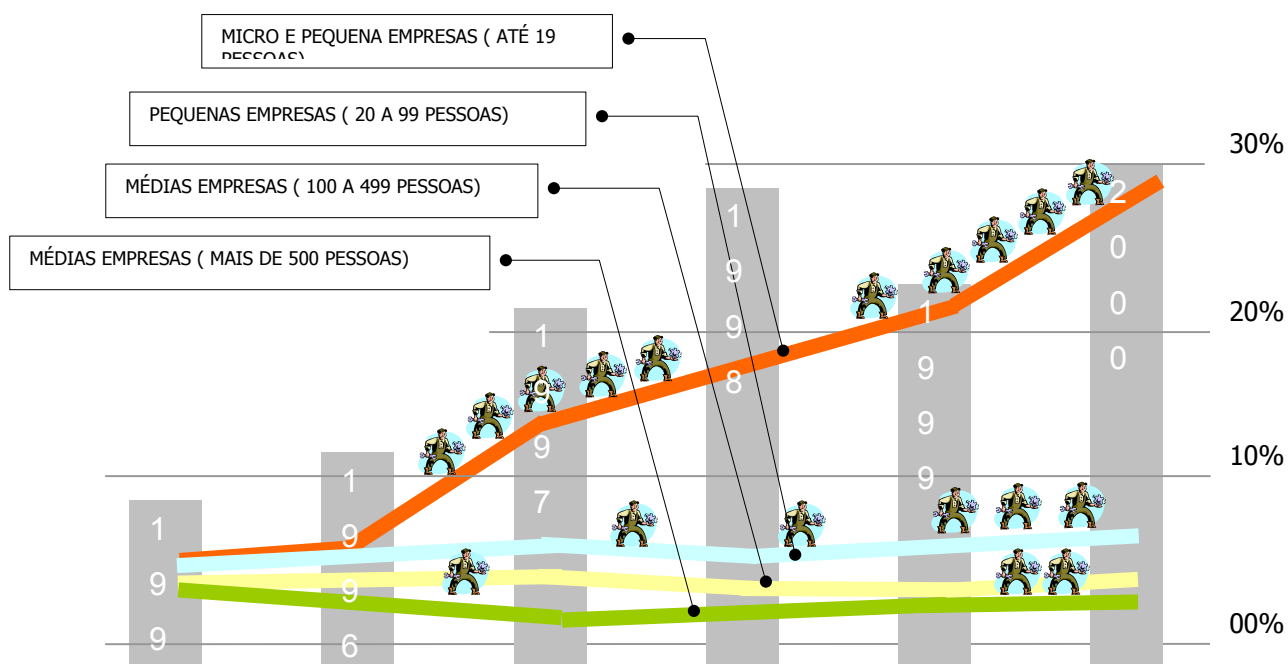


Figura 3: Evolução do percentual das vagas oferecidas pelo porte da empresa.

Fonte:BNDS *apud* Cunha, 2002.

Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), que reúne o total de empresas formais no Brasil, de 1995 a 2000, as empresas de 100 ou mais funcionários criaram apenas 88100 empregos. No mesmo período, as empresas de até 99 funcionários, considerados pequenos criaram 1,9 milhão de empregos (CUNHA, 2002).

Muitas pessoas estão optando pela abertura de pequenas empresas por motivação ou empurradas pelos processos de terceirização e planos e demissão voluntária (PDV's).

Souza (*apud* CUNHA, 2002) aponta como fatores da transferência de mão-de-obra das grandes para as pequenas empresas: reestruturação dos negócios (terceirização), necessidade profissional (demissões), motivação, imagem das grandes empresas (algumas falências), empreendedorismo (sonho), tecnologia (conhecimento) e crescimento do terceiro setor (ONG's).

### 2.1.6 Crescimento do número de micro e pequena empresas

O Brasil tem hoje mais de 2 milhões de pequenas e micro e pequena empresas, que empregam 36 de cada 100 trabalhadores. Elas tem papel fundamental na economia nacional, uma vez que as pequenas e micro são responsáveis por cerca de 20% da riqueza do país.

De acordo com Ramiro e Carvalho (2002), o trabalho sem patrão é fruto de uma revolução que começou no final dos anos 70. Nos últimos 20 anos, o modelo de gerenciamento das empresas passou por uma reviravolta. A produtividade cresceu num ritmo alucinante. Hoje, em empresas na vanguarda da tecnologia, um único trabalhador produz o mesmo que 25 deles há duas décadas. O fenômeno de diminuição do emprego formal e aumento das iniciativas econômicas individuais é mundial. Nos EUA, em 1977, apenas 7% das pessoas se descreviam como empresários. Em 2000, já eram 26%. Estima-se que serão 41% em 2008.

O economista Waldir José de Quadros, da Universidade de Campinas (*apud* RAMIRO e CARVALHO, 2002 p.95), mostra que o trabalho por conta própria cresceu no Brasil ao mesmo tempo em que as possibilidades de emprego murcharam. Analisando os dados da Pesquisa Nacional de Amostragem de Domicílios (PNAD), Quadros descobriu que, entre 1992 e 1999, o número de trabalhadores não assalariados na classe média aumentou 20,5%. Nesse período, sua participação na renda nacional subiu 29,6%. Segundo o mesmo autor, a globalização obrigou as empresas a reduzir seus quadros em busca de eficiência. Mais gente por tanto, terá de se virar como dono de negócios. É bom que estejam preparados.

### 2.1.7 A micro e pequena empresa pela diferenciação das de maior porte.

Pensava-se, por muito tempo, que pequenas empresas deveriam utilizar as mesmas práticas administrativas das grandes corporações, dadas sua escala. Ao contrário, Thevenet (*apud* LEONE, 1999, p. 94) apresenta que:

as teorias utilizadas pelos gestores correspondem todas a um enfoque da realidade das organizações. Os recentes autores em teorias de organização descreveram os paradigmas que estruturam nossa compreensão quanto ao funcionamento das organizações. Porém, cada

uma dessas teorias contém limites ou riscos [...] que podem aparecer quando das utilizações ou más compreensões.

Como se pode verificar, a realidade das empresas de diferente porte são bem distintas, devendo existir teoria administrativa característica para a micro e pequena empresa, que propriamente não seja cópia das maiores, principalmente por não viver o mesmo cenário.

A dimensão da organização para a micro e pequena empresa gera um enfoque totalmente particular, por possuírem seus próprios problemas, suas próprias limitações e seu próprio contexto social.

Pode-se apresentar como o traço mais declarante de empresas de micro porte a identificação dos valores pessoais do sócio proprietário. Quando se analisa o desempenho de uma micro e pequena empresa, pode-se envolver juntamente, a eficácia da Pessoa Jurídica com a Pessoa Física do empresário, ou seja, os fatores pessoais afetam diretamente o andamento das atividades da empresa.

Como tem aumentado a atenção em relação a empresas de pequeno porte, principalmente pelo acréscimo de sua participação na economia nacional, diversos autores tem apresentado interesse nesse tema. Alguns trabalhos empíricos foram realizados tendo como objetivos a motivação dos empreendedores e os problemas ligados a condução de suas empresas (LEONE,1994). Outros simplesmente enfocaram as dificuldades de gestão que os gerentes enfrentam diariamente (CHER,1990).

O cenário bastante diversificado e a grande variedade de empresas atuantes no setor, têm gerado um amplo trabalho quando da prospecção de uma metodologia para gestão dessas empresas. Loiseau e Dupont (*apud* LEONE, 1999, p. 91) questionam se

o sucesso de uma pequena empresa, ou seja, sua capacidade de sobreviver aos turbilhões de dificuldades periódicas que agitam o mundo, é devido ao acaso ou a uma espécie de porção mágica, mistura sábia de 'ratios' e de equilíbrio financeiro, da qual os alquimistas da administração estão sempre procurando a fórmula.

Se o cenário for plenamente conhecido, facilita a compreensão dos problemas para melhor solucioná-los.

### 2.1.8 Características das micro e pequenas empresas

Pode-se distinguir as características das empresas de pequeno porte pela diferença que apresentam das de maior porte, cujas filosofias de administração já foram bastante difundidas. Apresenta-se a seguir, algumas dessas características.

As micro e pequenas empresas possuem administração centralizada, uma estrutura muito simples que necessita de quantidade menor de unidades ou funções administrativas, essa é a natureza das empresas desse porte. A satisfação dos familiares, empregados e proprietário são melhores atendidas quando não existe uma estrutura funcional sofisticada. Carneiro (*apud* LEONE, 1999) aponta que a fluidez das informações está diretamente associada às estruturas adotadas pelas pequenas e médias empresas; a inexistência de níveis hierárquicos intermediários permite o contato direto com e entre os empregados, o que facilita o desenvolvimento de informações muito importante; a utilização de nomes pessoais e o tratamento informal ilustram essa realidade. Essa aproximação ajuda a formação e a evolução de forte cultura organizacional na empresa, à medida que cada um possa progredir com esse crescimento (possibilidade de carreira e de aumento de salário)".

O controle sobre o contexto em que está inserido é bastante frágil, tornando-o muito dependente e afetado pelos recursos oferecidos por ele.

O mercado incerto impulsiona o sócio-gerente da empresa a tomar decisões individualmente, principalmente por tais decisões poderem gerar muitas perdas. Vanloye (*apud* LEONE, 1999) esclarece que para o dirigente, é preferível agir só e guiado mais pela sua sensibilidade do que pelos meios técnicos de administração fornecidos pela ciência às empresas dotadas de uma organização administrativa sofisticada.

A maturidade organizacional é muito baixa. Não existe planejamento. Talvez por existir uma distância pequena entre o sócio proprietário e seus empregados, o que possibilita um redirecionamento momentâneo.

O trabalho de marketing é realizado diretamente pelo sócio-proprietário com seus clientes, simplificando as atitudes externas tomadas pela empresa.

A tomada de decisão na micro e pequena empresa está associada diretamente a intuição do sócio-gerente, dentro de estratégia de curto prazo. A centralização solicita a tomada de decisões diariamente. Pela grande frequência e pelo alto número de variáveis envolvidas no processo decisório, o tempo passa a ser curto, ocasionando a informalidade destes procedimentos.

Como o processo decisório é realizado por uma única pessoa, as atitudes tomadas são relacionadas diretamente a cadeia de valores do sócio-gerente, ou seja, passa a vigorar o perfil do dono. O dirigente se recusa a delegar funções, principalmente por não ter formalizado esses procedimentos. Fortemente implicado no seu negócio, sua direção é pessoal e efetiva, exercendo seu poder de gestão e de controle de maneira que os objetivos da empresa sejam determinados pelos seus próprios objetivos (LEONE, 1999).

Tratando-se de atuações somente de curto prazo, decisões que aparentemente traduzem grandes sucessos momentâneos podem levar resultados de longo prazo não desejáveis para a empresa.

O sócio-gerente deve agir com mais racionalidade, retirando os aspectos sentimentais. “O patrão MPE (micro e pequena empresa) é um homem de três cérebros: de uma parte, é um Homem Econômico interessado em resultados; de outra, um Homem Político que procura consolidar seu poder ou pelo menos conserva-lo; por fim, um Pater Famílias que, como todos os pais de família, tenta ajudar seus filhos” (Bauer apud LEONE, 1999). Existe um relacionamento entre patrão e empregado que ultrapassa a fronteira profissional, envolve-se frequentemente com problemas pessoais de seus subordinados. A adoção do comportamento paternalista afeta a gestão racional do negócio

O proprietário tem como objetivo em sua empresa, sua aspiração pessoal, tornando-a eficaz, quando do atingimento da mesma. Pode-se dizer que a Pessoa Jurídica é substituída pela Pessoa Física do proprietário em muitas situações, traduzindo identidade total. Se a vida pessoal do proprietário vai bem, o negócio é favorecido, caso contrário, fatores particulares podem afetar negativamente.

Muitos proprietários valorizam prioritariamente o *status* empresarial, ou seja, a posição que ele ocupa dentro da organização. Em linhas gerais a micro e pequena empresa corre riscos constantemente sem se preocupar com uma boa gestão para minimizar esses riscos.

## **2.2 Sistemas de Apoio à Decisão**

Freqüentemente uma organização se depara com fatores que levam à tomada de decisão. O processo se torna complexo por existir muitas variáveis. Problemas deste gênero são amplos e envolvem muitas pessoas no processo decisório, existem diversas opiniões em diversos níveis funcionais. A tomada de decisão em uma grande organização deve ser estruturada e resolvida de modo formal, detalhada, consistente e transparente (SHIMIZU,2001).

Para Simon (1997), o processo de tomada de decisão em uma organização é complexo porque:

uma decisão complexa é como um grande rio que traz de seus afluentes as premissas incontáveis que constituem ou formam um processo de decisão [...] muitos indivíduos e unidades organizacionais contribuem em qualquer decisão importante e a questão da centralização ou descentralização é um problema de arranjar este sistema complexo em um sistema eficiente.

O ponto crucial para se tomar à decisão correta, é a definição ideal do problema, caso não for claro, a empresa vai buscar soluções em áreas distantes da do problema original.

### **2.2.1 Características inerentes ao SAD na micro e pequena empresa**

Para uma micro e pequena empresa, a tomada de decisão é simplificada quanto ao número de pessoas envolvidas, geralmente só o sócio-proprietário, e complexa, quando da estruturação das variáveis do processo, geralmente agregados a cadeia de valores do proprietário.

As decisões de curto prazo, em geral, quase todas, não são alimentadas como entradas para o direcionamento do longo prazo, ou seja, os riscos inerentes nas micro e pequenas empresas não são minimizados, devido ao elevado grau de desconhecimento do futuro

De acordo com Shimizu (2001), o administrador trabalha com um modelo drasticamente simplificado da realidade, pois percebe que a maior parte dos fatos desse mundo real não tem grande relevância à situação particular que ele enfrenta e que o elo de ligação entre a causa e o efeito deve ser simples. Adota um padrão satisfatório do mundo formado por determinado número de alternativas de escolha que atendem satisfatoriamente a seu problema e contenta-se em achar soluções satisfatórias ou adequadas.

### 2.2.2 Estrutura e modelo do processo de tomada de decisão

Pode-se dizer que uma decisão ruim se dá pela má definição do problema. Fatores levam a identificação incorreta e consegue-se relacionar algumas características que culminam para o resultado indesejado. A comparação indevida com os acontecimentos passados, a preocupação em mascarar alguns valores de forma a tornar mais agradável o julgamento, tornando irreal o resultado obtido, são alguns fatores que podem causar uma má decisão.

Algumas armadilhas que levam a decisão ruim são apresentadas (Hammond, 1998) abaixo:

- **armadilha da âncora** – fixação no histórico passado ou na tendência mundial;
- **armadilha do ‘status quo’** – as alternativas inovadoras tendem a ser semelhantes àquelas que foram abandonadas;
- **armadilha do custo investido** – muitas decisões tentam levar em conta as perdas do passado, mesmo que sejam irrecuperáveis;
- **armadilha da evidência confirmada** – decisões estão baseadas em evidências não confirmadas, mas assumidas de forma polêmica;
- **armadilha das tabelas comparativas** – um mesmo problema pode ser representado de forma diferente, por uma tabela ou árvore de decisão, por exemplo;

- **armadilha do excesso de confiança** – a confiança ou, por outro lado a imprudência podem levar a exageros na obtenção da informação ou decisão.

Hammond (1998) ainda apresenta que, podemos minimizar a ocorrência de más decisões, submetendo a ação tomada a uma análise de sensibilidade, do tipo “WHAT – IF”, por exemplo, para provar a veracidade dos fatos envolvidos.

Sabedores das deficiências apresentadas acima, identifica-se, como a formulação do problema, a primeira etapa da formulação do processo decisório.

Quatro etapas definem o problema de tomada decisão: percepção da necessidade de decisão ou oportunidade, formulação das alternativas de ação, avaliação das alternativas em termos de suas respectivas contribuições e escolha de uma ou mais alternativas para fins de execução (SIMON, 1997).

A formulação se dá pela definição do problema e suas variáveis relevantes, estabelecimento dos critérios ou objetivos de decisão, relacionamento dos parâmetros com os objetivos, definindo o modelo do problema e as alternativas que identificam os cenários possíveis. A tomada de decisão é dada pela melhor alternativa, ou seja, a que melhor satisfaz os objetivos.

O modelo do processo decisório apenas representa a realidade, geralmente de forma pouco simplificada, limitada pela quantidade de variáveis envolvidas. Segundo Shimizu (2001), pode-se identificar vários tipos de modelos, a saber:

- matemáticos: quando representados por valores numéricos;
- esquemáticos: quando representados por meio de gráficos, tabelas e diagramas;
- físicos: quando representados por algum tipo de material ou *hardware*, alterando-se suas dimensões;
- verbais: quando descritos e representados por palavras e sentenças.

Sistemas computadorizados de auxílio à tomada de decisão utilizam modelos matemáticos para definir seus resultados, ou seja, com base em



parâmetros e objetivos, define-se a melhor alternativa que satisfaz sua necessidade.

### 2.2.3 Decisão com vários objetivos

Ao considerar-se que o objetivo desejado leva em conta não apenas valores quantitativos, mas, também, aspectos qualitativos, deve-se identificar valores para substituir todas essas variáveis.

Todos esses valores serão transformados em uma mesma unidade de medida denominados nível da satisfação ou utilidade, cujos valores variam de 0 (atribuído ao pior valor) a 1 (atribuído ao melhor valor) (SHIMIZU, 2001).

### 2.2.4 Estratégias e cenários de decisão

Como se pode observar anteriormente, a primeira etapa do processo de tomada de decisão é a identificação do problema. Claramente se observa que problema equivocado gera desgastes desnecessários, além do que, traz conseqüências negativas do ponto de vista quantitativo e também qualitativo.

Luftman et al. (1993) apresenta que:

fazer as perguntas certas; detectar os elementos relevantes; identificar os parâmetros significativos; detectar os relacionamentos significativos entre os elementos e parâmetros selecionados; especular sobre o 'tamanho certo' e a 'formulação certa' do problema (limites: decisões de inclusão e exclusão dos elementos e parâmetros); avaliar a característica temporal do problema (ciclos de vida, duração, estabilidade e discontinuidades).

A seguir, identificam-se os métodos mais utilizados na resolução do problema de decisão.

#### Método Q-sort

Está relacionado às priorizações que os participantes envolvidos apontam, perante um conjunto de cartões contendo as declarações do problema. Uma grande vantagem deste método é a rapidez de seu uso e a versatilidade em caso de uma nova aplicação do questionário, bastando apenas reagrupar os cartões.

### Interpretive Structural Modeling (ISM)

Caracteriza-se principalmente pelo uso de um software onde os decisores são questionados sobre a existência ou não de relacionamentos entre pares de elementos. Como resposta o software apresenta uma estrutura destes relacionamentos.

ISM é uma metodologia que estrutura a hierarquia de um problema, composto por elementos relacionados entre si (WARFIELD, 1994).

Este método atribui valor 1 para a existência de relacionamento e 0 para a não existência do mesmo.

### Método Delphi

É utilizado para coletar e avaliar informações ou opiniões dos especialistas a respeito de um tema. Um questionário é distribuído para um grupo de pessoas (especialistas) e, conforme suas respostas é repetido, até a convergência dos resultados.

### Theory Of Constraints (TOC)

Utiliza as restrições impostas ao problema, manipulando-as. Shimizu (2001) descreve os procedimentos para obtenção deste método: (1) identificando-se as restrições primárias; (2) descobrindo-se como explorar essas restrições; (3) procurando-se as restrições desfavoráveis a essa solução.

## **2.3 Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**

Apresenta-se as principais informações relacionados ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, bem como o trabalho realizado junto as micro e pequenas empresas brasileiros a fim de identificar os fatores condicionantes a taxa de mortalidade no cenário nacional. Importante ressaltar o trabalho realizado por esta instituição de alta credibilidade que, sempre atua com pioneirismo neste mercado tão carente de recursos especializados.

### 2.3.1 Origem e objetivo do SEBRAE

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno porte, voltada para o fomento e difusão de programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento da micro e pequenas empresas.

A sua criação foi efetuada em 1990 pelas leis 8.029 e 8.154, e regulamentado pelo decreto nº 99570, imerso a uma grande transformação do ambiente econômico, social e político brasileiro.

Seu objetivo é fazer com que empresas tenham as melhores condições possíveis para o seu crescimento, atuando estrategicamente. Como consequência, contribui para o crescimento de todo o país.

### 2.3.2 Estrutura SEBRAE

O SEBRAE revela ao longo do tempo muita eficiência e eficácia, talvez por harmonizar o setor público, privado e as principais atividades de fomento do País.

A administração é efetuada pela iniciativa privada. Uma sociedade civil sem fins lucrativos, que mesmo trabalhando em sintonia com o setor público, não está diretamente ligada ao mesmo.

O quadro funcional do sistema SEBRAE gira em torno de 4.500 pessoas, sendo 260 trabalhando em Brasília, no núcleo central. Os demais funcionários distribuem-se nas 27 unidades da Federação. Possui uma estrutura que cobre todo o Brasil e vem se interiorizando a cada ano, visando melhor atender às pequenas comunidades.

As unidades SEBRAE nos estados e no Distrito Federal têm ampla autonomia no desempenho de suas funções, cabendo ao núcleo central orientar e coordenar a atuação do sistema, estabelecer normas e estratégias e incumbir-se das atividades de natureza política, em âmbito nacional.

Os micro e pequenos empresários e futuros empreendedores podem receber informações dos “balcões do SEBRAE” com mais de 500 em todo o Brasil.

O Conselho Deliberativo Nacional é o órgão máximo do Sistema SEBRAE, incumbido de traçar as políticas estratégicas gerais de atuação, instituindo normas e orientando o trabalho de todo o conjunto. Fazem parte do Conselho: Associação Brasileira de Instituições Financeiras e Desenvolvimento (ABDE), Associação Brasileira dos SEBRAE'S das Unidades Federadas (Abase), Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec), Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Industriais (Anpei), Banco do Brasil S. A., Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Caixa Econômica Federal (CEF), Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB), Confederação Nacional da Agricultura (CNA), Confederação Nacional do Comércio (CNC), Confederação Nacional da Indústria (CNI), Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio.

O propósito do SEBRAE é trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que o universo das micro e pequenas empresas no Brasil tenha as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país como um todo (SEBRAE, 2001).

### 2.3.3 Fatores condicionantes à taxa de mortalidade das empresas

O SEBRAE, em 1999, juntamente com a Methodos Consultoria efetuou a pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas” (Anexo A). A seguir apresentam-se alguns dos resultados apresentados pelo SEBRAE:

- na maioria das empresas, tanto em atividade quanto extintas, recorreram principalmente ao contador para conduzir ou gerenciar as empresas;
- a falta de capital de giro foi apontada como a maior dificuldade na condução das atividades das empresas, assim como a carga tributária e a recessão econômica.

- para os empresários pesquisados, são fatores essenciais para o sucesso da empresa: bom conhecimento do mercado onde ela atua, ter um bom administrador e utilizar capital próprio.

## 2.4 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

### 2.4.1 Origem do PNQ

Os critérios de excelência do PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade) derivam do “*Malcolm Baldrige National Quality Award*” (Prêmio Nacional de Qualidade Americano) implantado nos Estados Unidos em 1988, em consequência de estudos desenvolvidos em meados dos anos 80, diante da necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e de aumentar a produtividade das empresas americanas. Um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, consideradas até então como “ilhas de excelência” em busca de características comuns que diferenciavam das demais. Estas características foram por eles identificadas e eram compostas por fundamentos que podiam ser facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelas pessoas que as compunham.

Instituída em 1991, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) implantou no Brasil o primeiro ciclo do PNQ em 1992, adotando integralmente os critérios do “*Malcolm Baldrige National Quality Award*”. Todos os anos, o modelo é analisado e melhorado, refletindo a experiência nacional e internacional, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas brasileiros e incorporando melhorias de premiações internacionais.

Segundo a FPNQ (2002, p.16),

em função da sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente por não prescrever ferramentas e práticas de gestão especificadas, o Modelo é útil para **avaliação, diagnóstico e orientação** de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande.

### 2.4.2 Categorias de Premiação

No PNQ de 2002, existem cinco categorias de premiação, de acordo com o setor e o porte:

- Grandes empresas – organizações com mais de 500 pessoas na força de trabalho;
- Médias empresas - organizações que possuem entre 51 e 500 pessoas na força de trabalho;
- Pequenas e micro e pequena empresas - organizações que possuem 50 ou menos pessoas na força de trabalho;
- Órgãos da Administração Pública Federal – poderes Executivo, Legislativo e Judiciário;
- Organizações de direito privado sem fins lucrativos.

#### 2.4.3 Critérios de Excelência do PNQ

Os setes critérios de excelência são os seguintes:

1. Liderança
2. Estratégias e Planos
3. Clientes e Sociedade
4. Informação e Conhecimento
5. Pessoas
6. Processos
7. Resultados da Organização

Esses critérios constituem um modelo sistêmico de gestão e são construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho.

Utilizando o modelo do PNQ como referência, uma organização pode modelar seu sistema de gestão, realizar uma auto-avaliação ou se candidatar ao PNQ.

Para a FPNQ (2002), “realizando uma auto-avaliação com base nos Critérios de Excelência, a organização poderá:

- entender os requisitos para a excelência do desempenho;
- medir e identificar onde melhorar o seu desempenho;
- considerar e integrar as necessidades de todas as partes interessadas no seu sucesso;
- identificar e entender, de forma sistemática, os seus pontos fortes e as suas oportunidades para melhoria; e
- promover a cooperação interna entre os setores, os processos e as pessoas da força de trabalho.

A estrutura dos Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade está representada na Figura 4.

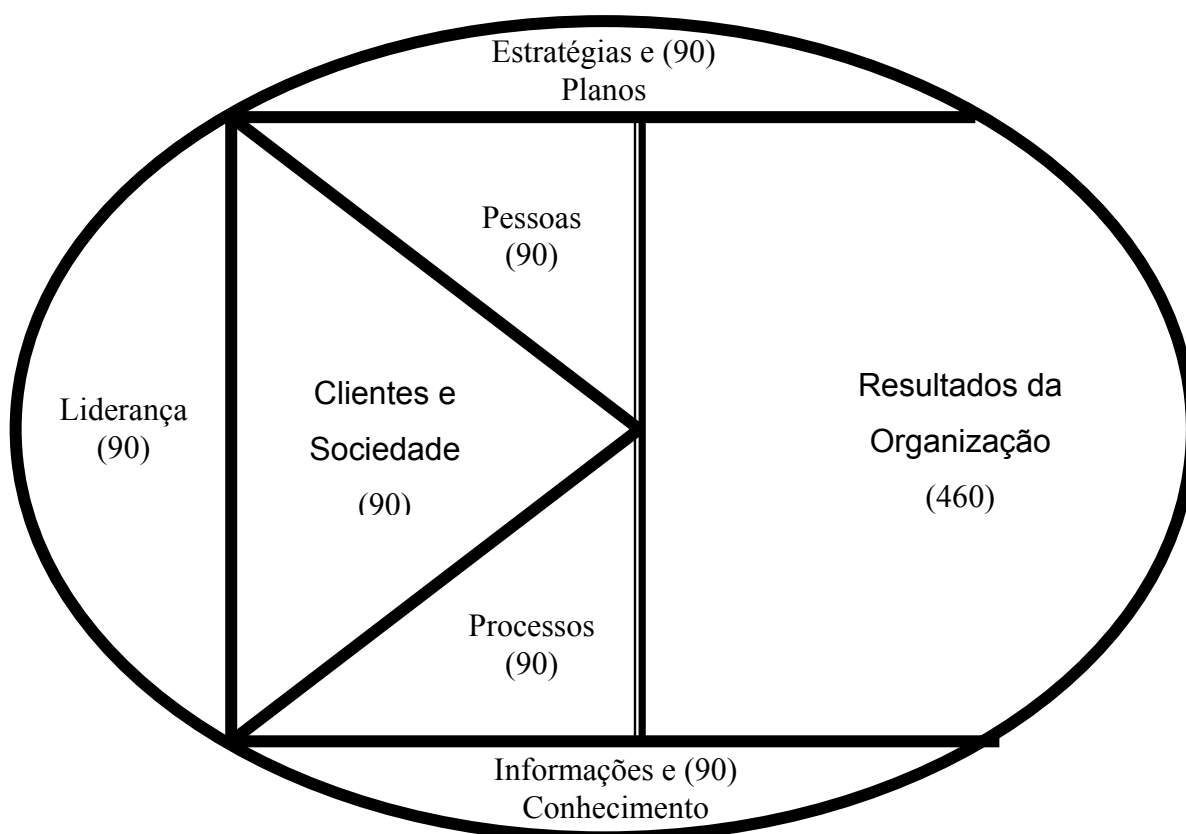


Figura 4: Estrutura dos Critérios do PNQ.

Fonte: FPNQ (2002).

A visão central do modelo é o Critério 3 – Clientes e Sociedade, pois os clientes são a razão de ser da organização e, em função disto, suas necessidades devem ser avaliadas para que os produtos sejam desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade nas operações, devemos apurar e satisfazer as necessidades da sociedade, cumprindo e superando os requisitos legais, preservando os ecossistemas e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades vizinhas.

Em conformidade com os requisitos do Critério 1 – Liderança, estabelece-se os valores e as diretrizes da organização, prática e vivência os mesmos, impulsionando com seu exemplo a disseminação da cultura da excelência.

No Critério 2 – Estratégias e Planos, tem-se os requisitos pelos quais formula-se as estratégias para direcionar o desempenho e posição competitiva, bem como desdobrar em planos de ação para curto e longo prazos.

O conhecimento representa a inteligência da organização e no Critério 4 – Informações e Conhecimento, tem-se os requisitos para a gestão das informações e desenvolvimento do capital intelectual.

Conforme requisitos do Critério 5 – Pessoas, os componentes da força de trabalho são capacitados e desenvolvidos, atuando em um ambiente que propicia a iniciativa, criatividade, a cooperação e a qualidade de vida.

A visão do processo está presente nas atividades diárias, enfatizada pela estrutura de trabalho e práticas de gestão, conforme requisitos do Critério 6 – Processos.

Os resultados da organização são sistematicamente analisados no acompanhamento das tendências e de desempenha da empresa em relação aos clientes, às finanças, às pessoas, aos fornecedores, aos processos organizacionais.

Os sete Critérios de Excelência estão subdivididos em vinte e seis Itens, cada um deles possuindo seus requisitos específicos e sua pontuação máxima. A tabela 2 mostra os critérios e as respectivas pontuações para o PNQ de 2002.



Tabela 2: Critérios, Itens e Pontuações Máximas do PNQ para o ano 2002.

Categories, Items and Maximum Scores	Pontos
<b>1. Liderança</b>	<b>90</b>
1.1 Sistema de liderança	30
1.2 Cultura de excelência	30
1.3 Análise crítica do desempenho global	30
<b>2. Estratégias e Planos</b>	<b>90</b>
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Desdobramento das estratégias	30
2.3 Planejamento da medição do desempenho	30
<b>3. Clientes e Sociedade</b>	<b>90</b>
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
3.3 Interação com a sociedade	30
<b>4. Informações e Conhecimento</b>	<b>90</b>
4.1 Gestão das informações da organização	30
4.2 Gestão das informações comparativas	30
4.3 Gestão do capital intelectual	30
<b>5. Pessoas</b>	<b>90</b>
5.1 Sistemas de trabalho	30
5.2 Capacitação e desenvolvimento	30
5.3 Qualidade e vida	30
<b>6. Processos</b>	<b>90</b>
6.1 Gestão de processos relativos ao produto	30
6.2 Gestão de processos de apoio	20
6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
6.4 Gestão financeira	20
<b>7. Resultados</b>	<b>460</b>
7.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
7.2 Resultados financeiros	100
7.3 Resultados relativos às pessoas	60
7.4 Resultados relativos aos fornecedores	40
7.5 Resultados dos processos relativos ao produto	60
7.6 Resultados relativos à sociedade	40
7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	60
<b>Total de Pontos Possíveis</b>	<b>1000</b>

Fonte: FPNQ (2002)

De acordo com o PNQ, o ciclo de gestão de todos os processos possui três fases:

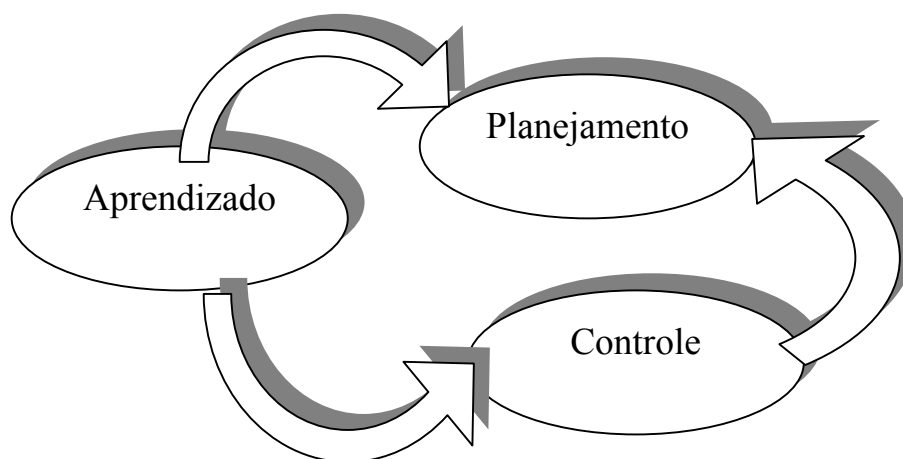


Figura 5: Diagrama de Gestão do PNQ

Fonte: FPNQ (2002)

1. Planejamento (concepção) das práticas de gestão e dos padrões de trabalho, ou seja, “como” atende-se os requisitos de cada Critério (quais as práticas de gestão e processos) e como estas devem ser realizadas, ou seja, seus “padrões de trabalho” (procedimentos, fluxogramas, rotinas, instruções, metas, etc.)
2. Ciclo de controle, onde devem ser apresentados os métodos de medição das práticas e como são feitas as comparações entre o que está sendo feito e os padrões de trabalho estabelecidos.
3. Ciclo de aprendizado onde são solicitados os métodos de avaliação das práticas e dos padrões de trabalho visando a introdução de melhorias e inovações.

## 2.5 Suporte Computacional - Banco de Dados

Um banco de dados é um conjunto de informações relacionadas a determinado assunto ou objetivo, como rastrear pedidos de clientes ou manter uma coleção musical. Se o banco de dados não está armazenado em um computador, ou se apenas partes dele estiverem no computador, provavelmente estará rastreando informações de diversas fontes que precisa-se coordenar e organizar.

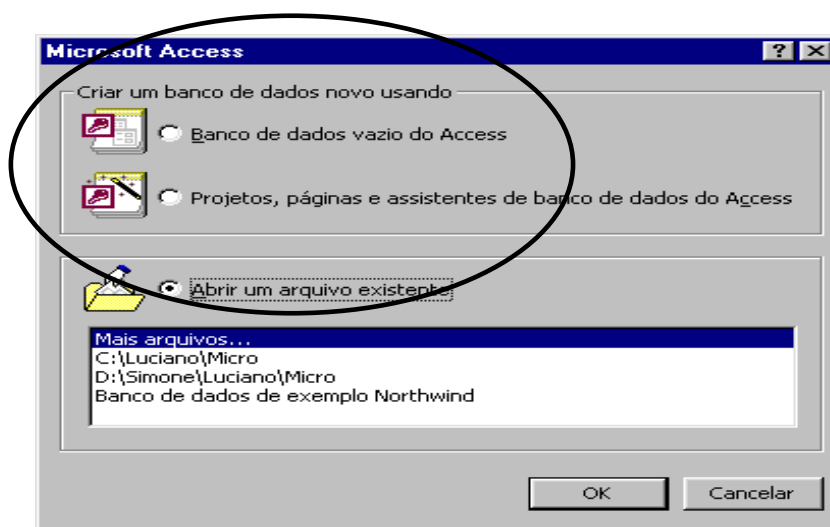


Figura 6: Janela Banco de Dados do MS ACCESS2000

Fonte: MS ACCESS2000, 2002.

A seguir apresenta-se uma breve explanação sobre esses tipos de objetos: tabelas, consultas, formulários, relatórios, macros e módulos.

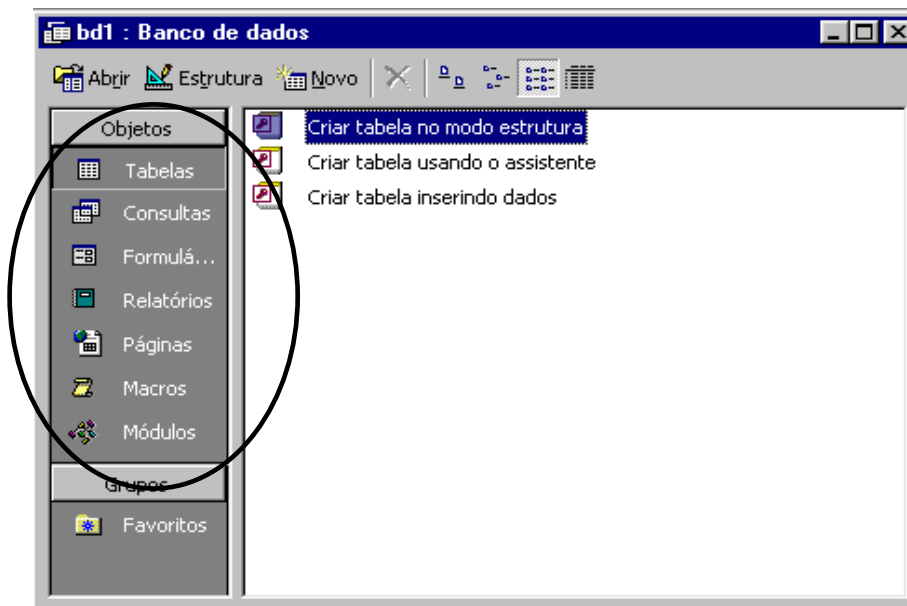


Figura 7: Apresentação dos Objetos do MS ACCESS2000

Fonte: MS ACCESS2000, 2002.

### 2.5.1 Tabelas

Caracteriza-se como uma coleção de dados sobre um assunto específico. Usa-se uma tabela separada para cada tópico para que se necessite armazenar o dado apenas uma vez (normalização dos dados), tornando o banco de dados mais eficiente e reduzindo os erros de entrada de dados.

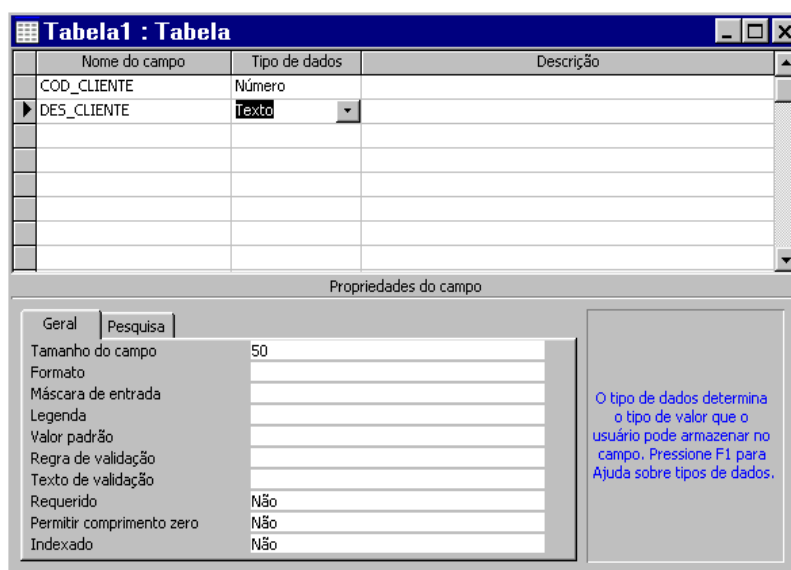


Figura 8: Janela Tabela do MS ACCESS2000

Fonte: MS ACCESS2000, 2002.

### 2.5.2 Definições associadas à tabela

#### ➤ Atributos

Segundo Furlan (1997), atributo é um dado de significância para uma entidade. Entidade é o que anteriormente definimos como Tabela. Por exemplo, para a tabela Cliente, os atributos podem ser: Código do Cliente, Nome do Cliente, Endereço do Cliente, Limite de Crédito do Cliente e Ramo do Cliente.

#### ➤ Relacionamentos

Depois de ter estabelecido diferentes tabelas para cada assunto, você precisa encontrar uma maneira de informar ao Aplicativo como reunir novamente essas informações. A primeira etapa nesse processo é definir os relacionamentos entre as suas tabelas. Depois de ter feito isso, você pode criar consultas, formulários e relatórios para exibir informações provenientes de várias tabelas de uma vez.

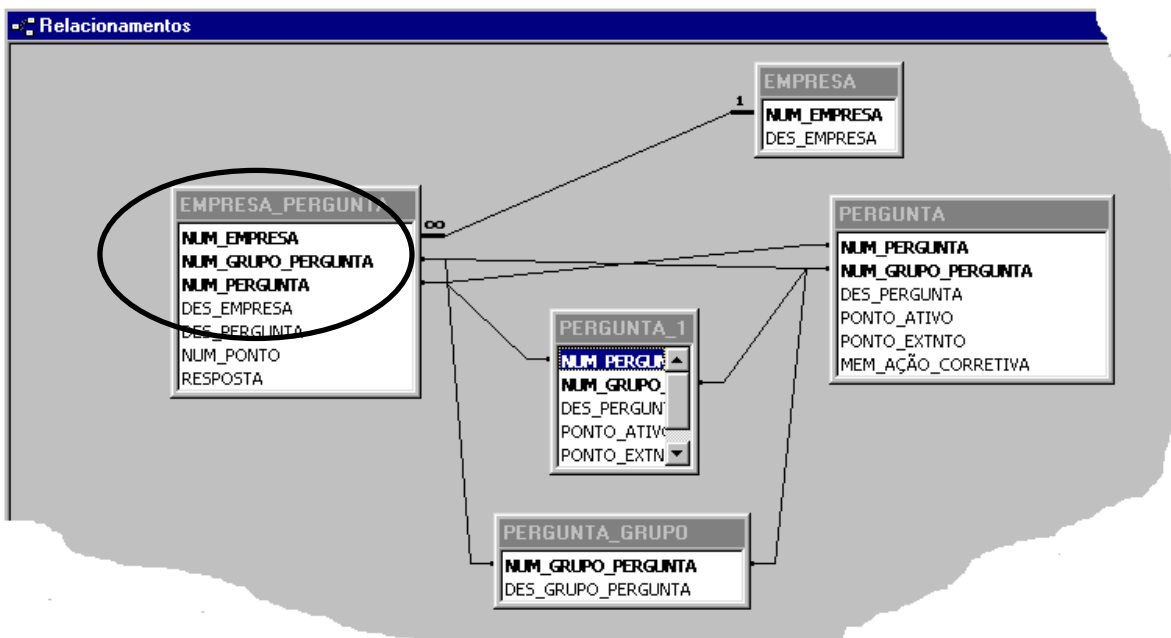


Figura 9: Apresentação dos Relacionamentos do MS ACCESS2000

Fonte: MS ACCESS2000, 2002.

➤ Chave Primária

Um ou mais campos (colunas) cujo valor ou valores identificam de modo exclusivo cada registro de uma única tabela. Uma chave primária não permite valores nulos e deve sempre ter um índice exclusivo. Uma chave primária é usada para relacionar uma tabela a chaves estrangeiras em outra tabela.

➤ Chave estrangeira

Um ou mais campos de tabelas (colunas) que refere(m) ao campo ou campos da chave primária em outra tabela. Uma chave estrangeira indica o modo como estas tabelas estão relacionadas, os dados dos campos da chave estrangeira e chave primária devem coincidir.

Um relacionamento funciona pela coincidência de dados em campos chave. Geralmente um campo com o mesmo nome em ambas as tabelas. Na maioria dos casos, esses campos coincidentes são a chave primária de uma tabela, que fornece um identificador exclusivo para cada registro, e uma chave externa (chave estrangeira) da outra tabela.

➤ Tipos de Relacionamentos

Relacionamento um para muitos

O relacionamento um-para-muitos é o tipo mais comum de relacionamento. Em um relacionamento um-para-muitos, um registro na Tabela A pode ter muitos registros coincidentes na Tabela B, mas um registro na Tabela B tem um só registro coincidente na Tabela A.

Relacionamento muitos para muitos

Em um relacionamento muitos-para-muitos, um registro na Tabela A pode ter muitos registros coincidentes na Tabela B, e um registro na Tabela B pode ter muitos registros coincidentes na Tabela A. Esse tipo de relacionamento só é possível definindo-se uma terceira tabela (denominada tabela de associação) cuja

chave primária consista em dois campos — as chaves externas provenientes tanto da Tabela A como da B.

### Relacionamento um para um

Em um relacionamento um-para-um, cada registro na Tabela A pode ter somente um registro coincidente na Tabela B, e cada registro na Tabela B pode ter somente um registro coincidente na Tabela A. Esse tipo de relacionamento não é comum, pois a maioria das informações assim relacionadas estaria em uma só tabela.

### 2.5.3 Consultas

Utiliza-se de consultas para visualizar, alterar e analisar dados de diferentes maneiras. Pode-se utilizá-las como origem de registros para formulários e relatórios.

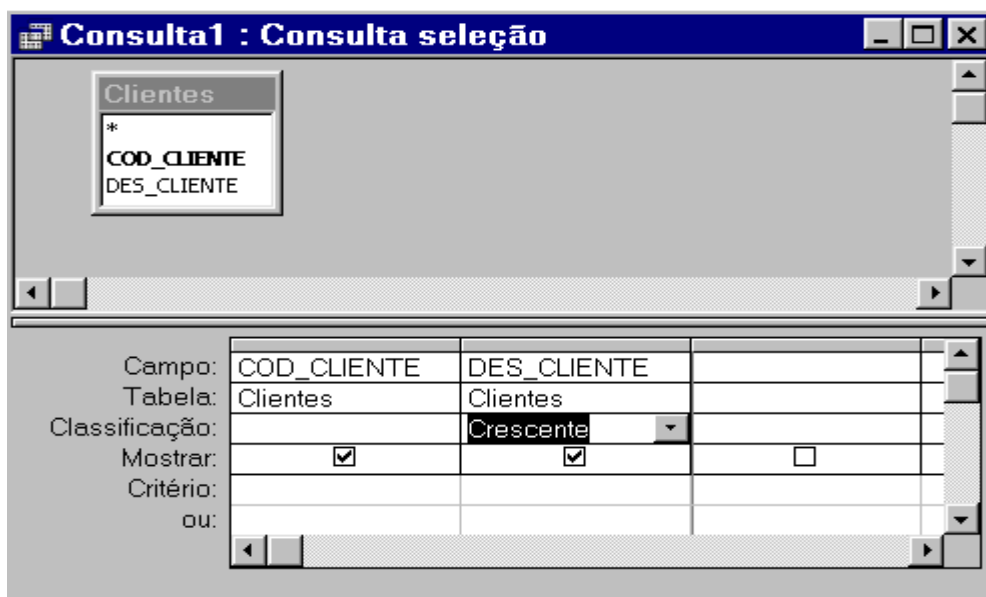


Figura 10: Janela Consulta do MS ACCESS2000

Fonte: MS ACCESS2000, 2002.

### 2.5.4 Formulários

Caracteriza-se pela apresentação dos dados da base ao usuário.



Figura 11: Janela Formulário do MS ACCESS2000

Fonte: MS ACCESS2000, 2002.

### 2.5.5 Módulos

Módulo é uma coleção de declarações e procedimentos do Visual Basic para aplicativos armazenados conjuntamente, formando uma unidade.

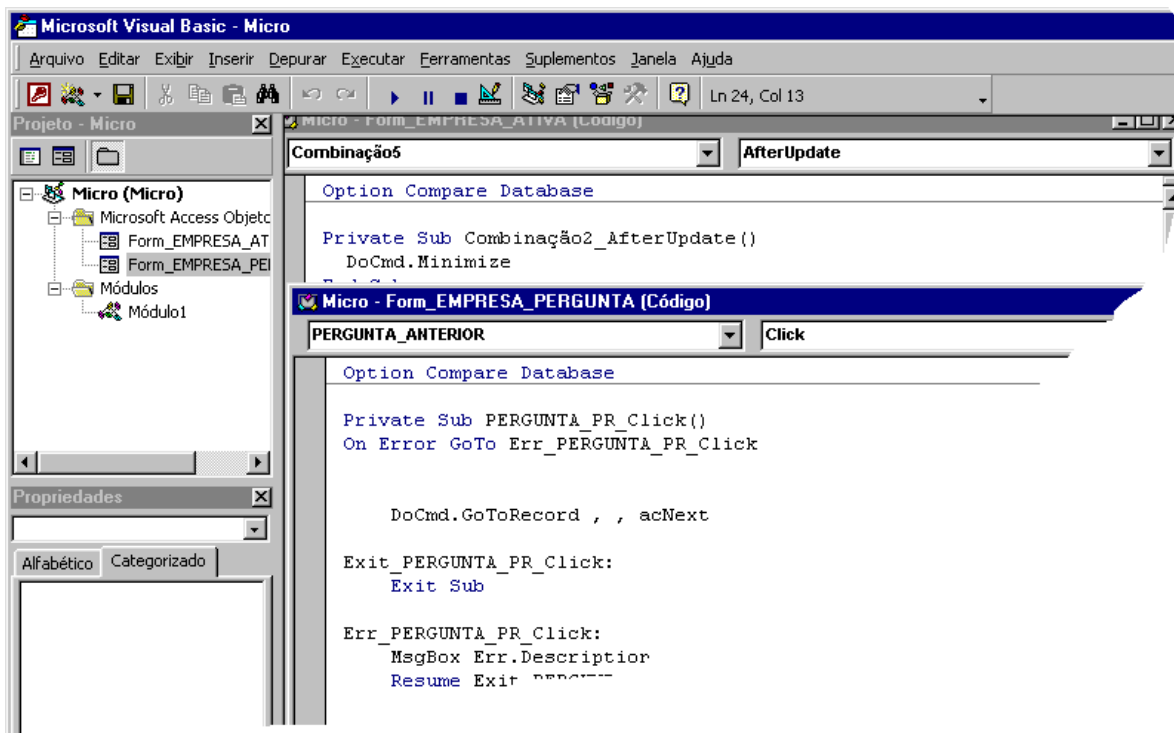


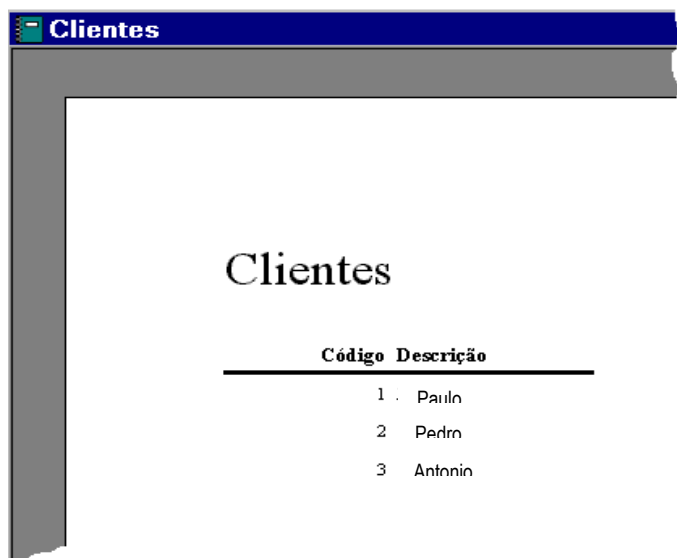
Figura 12: Janela do Microsoft Visual Basic do MS ACCESS2000

Fonte: MS ACCESS2000, 2002.



### 2.5.6 Relatórios

Constitui-se da representação impressa dos dados da base.



Código	Descrição
1	Paulo
2	Pedro
3	Antonio

Figura 13: Parte de um Relatório Gerado pelo MS ACCESS2000

Fonte: MS ACCESS2000, 2002.

### 2.5.7 Macros

Conjunto de uma ou mais ações, onde cada uma efetua uma determinada operação, podendo ajudar a automatizar tarefas comuns.

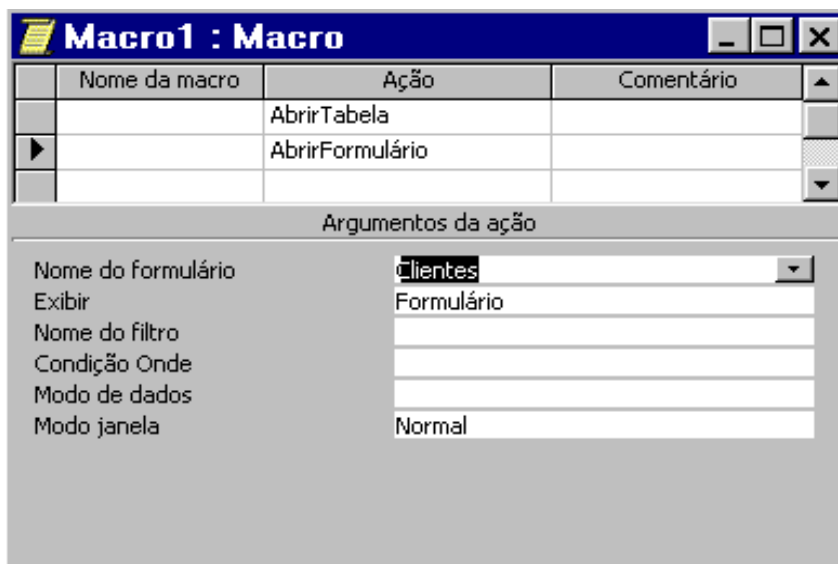


Figura 14: Janela Macro do MS ACCESS2000

Fonte: MS ACCESS2000, 2002.

## **2.6 Considerações Finais**

Neste capítulo, discorreu-se sobre micro e pequena empresas, sistemas de apoio à decisão, SEBRAE, critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, bem como apresentou-se a estrutura básica da ferramenta de programação interpretada e banco de dados.

No próximo capítulo propõe-se um modelo para diagnosticar os fatores condicionantes ao sucesso do negócio. Toma-se como início o questionário aplicado pelo SEBRAE e finaliza-se com o Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ como fonte de informações para todas as variáveis propostas, de forma a viabilizar a criação do modelo.

### **3 MODELO PROPOSTO DE DIAGNÓSTICO DE SUCESSO PARA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

#### **3.1 Considerações Iniciais**

A proposta de modelo de diagnóstico de sucesso para micro e pequena empresa, encontra-se dividida em duas análises principais. A primeira apresenta a referência dos fatores alcançados pelo SEBRAE, através de uma pesquisa sobre o perfil do cenário brasileiro para a atividade e a inatividade das micro e pequenas empresas. A segunda etapa se dá pela criação de um diagnóstico do ponto de vista do negócio, envolvendo várias características da administração da produção, utilizando-se como referência o PNQ. A figura 15 apresenta o fluxograma do modelo proposto.

O sócio-proprietário da micro e pequena empresa em questão responde a perguntas efetuadas através de dois questionários apresentados em dois aplicativos: análise da micro e pequena empresa – Enfoque SEBRAE e diagnóstico da micro e pequena empresa – Enfoque PNQ.

#### **3.2 O Modelo Proposto**

A figura 15 apresenta o fluxograma do modelo proposto.

Como resultado da aplicação do Enfoque SEBRAE tem-se a expectativa de sucesso da micro e pequena empresa em termos do perfil do sócio-proprietário.

Partindo-se para a aplicação do Enfoque PNQ, obtém-se um diagnóstico da gestão da micro e pequena empresa, podendo-se apontar como complemento pontos fracos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Caso a micro e pequena empresa venha a executar as melhorias propostas, sugere-se que o Enfoque PNQ seja novamente aplicado rumo à melhoria contínua.

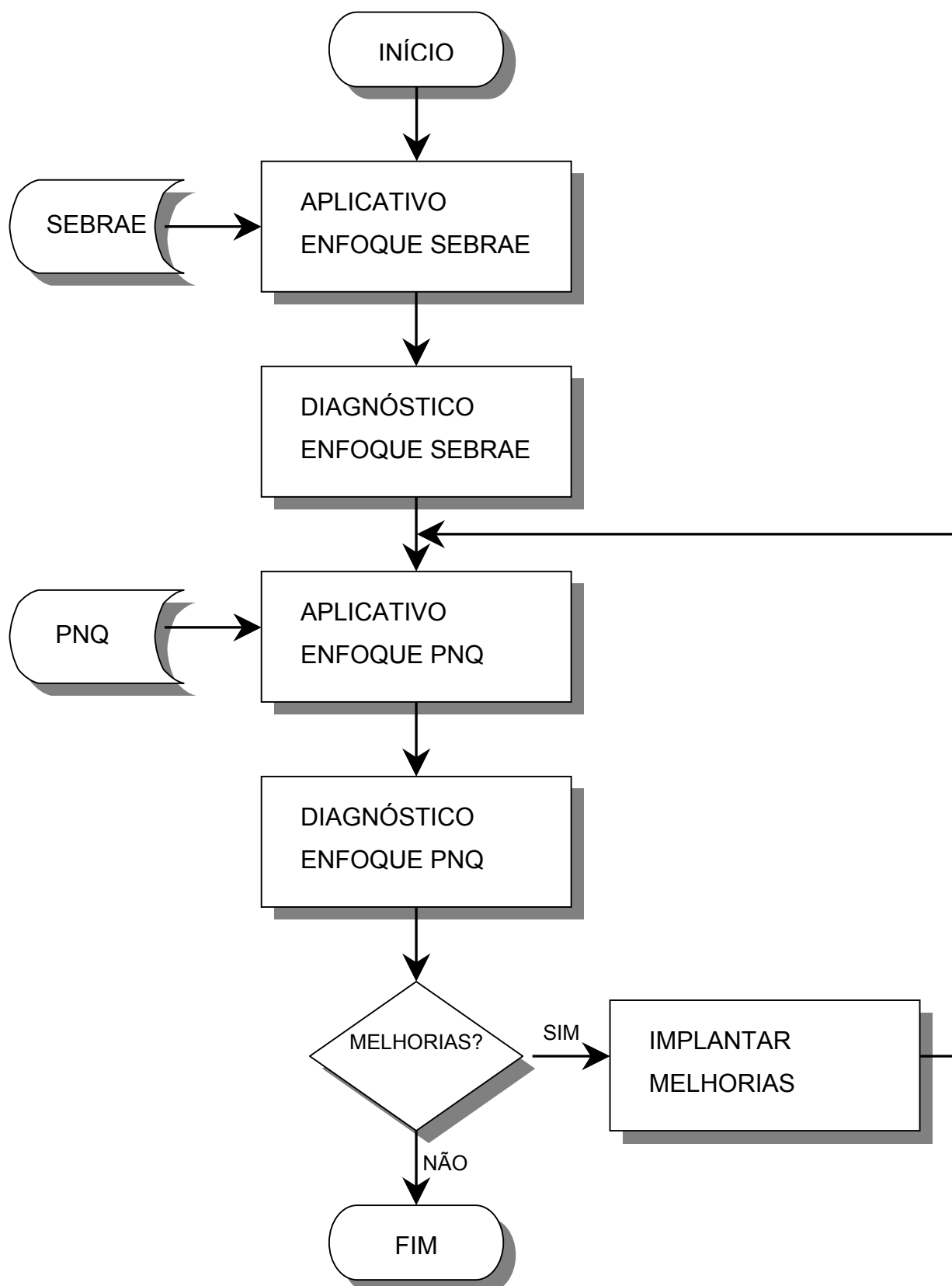


FIGURA 15: Fluxograma do Modelo Proposto.

### **3.3 Enfoque SEBRAE de fatores condicionantes à taxa de mortalidade**

Em 1997, o SEBRAE Nacional e o SEBRAE/MG realizaram uma pesquisa piloto naquele estado, com o propósito de aferir a taxa de mortalidade de empresas e os fatores condicionantes dessa mortalidade.

No período de agosto/98 a junho de 1999, o projeto foi desenvolvido em outras 12 Unidades da Federação, sempre contando com a parceria do SEBRAE Nacional, SEBRAE/UF e da empresa Methodos Consultoria. Para a realização da primeira fase da pesquisa, as taxas de mortalidade, foram selecionadas, dos cadastros das Juntas Comerciais dos Estados, amostras de cerca de 400 empresas das capitais, constituídas em cada ano de 1995/96/97.

A seleção das amostras foi sistemática, com partida aleatória, e foram retiradas das mesmas as empresas que não chegaram a funcionar. A coleta de campo foi realizada pelo SEBRAE/UF, no período de agosto/98 a julho/99. Nessa fase, as empresas e seus respectivos proprietários foram rastreados exaustivamente, por todos os meios possíveis – visitas “in loco”, telefone, pesquisa na vizinhança, endereço do sócio, entre outros -. para verificar se ainda estavam em atividade. Para o cálculo da taxa de mortalidade foram consideradas, também, as empresas não encontradas no referido rastreamento.

A segunda etapa da pesquisa procurou identificar os fatores condicionantes dessa mortalidade, levantando informações relevantes entre os dois grupos de empresas (extintas e em atividade), relativas, por exemplo, ao perfil, à postura e a visão empresarial. A metodologia estipulou a realização de 60 entrevistas por ano considerado (95/96/97) com cada grupo de empresas (extintas ou em atividade).

A seguir apresenta-se alguns dos resultados concluídos pela parceria na pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas”, realizada pelo SEBRAE, em 1999, juntamente com a Methodos Consultoria:

- na maioria das empresas, tanto em atividade quanto extintas, recorreram principalmente ao contador para conduzir ou gerenciar as empresas;

- a falta de capital de giro foi apontada como a maior dificuldade na condução das atividades das empresas, assim como a carga tributária e a recessão econômica.
- para os empresários pesquisados, são fatores essenciais para o sucesso da empresa: bom conhecimento do mercado onde ela atua, ter um bom administrador e utilizar capital próprio.

As demais informações obtidas nessa pesquisa encontram-se no Anexo 1.

Para ratificar as conclusões previamente apontadas, desenvolveu-se um software, utilizando o MSACCESS, com base no questionário do SEBRAE. Decidiu-se armazenar os dados em um banco de dados, facilitando a utilização do questionário, bem como o acesso às informações previamente coletadas. Além disso, o aplicativo permite a manutenção de um histórico dos diagnósticos realizados para cada empresa.

### 3.4 Aplicativo enfoque SEBRAE

O armazenamento informatizado dos dados é importante para facilitar a geração das diversas informações que se deseja obter, bem como, criar um histórico. Criou-se para viabilizar esta qualidade de serviço, um aplicativo em linguagem ACCESS, que servirá tanto para o enfoque em questão como para o enfoque do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade).

#### 3.4.1 Características gerais

A figura abaixo apresenta o padrão de tela de formulário, ou seja, os recursos básicos utilizados em todas as telas.

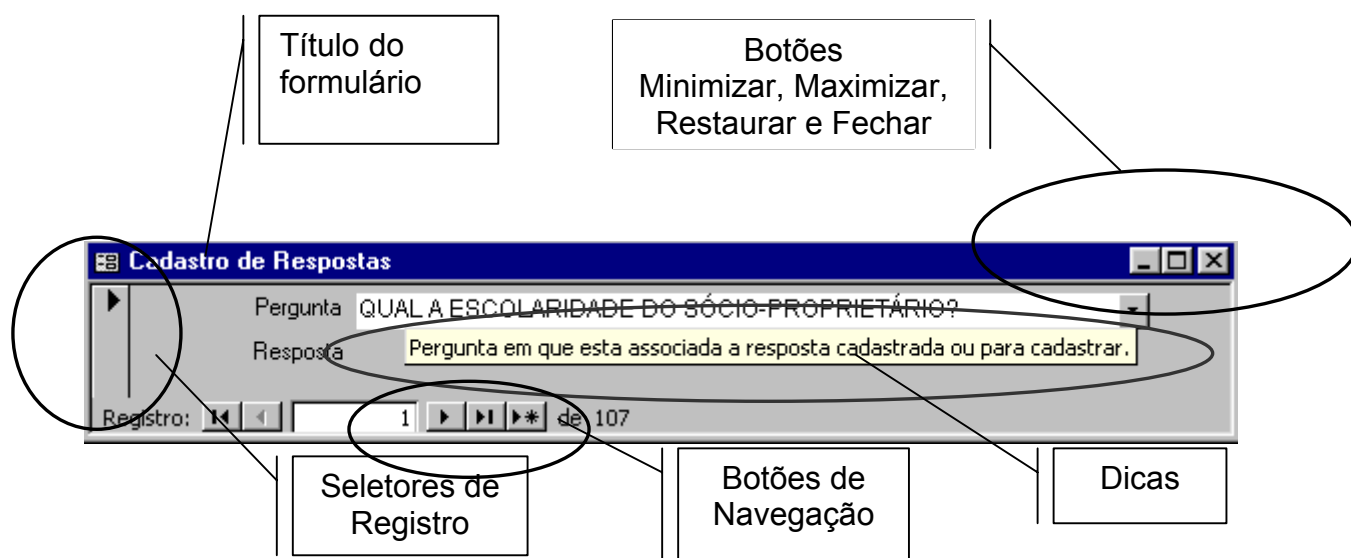


Figura 16: Características gerais

#### 3.4.2 Tela de abertura

Identifica qual a empresa que está ativa no sistema, ou seja, aquela aos quais os dados estarão representados.

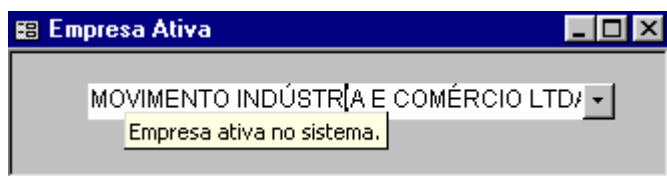


Figura 17: Empresa Ativa

#### 3.4.3 Menu Manutenção

No grupo de menu Manutenção, apresenta-se as telas de alteração, exclusão e adição de registros no sistema. Divide-se em três cadastros básicos:

Empresas, Perguntas e Respostas, ou seja, o aplicativo, permite a utilização em várias empresas.

#### 3.4.4 Cadastro de empresa:

Permite incluir, alterar e excluir dados das empresas no aplicativo.

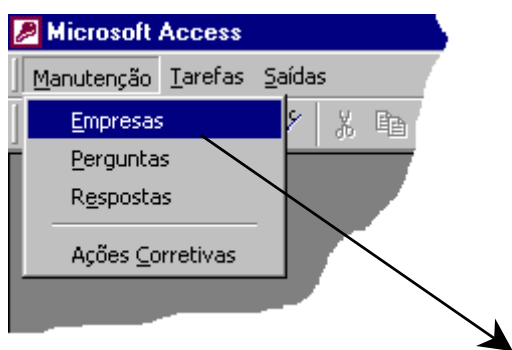


Figura 18: Menu  
Manutenção -  
Empresas



Figura 19: Tela Cadastro Empresas



### 3.4.5 Cadastro de Perguntas

Permite incluir, alterar e excluir dados referente as perguntas no aplicativo.

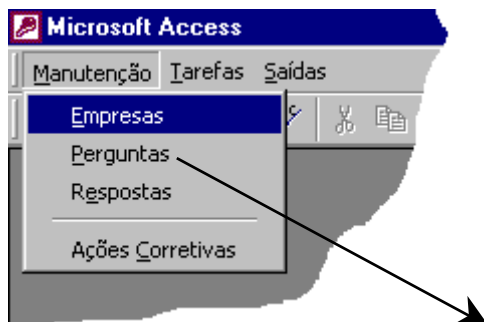


Figura 20: Menu Manutenção - Perguntas

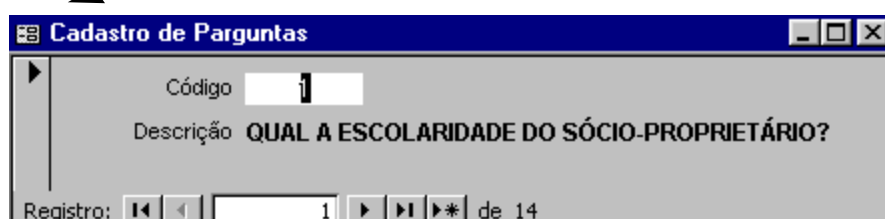


Figura 21: Tela Cadastro de Perguntas

### 3.4.6 Cadastro de Respostas

Permite incluir, alterar e excluir dados referentes às respostas aplicadas no questionário do aplicativo. No cadastramento já se associa a(s) respostas a uma pergunta.

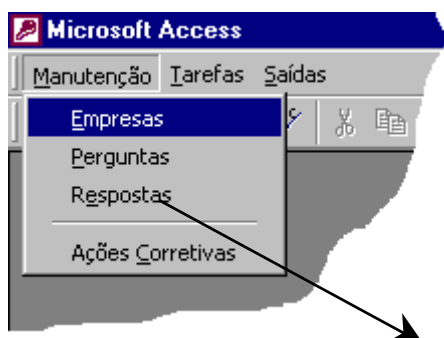


Figura 22:  
Menu  
Manutenção -  
Empresas

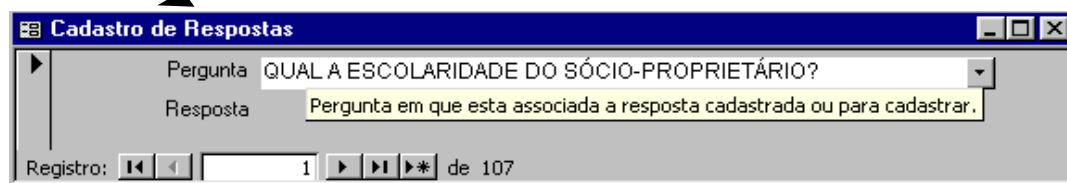


Figura 23: Tela Cadastro de Respostas

### 3.4.7 Menu Tarefas

No grupo de menu Tarefas, apresenta-se as operações realizadas pelo sistema quando da solicitação do usuário. Divide-se basicamente em três tarefas: Gerar peso as opções de resposta, gerar o questionário para a nova empresa e, posteriormente aplicá-lo.

### 3.4.8 Tarefa Definir Pontuação

A atribuição do peso , como já apresentado anteriormente, origina do questionário divulgado pelo SEBRAE. O sistema faz o tratamento nos dados (conforme procedimento adotado) manipulando-os.

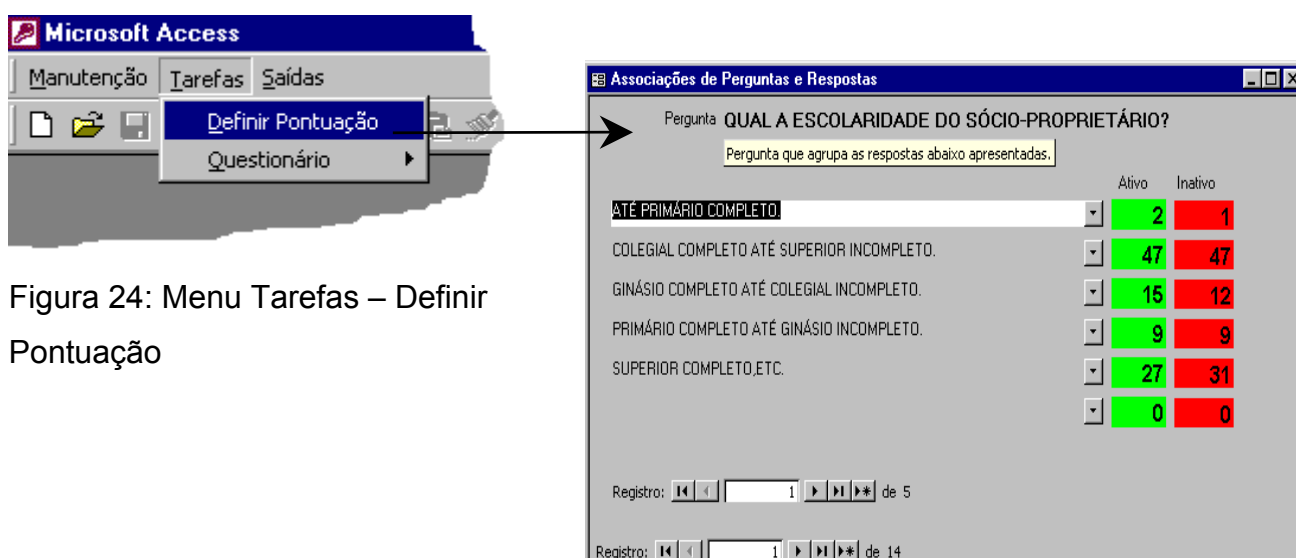


Figura 24: Menu Tarefas – Definir Pontuação

Figura 25: Tela Definir Percentual de Empresas Ativas e Inativas

### 3.4.9 Tarefa Questionário – Gerar

Com base na inclusão da nova empresa, o aplicativo gera um novo questionário, a fim de manter “congelada” a imagem do questionário a ser aplicado.

### 3.4.10 Tarefa Questionário – Aplicar

Consiste na tarefa de agregar ao sistema as informações coletadas nas entrevistas ao sócio-proprietário das empresas identificadas.

Algumas questões permitem o apontamento de várias respostas, identificadas (quando da possibilidade de apontar uma ou várias opções) basicamente da pluralização da pergunta.

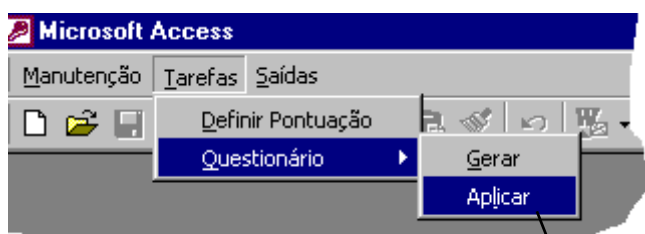
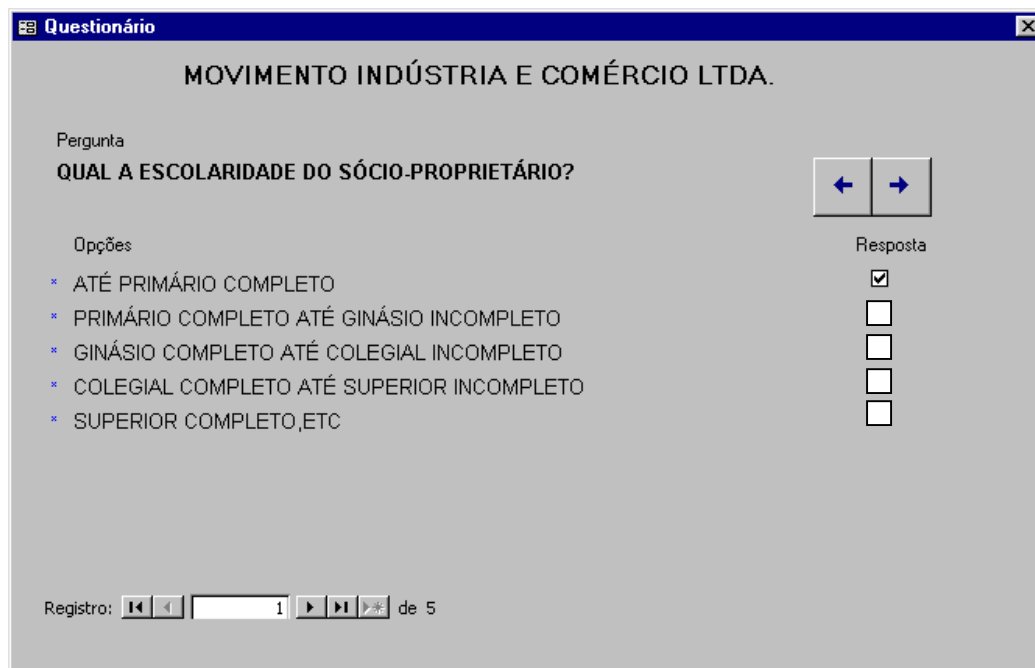


Figura 26: Menu Tarefas – Questionário - Aplicar



**Questionário**

MOVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.

Pergunta  
**QUAL A ESCOLARIDADE DO SÓCIO-PROPRIETÁRIO?**

Opções

- \* ATÉ PRIMÁRIO COMPLETO
- \* PRIMÁRIO COMPLETO ATÉ GINÁSIO INCOMPLETO
- \* GINÁSIO COMPLETO ATÉ COLEGIAL INCOMPLETO
- \* COLEGIAL COMPLETO ATÉ SUPERIOR INCOMPLETO
- \* SUPERIOR COMPLETO,ETC

Resposta

Registro: 1 de 5

Figura 27: Tela Aplicação do Questionário

### 3.4.11 Saídas – *Status Global*

Caracteriza-se pela apresentação geral da tendência da empresa, tendo como referência às características dos casos de sucesso das micro e pequenas empresas. Apresentam-se objetivamente duas classes de informações, a primeira mostra a média geral de todas as respostas pela condição ativa,

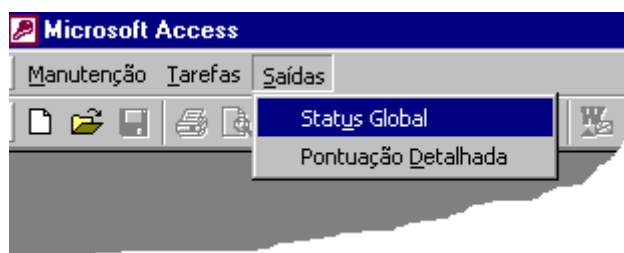


Figura 28: Menu Saídas – *Status Global*

a segunda apresenta as chances de sucesso para cada grupo de respostas, ou seja, para cada pergunta qual o percentual de oportunidade de sucesso.

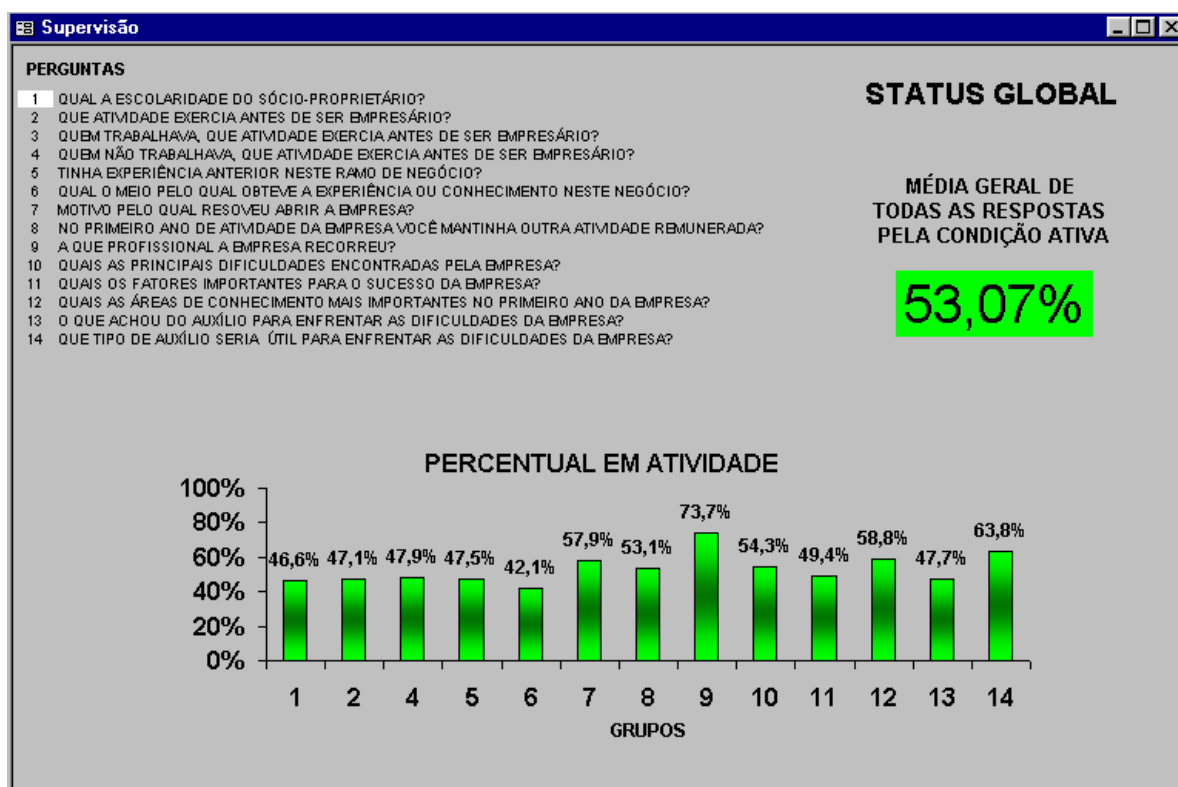


Figura 29: Tela *Status Global*

### 3.4.12 Saída Pontuação Detalhada

Caracteriza-se pela apresentação do detalhamento das respostas dadas pelo sócio-proprietário e a participação nos casos de sucesso que cada uma oferece.

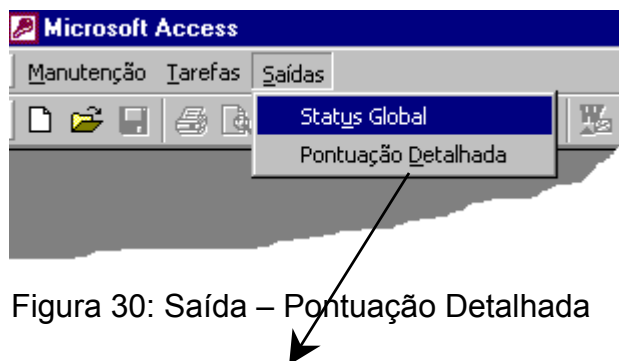


Figura 30: Saída – Pontuação Detalhada

PERGUNTA	PARTICIPAÇÃO
1 QUAL A ESCOLARIDADE DO SÓCIO-PROPRIETÁRIO? SUPERIOR COMPLETO, ETC.	46,55 %
Média	46,55%
2 QUE ATIVIDADE EXERCIA ANTES DE SER EMPRESÁRIO? NÃO TRABALHAVA ANTERIORMENTE.	47,06 %
Média	47,06%
4 QUEM NÃO TRABALHAVA, QUE ATIVIDADE EXERCIA ANTES DE SER EMPRESÁRIO? ESTUDANTE.	47,86 %
Média	47,86%
5 TINHA EXPERIÊNCIA ANTERIOR NESTE RAMO DE NEGÓCIO? NÃO. NÃO TINHA EXPERIÊNCIA ANTERIOR.	47,50 %
Média	47,50%
6 QUAL O MEIO PELO QUAL OBTVEU A EXPERIÊNCIA OU CONHECIMENTO NESTE NEGÓCIO? OUTRA.	42,11 %
Média	42,11%
7 MOTIVO PELO QUAL RESOLVEU ABRIR A EMPRESA? IDENTIFICOU UMA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO. TINHA CAPITAL DISPONÍVEL.	58,72 % 57,14 %
Média	57,93%
8 NO PRIMEIRO ANO DE ATIVIDADE DA EMPRESA VOCE MANTINHA OUTRA ATIVIDADE REMUNERADA? ERA A ÚNICA ATIVIDADE.	53,15 %
Média	53,15%
9 A QUE PROFISSIONAL A EMPRESA RECORREU? EMPRESA DE CONSULTORIA, CONSULTORES.	73,68 %
Média	73,68%
10 QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS PELA EMPRESA? CONCORRÊNCIA MUITO FORTE. DESCONHECIMENTO DO MERCADO.	64,44 % 37,50 %

Figura 31: Relatório Pontuação Detalhada

Esse detalhamento mostra exatamente o porquê do percentual global atingido. Resumidamente, identifica-se em que grupo de pergunta o histórico não é favorável, e, o porque de não ser, mostrando as opções escolhidas

### 3.5 Enfoque PNQ

O Enfoque SEBRAE utiliza como base a criação de uma metodologia para análise da tendência ao sucesso do negócio. O ponto de referência parte de um perfil, traçado pelo SEBRAE, identificando fatores condicionantes ao sucesso ou insucesso de uma micro e pequena empresa. Identificam-se muitos itens associados ao perfil do sócio proprietário, que, confundem as características do negócio com as pessoais. Percebe-se que existem muitas variáveis e cenários diferenciando a vida de uma pessoa física em relação à jurídica.

Como referência para definição das novas variáveis usa-se o PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade. Muitas empresas utilizam este sistema, sem ao menos concorrer ao prêmio, apenas, usufruindo sua objetividade, bem como, identificar seus pontos críticos, negativos e positivos, priorizando-os.

Criou-se um questionário, transformando os critérios abordados no PNQ em forma de perguntas, que, questionando ao sócio-gerente da micro e pequena empresa, traduz o relacionamento do mesmo com o assunto abordado. Essas perguntas são agrupadas pela parte do negócio que representam ( Liderança, Estratégia e Planos, Clientes e Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados da Organização). Pontos são atribuídos as perguntas de forma a identificar seu peso em relação as demais, é fato sabermos que determinadas características são mais relevantes que outras, como requisitos para o sucesso.

A aplicação do questionário é armazenado no banco de dados, que, pelo uso das rotinas do aplicativo, geram relatórios que avaliam a empresa pelos pontos alcançados. Uma das informações é a Pontuação Global, que identifica uma média ponderada geral dos pontos alcançados pela micro e pequena empresa. Caso o valor seja maior ou igual a 80%, identifica-se um bom nível de excelência, sugerindo a micro e pequena empresa, manter seus pontos fortes e não abrir mão do processo de melhoria contínua. Avaliações periódicas serão realizadas pois vivemos num mercado globalizado e altamente competitivo.

A Pontuação Global menor que 80% traduz maior cuidado em relação a tendência ao insucesso, que, ao examinar os fatores por grupo de perguntas,

identifica as oportunidades de melhorias com devidas recomendações. Todos os grupos são abordados. As recomendações são implementadas a fim de melhorar o Percentual Global.

A empresa passa por avaliações periódicas procurando a melhoria contínua. A participação no mercado em que atua, depende basicamente de como a Administração da Produção lhe oferece estrutura para superar os obstáculos e agregar novos espaços de forma consistente. A gestão do negócio deve ser avaliada por variáveis relacionadas a Administração da Produção, não ao perfil cultural ou até pessoal do sócio-gerente da micro e pequena empresa.

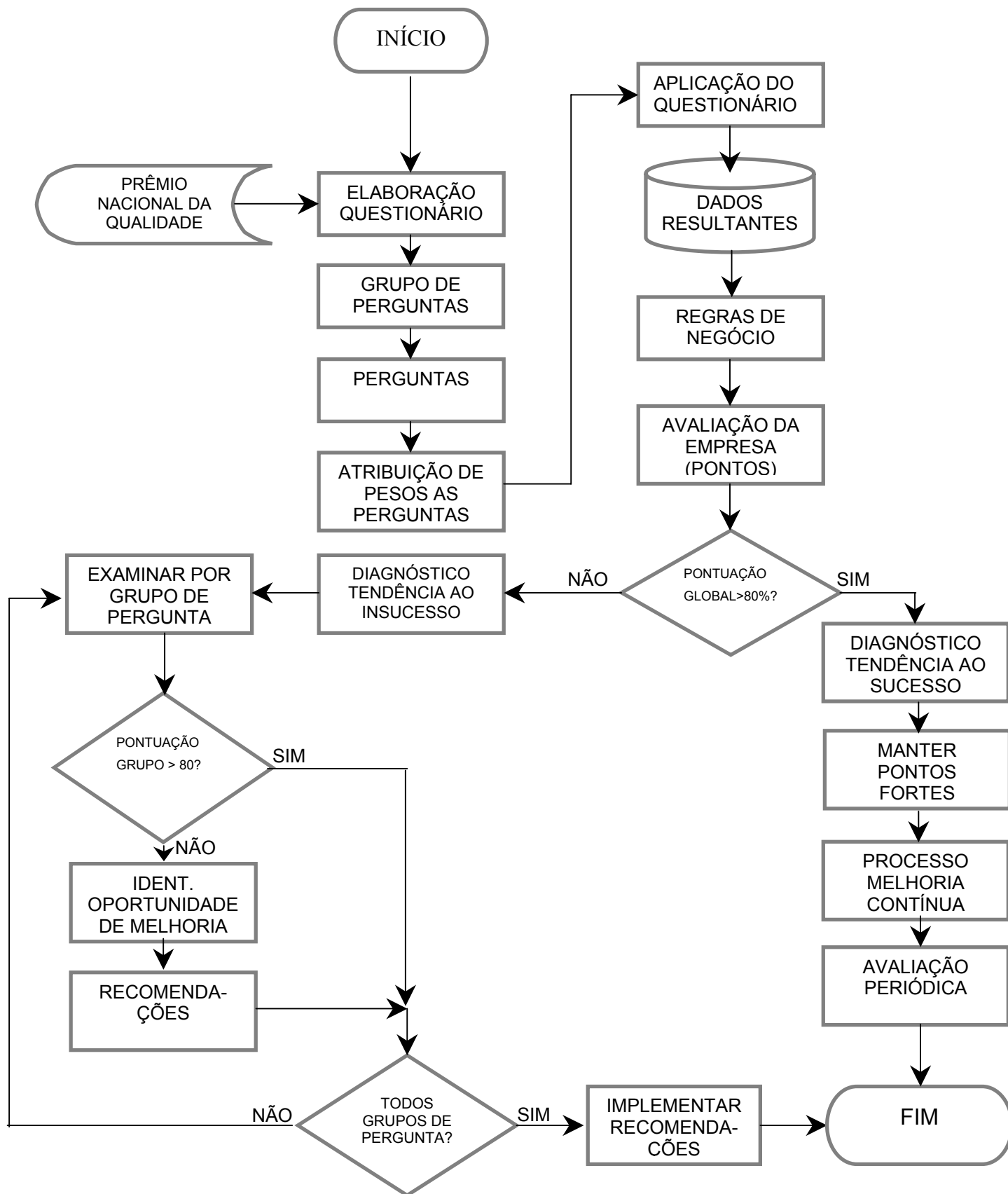


Figura 32: Fluxograma do Enfoque PNQ



### 3.6 Aplicativo Enfoque PNQ

Reformula-se o aplicativo desenvolvido anteriormente pelo autor, utilizando-se das funcionalidades como tela de abertura e cadastro de empresas, efetuando algumas modificações no conteúdo dos cadastros e a pontuação das perguntas. Em relação às telas de cadastramento, basta alterar as perguntas e as respostas, conforme se apresenta nas figuras 33 e 34 sucessivamente.

#### 3.6.1 Cadastro de Grupo de Perguntas

Permite incluir, alterar e excluir os grupos de perguntas criados (Apêndice B) a partir dos critérios do PNQ.

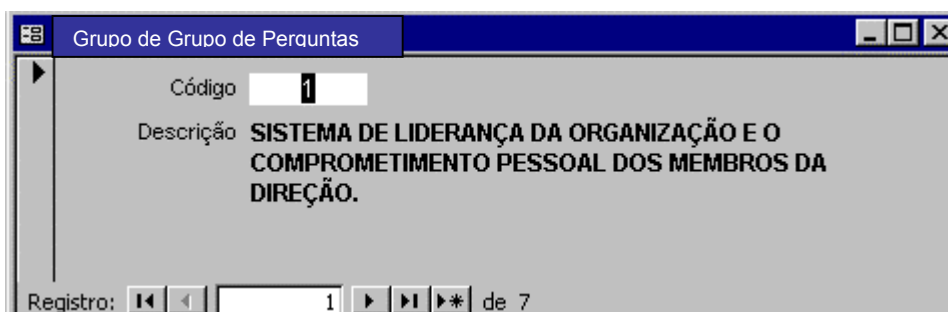


Figura 33: Cadastro de Grupo de Perguntas

#### 3.6.2 Cadastro de Pergunta

Permite incluir, alterar e excluir as perguntas adaptadas dos critérios do PNQ para a realidade da micro e pequena empresa (Apêndice C).

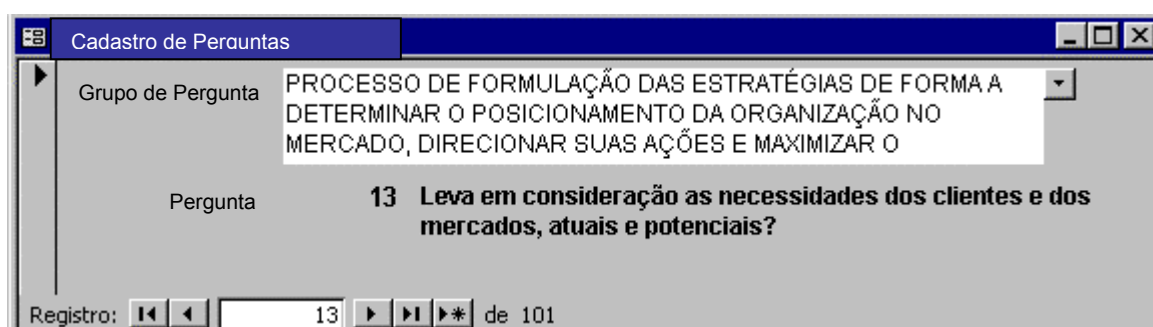


Figura 34: Cadastro de Pergunta

### 3.6.3 Tarefa Atribuir Pontuação

A atribuição da pontuação para cada resposta fica associada ao valor da utilidade de cada uma (Apêndice D). Como referência o PNQ atribui pontos a cada critério, esses pontos são distribuídos pela utilidade de cada pergunta (figura 35) desenvolvida que compõe estes critérios, a micro e pequena empresa assume a quantidade de pontos à medida que se identifica com as perguntas propostas. Segundo o PNQ, uma empresa que consegue 80% do total dos pontos possíveis é considerada de excelência mundial, para a micro e pequena empresa, aplicaremos a metodologia nas três empresas anteriormente apontadas, a fim de saber seus pontos atingidos, uma vez que já se sabe o sucesso que cada uma usufrui atualmente. As perguntas efetuadas foram adaptadas para a micro e pequena empresa, sendo o autor o criador das mesmas.

Pergunta	Peso
A liderança é exercida na organização, visando atender, as necessidades e a valorização dos clientes, fornecedores, funcionários e a comunidade em geral?	8
A direção demonstra comprometimento e busca oportunidade para a organização?	8
A liderança compartilha o atingimento das metas com todos os envolvidos?	8
A liderança dá o exemplo e promove a busca de elevados padrões de desempenho?	8
A liderança incentiva o comprometimento de todos?	8

Registro: 5 de 12

Registro: 1 de 7

Figura 35: Associação de Perguntas e Respostas - Pontuação

### 3.6.4 Tarefa Aplicar Questionário

A interação com o usuário é realizada através da tela onde são feitas as perguntas ao sócio-gerente da micro e pequena empresa, figura 36, modificada em relação ao aplicativo utilizado anteriormente.

**Questionário**

**microEmpresa**

**Critério CLIENTES E SOCIEDADE**

COMO A ORGANIZAÇÃO IDENTIFICA, COMPREENDE, MONITORA E ANTECIPA AS NECESSIDADES DOS CLIENTES, DOS MERCADOS E DAS COMUNIDADES, DIVULGA SEUS PRODUTOS E ESTABELECE O RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.

**Pergunta** ◀ ▶

**Resposta**

\* Existe procedimento formal para identificação e análise das necessidades dos clientes, atuais e potenciais?  SIM  NÃO

Registro: ◀ ▶ 3 ▶ ▶\* de 7

Figura 36: Questionário - Tela da funcionalidade de menu Pontuação Global

### 3.6.5 Saída - Status Global

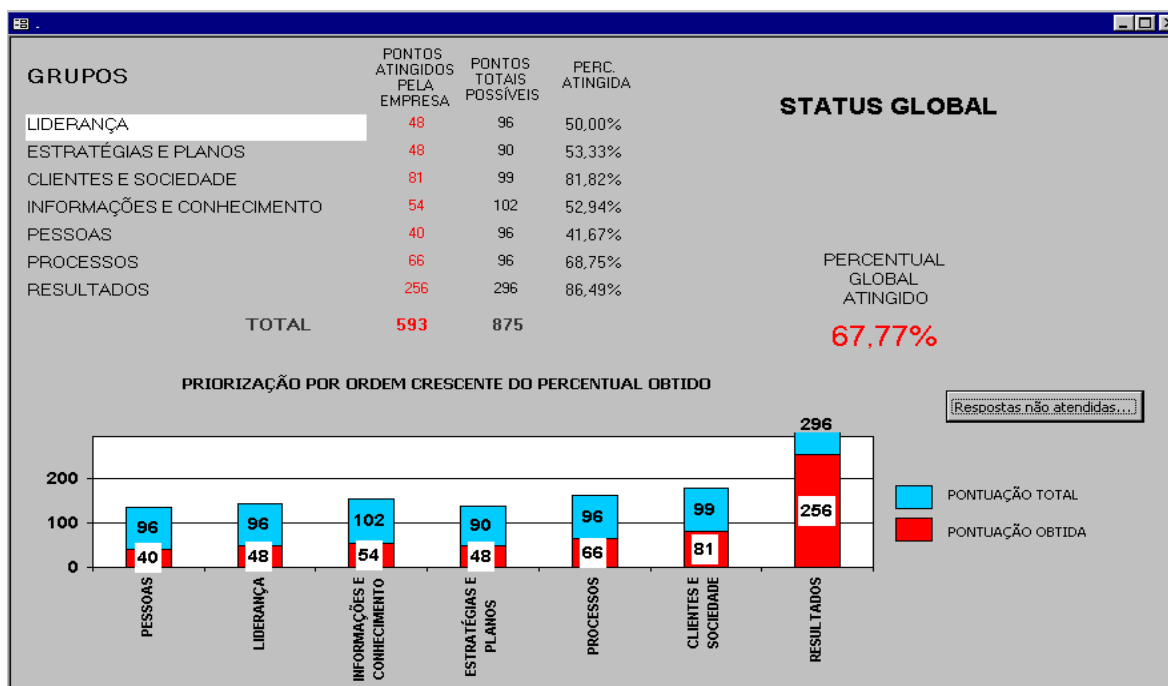
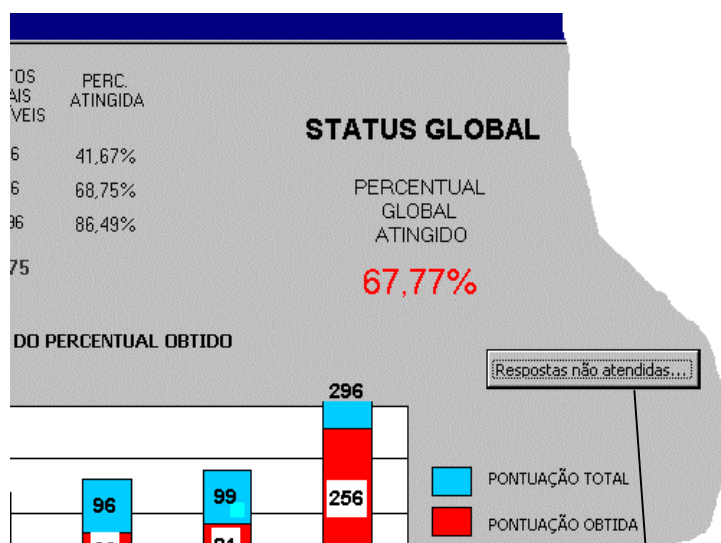


Figura 37: Padrão Status Global

Na parte superior apresenta-se um quadro com quatro colunas, sendo a primeira os grupos de perguntas, a segunda, os pontos atingidos pela empresa em função da resposta positiva, a terceira o total de pontos que poderia atingir e a quarta e última, o percentual atingido em cada grupo. O percentual global atingido

é a participação da empresa em relação ao total de pontos possíveis. Por fim, o gráfico mostra as pontuações obtidas para cada critério, priorizando por ordem crescente do percentual obtido, por exemplo, para a figura acima, o grupo “pessoas” é o mais crítico para a empresa em questão.

### 3.6.6 Identificação das Perguntas não Atendidas pela Micro e pequena empresa



O botão “respostas não atendidas” apresenta as perguntas que não se identificaram com a micro e pequena empresa avaliada, ou seja, os pontos que se mostram deficientes quando da obtenção da excelência da organização, que lhe oferece subsídios para participar no mercado.

Figura 38: Botão Respostas não atendidas

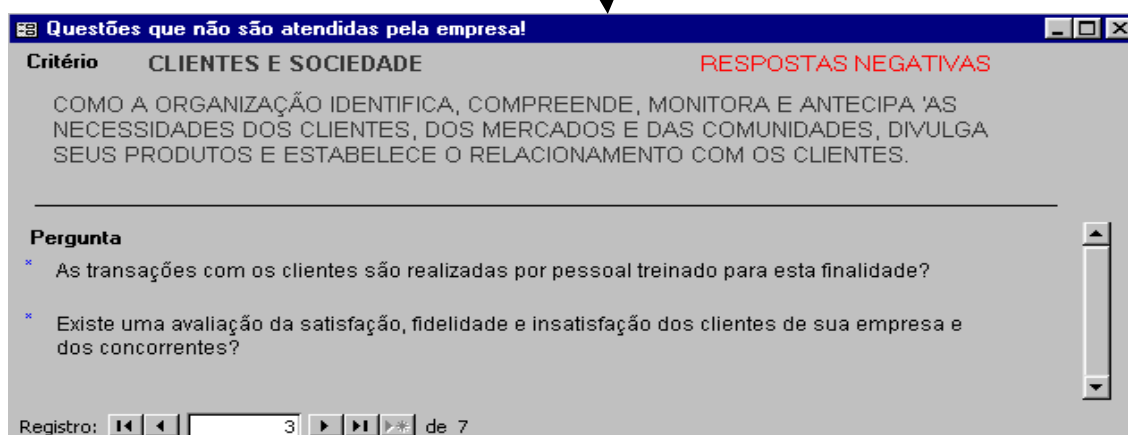


Figura 39: Questões não atendidas pela empresa

## 3.7 Considerações Finais

O capítulo apresentou o modelo proposto que utiliza os enfoques do SEBRAE e do PNQ para identificação dos fatores.

O próximo capítulo trata da aplicação deste modelo em três micro e pequena empresas catarinenses, bem como os resultados emitidos.

## **4 APLICAÇÕES DO MODELO PROPOSTO**

### **4.1 Considerações Iniciais**

A região sul catarinense possui um elevado número de negócios de micro porte, gerados pelo processo de terceirização de empresas maiores, como as cerâmicas, empresas de plástico, mineradoras, confecções e demais. Aplicou-se o modelo proposto em três empresas situadas na cidade de Criciúma – SC, sendo duas empresas do ramo metal mecânico e uma de confecção. O porte das empresas entrevistadas é micro, obviamente, para adequação do modelo proposto. Conhecimentos informais prévios mostram praticamente três estágios de excelência nos negócios escolhidos para análise.

A seguir encontram-se os resultados alcançados para cada uma das empresas analisadas.

### **4.2 Empresa U**

A primeira empresa, Empresa U, foi fundada em 1993, e atualmente conta com 13 funcionários. Construiu no ano de 2001 um novo espaço físico e ampliou consideravelmente seu patrimônio, principalmente pela aquisição de novos equipamentos. Considera-se uma empresa que está em boas condições por possuir qualidade comprovada nos serviços prestados (ramo metalúrgico) e reconhecida pelo mercado, bom volume de vendas, boa rede de representantes e uma excelente rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido.

#### **4.2.1 Resultado Enfoque SEBRAE**

O relatório global, figura 40, apresenta uma média geral de todas as respostas pela condição ativa de 54,74%.

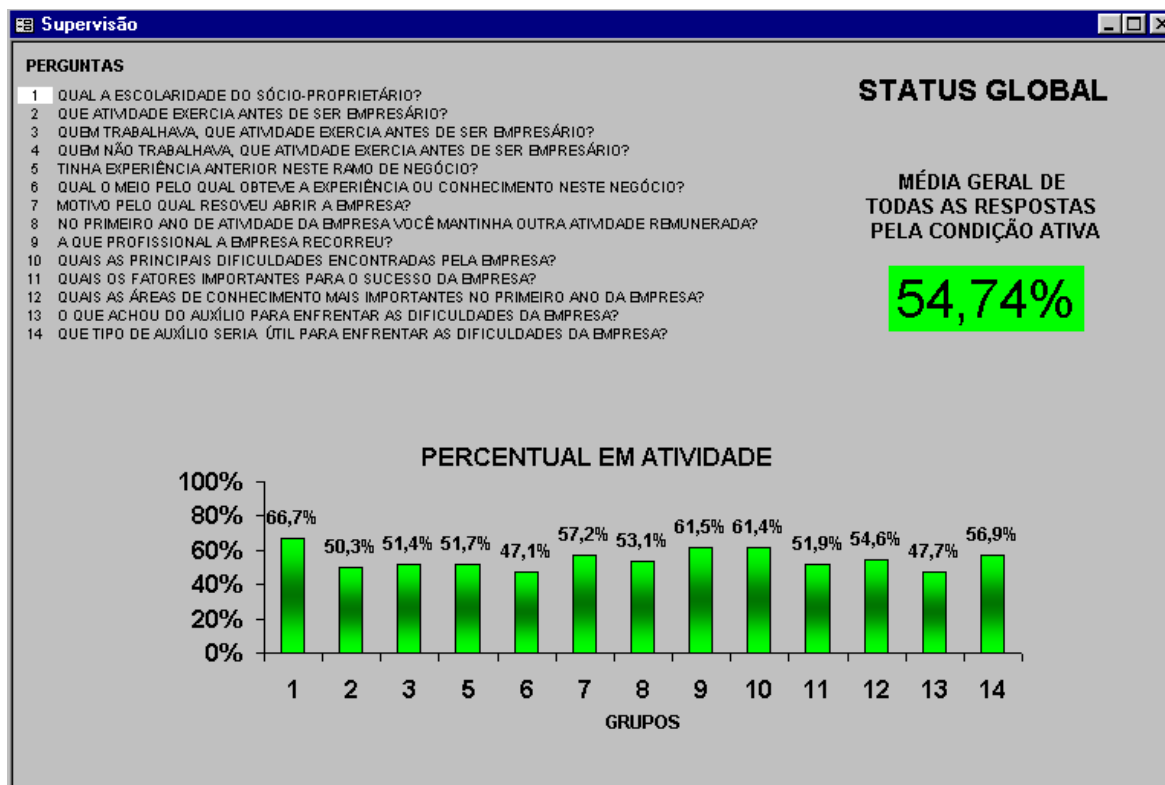


Figura 40: Resultado da Empresa U – Fatores Condicionantes

O sócio-proprietário apresenta como nível de escolaridade o primário completo, o que lhe oferece um fator condicionante para manter seu negócio em atividade de 66,7%. Outros fatores, que lhe asseguram aproximadamente 50%, são o fato de trabalhar anteriormente como funcionário, em empresa privada, ter experiência anterior, não manter nenhuma atividade remunerada no primeiro ano de atividade, ter bom conhecimento do mercado e reinvestir os lucros na própria empresa e usar o capital próprio.

O relatório detalhado das respostas apontadas encontra-se no Apêndice E.

#### 4.2.2 Resultado Enfoque PNQ

A figura 41 apresenta os resultados obtidos da contribuição da administração da produção para o sucesso do negócio e, conseqüentemente a sobrevivência e o crescimento da micro e pequena empresa.

#### Relatório Detalhado

O detalhamento das respostas que levaram ao resultado final, encontra-se no Apêndice F

## Status Global

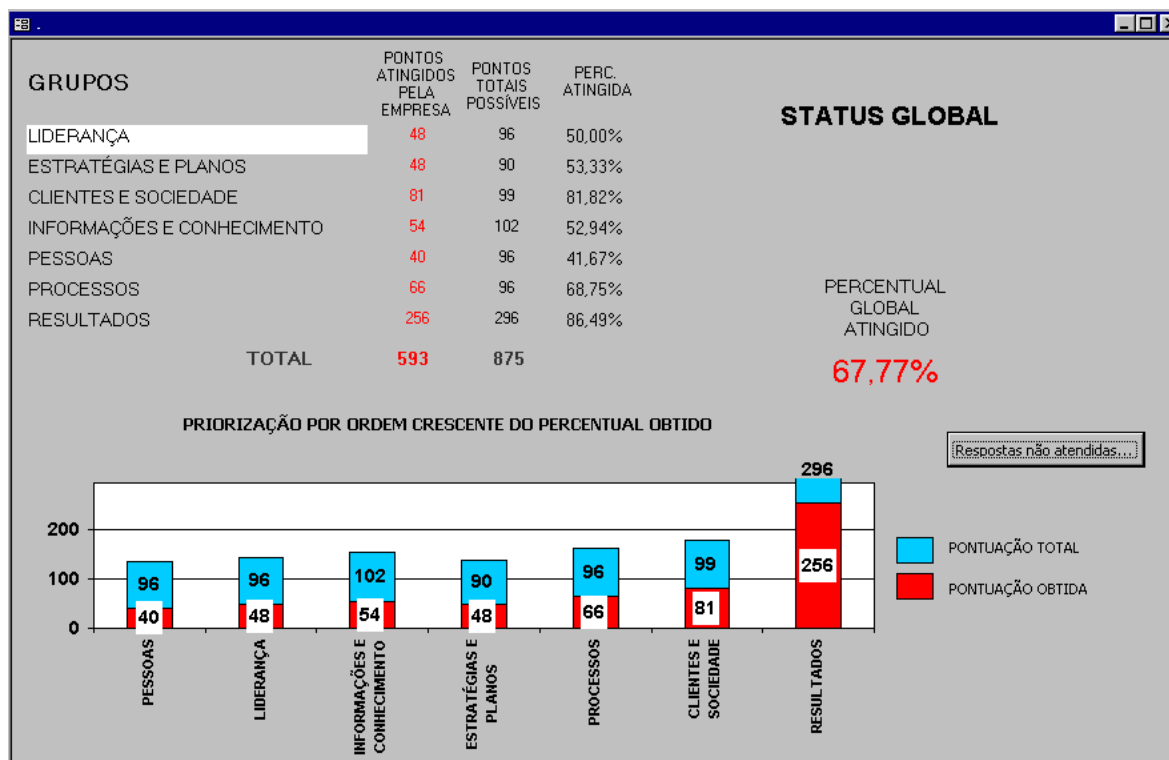


Figura 41: Status Global – empresa U

Pode-se verificar que a empresa possui um Percentual Global de **67,77%**, ou seja, atualmente, a administração da produção lhe oferece recursos que traduzem esse nível de excelência para lhe assegurar no mercado.

### 4.2.3 Análise da Empresa U

#### Pontos Fortes

A empresa possui bons resultados, principalmente financeiros. O proprietário sempre utiliza recursos próprios para executar novos investimentos, o que inibe a liquidez corrente, retraindo o capital de giro, mas mantém a estabilidade do negócio em relação às flutuações de demanda, por apresentar suas contas a pagar reduzidas.



O bom conhecimento do negócio traduz confiabilidade a seus produtos, fator que mantém seus clientes satisfeitos em relação à efetividade, obtendo assim, elevado número destes com mais de três anos no mercado. Faz uso das necessidades dos clientes para agregar valor aos seus produtos. Seu bom desempenho empresarial gerou a doação de um terreno, por parte da prefeitura, para construção de suas novas instalações (já efetuada).

Com uma boa gama de equipamentos e trabalho diferenciado, sua linha produtiva foi motivo de divulgação do parque fabril municipal e conseqüentemente, fez comercial de sua empresa. Utiliza recursos de seus fornecedores em forma de parcerias para desenvolvimento de novos produtos, que, em harmonia com as necessidades dos clientes, gera um comprometimento de toda a cadeia de suprimentos (fornecedores, gerenciamento de materiais e logística). Identificou-se um controle apurado do fluxo de caixa, embora este não seja informatizado.

### **Pontos Fracos**

O aspecto de desenvolvimento do capital intelectual na micro e pequena empresa, no que tange a competência do colaborador, capacidade de relacionamento e valores, são pontos deficientes, principalmente pela característica centralizada da tomada de decisões. O treinamento pessoal fica em segundo plano, no dinamismo do dia-a-dia e na luta pela sobrevivência.

O sócio-gerente, se mostra comprometido com o processo mas não desenvolve atividades que estimulam freqüentemente o comprometimento de toda a empresa. Como a missão da empresa não é claramente divulgada a todos, a falta de foco ocorre nas atividades que agregam valor ao processo produtivo. Os resultados financeiros são bons, mas o atingimento de metas não é compartilhado com os colaboradores, prejudicando também o aspecto motivacional.

### **Oportunidades de Melhoria**

Identifica-se a necessidade de um desenvolvimento pessoal, como prioridade. Plano de cargos e salários promove a padronização da valorização

financeira do profissional e minimiza o cometimento de injustiça, fato que gera descontentamento e, conseqüentemente baixa na produtividade. Os critérios de avaliação de desempenho devem ser claros de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho.

Sabe-se que treinamentos dependem de recursos que nem sempre estão disponíveis em uma micro e pequena empresa, mas, a divulgação do conhecimento dentro da própria organização, gera uma aculturação de todas as pessoas envolvidas e promove o aprimoramento dos colaboradores. Pessoas possuem experiências anteriores e estas devem ser aproveitadas de forma maximizada na organização.

Dentro da organização existem pessoas que podem exercer algum tipo de liderança, descentralizando a tomada de decisões, cabe ao sócio-gerente identificá-las.

A informatização oferece uma integridade nas informações e gera uma maior disciplina quando da geração dos dados, ou seja, passa-se a exigir determinadas tarefas que anteriormente não existiam, além, é claro, de tornar o acesso aos resultados bem mais rápido e preciso. Não se apresentam disponíveis no mercado, aplicativos que auxiliem na administração da produção das micro e pequenas empresas, existem softwares para gestão isoladas de determinados processos, como fluxo de caixa, estoques, entre outros. A procura para desenvolvimento em parceria de um aplicativo que integre todos os processos produtivos seria uma saída, pois minimizaria os custos.

### **4.3 Empresa V**

A segunda empresa, Empresa V, foi fundada em 1995, emprega atualmente cinco funcionários, no ramo de confecções, onde a demanda sofre bastante influência do clima. Tiveram problemas financeiros, principalmente pelo fato de seus clientes não efetuarem os pagamentos em dia. Acabaram tendo que procurar recursos financeiros (bancos) externos com uma taxa considerável de juros. Não possuem Patrimônio Líquido à descoberto.

#### 4.3.1 Resultado Enfoque SEBRAE

A figura 42 apresenta o resultado obtido pela Empresa V. A média geral de todas as respostas dadas pela condição ativa ficou em 53,07%, pouco sensível em relação ao primeiro caso, não representado a realidade entre as duas empresas.

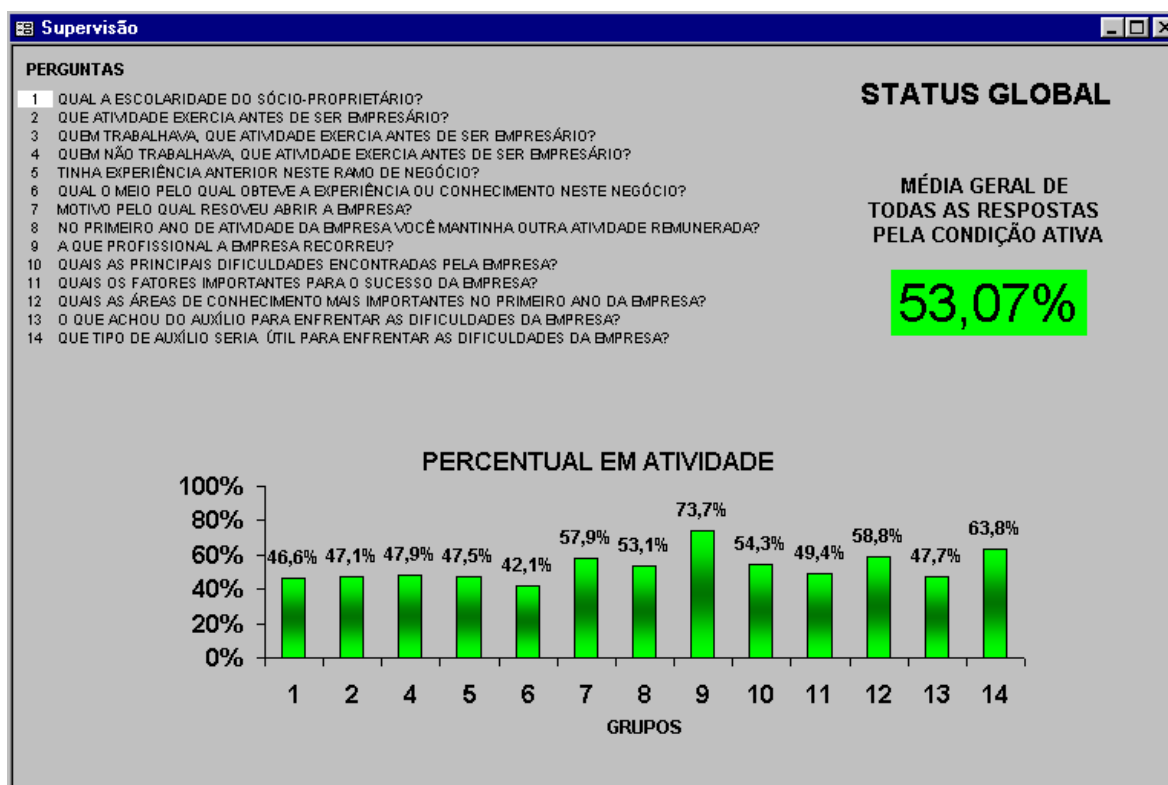


Figura 42: Resultado da Empresa V – Fatores Condicionantes

O sócio-proprietário apresenta o nível de escolaridade como superior completo, o que lhe oferece um fator condicionante para manter seu negócio em atividade de 46,5%. Também se observa neste caso uma série de fatores que praticamente não condicionam a nenhuma conclusão, uma série de respostas distribuídas praticamente em oportunidades iguais para estar em atividade ou inatividade, como, não trabalhar anteriormente, ser estudante, não ter experiência anterior e achar que o auxílio que recebeu foi útil.

O Apêndice G contém o relatório detalhado das respostas apontadas.

### 4.3.2 Resultado Enfoque PNQ

A figura 43 apresenta o resultado global da aplicação do Enfoque PNQ na Empresa V e relata como pontos fortes o gerenciamento dos processos e a liderança. Do contrário, os aspectos relativos às informações, principalmente do mercado e a liderança dentro da organização deixam a desejar.

#### Relatório Detalhado

O detalhamento das respostas que levaram ao resultado final, encontra-se no Apêndice H.

#### Status Global

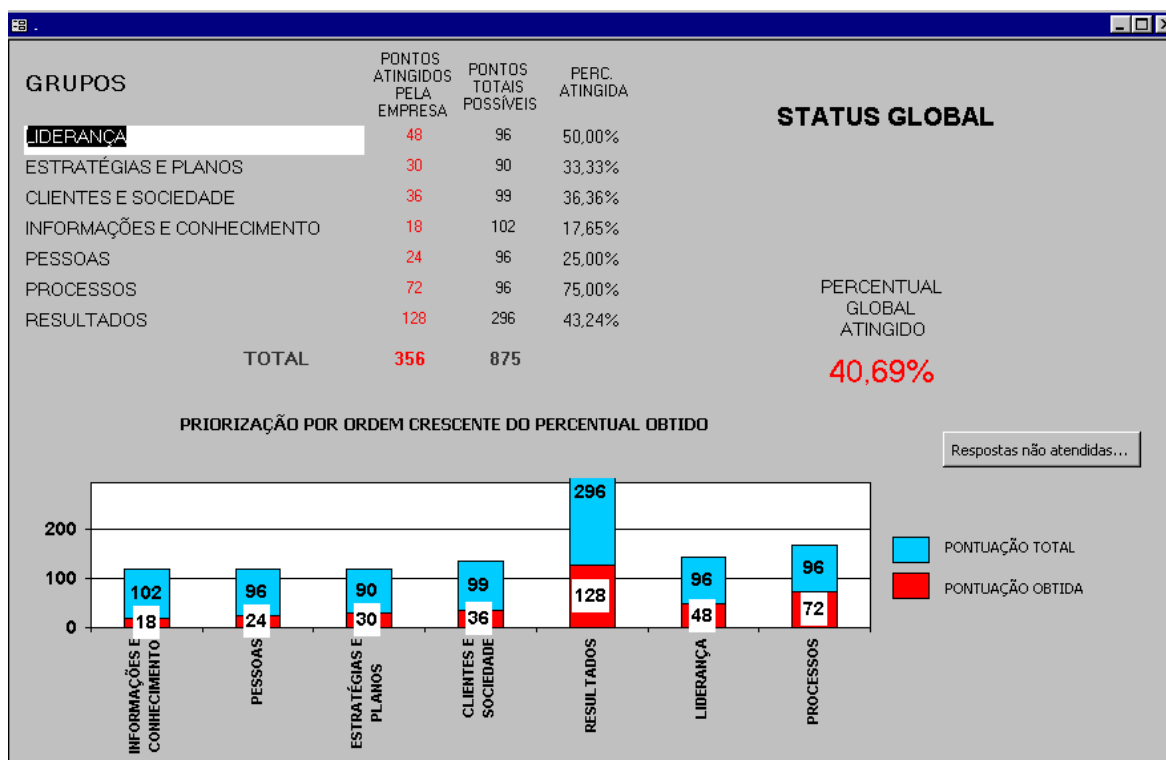


Figura 43: Status Global – Empresa V

Pode-se verificar que a empresa possui, em seu Percentual Global, **40,69%** de excelência, considerado ruim, se comparado com o referencial de excelência (80%).

### 4.3.3 Análise da Empresa V

#### Pontos Fortes

Por trabalhar com uma linha de produtos diferenciados, recebe bom auxílio dos fornecedores no que se refere a parcerias para desenvolvimento de novas funcionalidades em seus produtos. O processo produtivo possui terceirização em quase 80%, com isto, realiza um eficiente controle de qualidade dos fornecedores e parceiros. O retorno de peças defeituosas destes fornecedores é pequeno, traduzindo boa credibilidade.

Pelo sócio-gerente possuir alto grau de instrução e já ter experiência com trabalho em equipe, as atividades relacionadas a liderança são bastantes difundidas na empresa, como promover o alto desempenho dos colaboradores, incentivar o comprometimento de todos e promover o comportamento ético dentro e fora da empresa.

A empresa possui endereço na internet, o que lhe promove algumas vendas. Acidentes de trabalho nunca aconteceram e observa-se a preocupação do microempresário em utilizar equipamentos de proteção industrial adequados para cada posto de trabalho. Não possui Patrimônio Líquido a descoberto, embora seus últimos resultados de venda não foram satisfatórios. Existe informatização de vários processos produtivos, produção, estoque, vendas, contas a pagar, contas a receber, caixa e bancos.

### **Pontos Fracos**

A fraca experiência no mercado em que atua é o fato que mais preocupa o negócio, a identificação real das necessidades de informações da empresa, principalmente no que se refere ao grau de satisfação dos clientes em relação ao produto desenvolvido, gera uma barreira entre as funcionalidades implementadas nos produtos e sua efetividade no mercado. A empresa atua em todo o mercado nacional, não possui uma marca conhecida no mercado e também não apresenta uma rede de vendas consolidada. Como a atuação é ampla, nem sempre as sugestões e reclamações dos clientes são devidamente atendidas de forma a tornar um indicador de necessidade.

A micro e pequena empresa possui decisões centralizadas e, portanto, às vezes, não dispõe de pessoal treinado para atendimento ao cliente, chegando a

inviabilizar alguns negócios. Como a grande maioria das micro e pequenas empresas, também não investe em treinamento de pessoal.

### **Oportunidades de Melhoria**

O primeiro ponto para ser atacado seria a criação de um sistema tipo caixa de sugestões, como a empresa já possui endereço na internet, poder-se-ia utilizar deste recurso para possibilitar, via internet, o retorno do cliente em relação à satisfação do produto. Nestas condições, o custo para a empresa seria minimizado, apesar da atuação nacional, e os resultados destas transações gerariam a implementação de funcionalidades bem mais consistentes.

Como a experiência no mercado é fraca, uma parceria com recursos mais afinados poderia suprir esta deficiência, a micro e pequena empresa não teria muito a oferecer mas, uma participação no sucesso dos novos negócios poderia atrair tal nível de trabalho.

A disseminação do conhecimento dentro da organização também é aplicada a essa empresa, como treinamento a custo muito baixo. Como a empresa possui controles do processo produtivo, apesar das deficiências apontadas, a situação financeira é estável, o que torna a situação atual positiva para a tomada de decisões estratégicas de maior relevância, traduzindo um pouco de agressividade ao negócio.

### **4.4 Empresa X**

A terceira e última empresa, Empresa X, foi fundada em 1998, possui três funcionários. Encontra-se com Patrimônio Líquido à descoberto, dado ao principal fato da inexperiência no ramo e não ter executado um planejamento estratégico adequado, atentando ao principal fato da não mensuração do elevado investimento em marketing, quando da utilização de um mercado nacional para trabalho.

#### 4.4.1 Resultado Enfoque SEBRAE

Esta empresa está passando bastante dificuldade, principalmente financeira, apesar disto não se identifica uma variação sensível na média geral de todas as respostas pela condição ativa que se aproxima dos 52%.

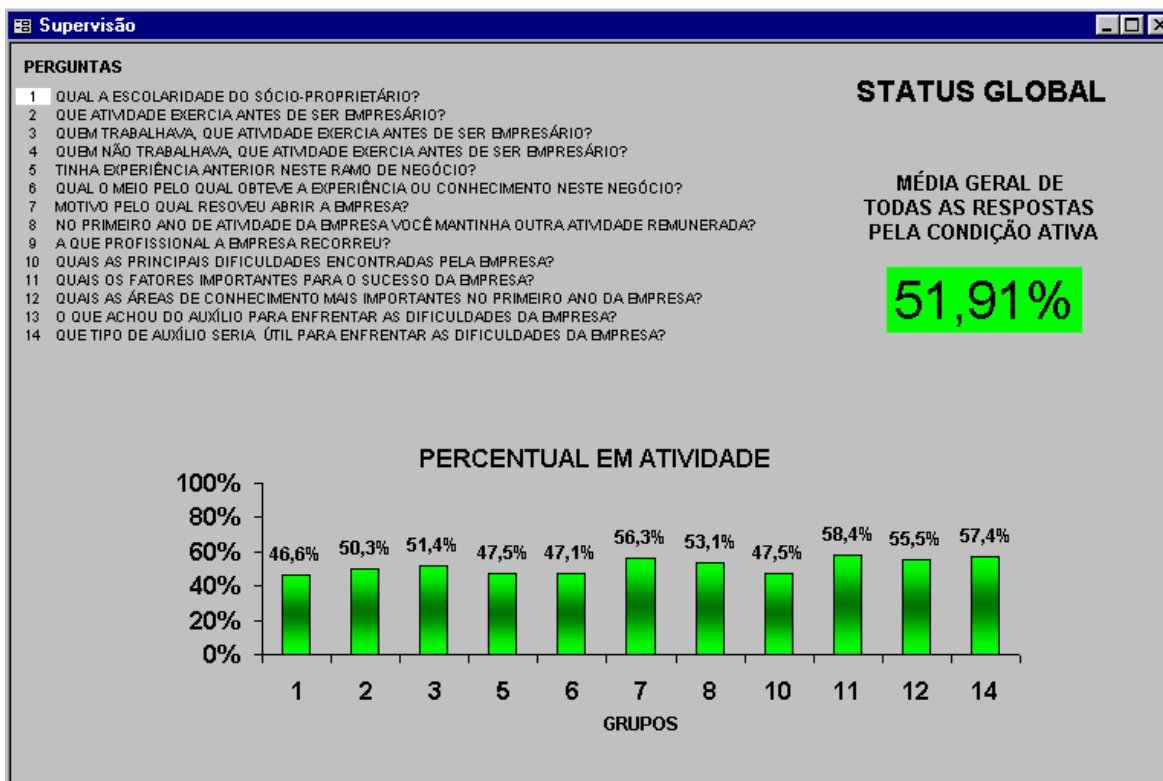


Figura 44: Resultado da Empresa X – Fatores Condicionantes

O nível de escolaridade, como o caso anterior, é superior completo, o que lhe oferece um fator condicionante para manter seu negócio em atividade de 46,5%. Novamente identifica-se o valor aproximado de 50% com grande frequência, cita-se algumas respostas que culminam para este resultado, existência de maus pagadores, falta de capital de giro, estar desempregado e ter aproveitado uma oportunidade de negócio.

O relatório detalhado das respostas apontadas apresenta-se no Apêndice I.

#### 4.4.2 Resultado Enfoque PNQ

Este caso é o mais agravante, a figura 45 apresenta o percentual global e relata como pontos fortes o gerenciamento dos processos e a liderança, semelhantes ao caso anterior, um ponto incomum é os dois sócios apresentarem

o mesmo grau de instrução. Do contrário, o gerenciamento das pessoas e os resultados negativos são os fatores que deixam a micro e pequena empresa em más condições.

### Relatório Detalhado

O detalhamento das respostas que levaram ao resultado final, encontra-se no Apêndice J.

### Status Global

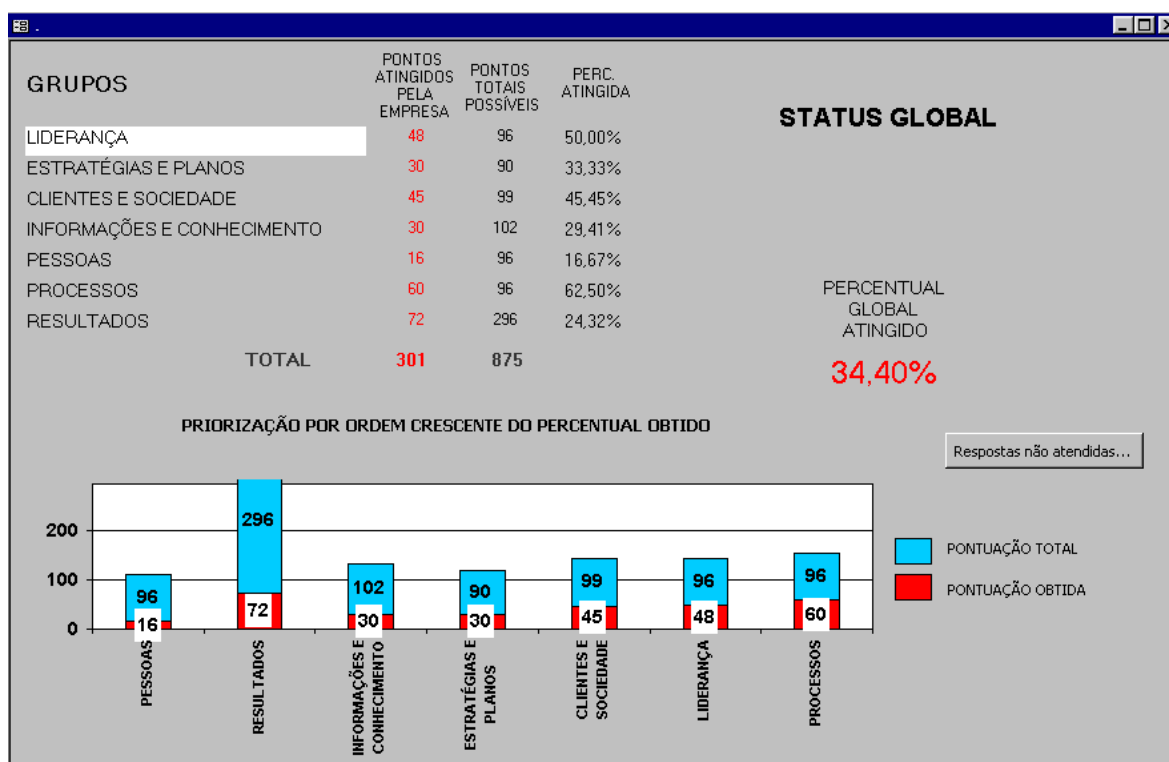


Figura 45: Status Global – empresa X

Pode-se verificar que a empresa possui, em seu Percentual Global, **34,40%**, principalmente por apresentar o grupo de fatores “resultados” como um dos mais críticos, fruto de seu desempenho ruim no mercado.

#### 4.4.3 Análise da Empresa X

##### Pontos Fortes

O sócio-gerente possui terceiro grau completo e utiliza sistema informatizado para gerenciar seu fluxo de caixa. Possui bom relacionamento com fornecedores que lhe traduzem qualidade e confiabilidade dos produtos. Dá



exemplo a seus colaboradores como líder comprometido com o trabalho e incentiva todos da organização. Quando não atinge as metas, estas servem para reavaliar as estratégias da empresa. Está desenvolvendo uma parceria com um fornecedor e fabricando um produto diferenciado para três clientes, a bastante tempo no mercado, que lhe traduzem confiabilidade no recebimento.

### **Pontos Fracos**

Existe uma grande quantidade de clientes novos, ou seja, negócios que não possuem históricos financeiros, podendo gerar surpresa. A inadimplência desses novos clientes foi o fator precursor da situação em que se encontra. Como se viu anteriormente à micro e pequena empresa não utiliza meios para minimizar seus riscos, o sócio-gerente concentrou seus investimentos em negócios isolados, gerando esta quebra de receita e, conseqüentemente uma situação desagradável. Neste cenário, demais clientes não envolvidos no problema acima exposto, foram afetados, pelo fato da empresa ter sofrido grande baixa de capital de giro, havendo assim, insatisfação dos clientes. Deparou-se com uma geração de caixa totalmente instável e, como conseqüência, atualmente o Patrimônio Líquido está a descoberto. Recursos financeiros externos foram solicitados para tornar o negócio ativo.

Novamente apresenta-se como fator crítico o capital humano, visto que o treinamento pessoal fica em segundo plano, principalmente quando a saúde financeira da empresa está abalada. As pessoas que faziam atendimento aos clientes não estavam preparadas para tal, um bom vendedor, deve também acompanhar a situação financeira de seus clientes, a fim de garantir o recebimento.

### **Oportunidades de Melhoria**

Primeiramente, deveria-se retomar as medidas estratégicas considerando principalmente o ambiente competitivo e suas eventuais mudanças, estabelecer metas de médio e longo prazo e observar os concorrentes para sentir o comportamento do mercado, avaliar os níveis de desempenho alcançados e promover as melhorias na empresa.

Traduzir as necessidades dos clientes em valores para o produto pode gerar maior volume de vendas e boa aceitação no mercado. Uma parceria com fornecedores traria um recurso adicional ao processo produtivo, tanto em investimento no giro, como no comprometimento de seus fornecedores, refletindo em maior confiabilidade e qualidade. Criar um critério de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, principalmente na área de vendas, identificando parceiros, aplicando treinamento ou disseminando os conhecimentos já possuídos. Essas seriam as atividades que, de forma prioritária deveriam ser tomadas, é claro que a grande maioria das oportunidades de melhoria apontadas nos casos anteriores poderiam ser aplicadas aqui, mas, ressaltamos as particularidades para cada caso.

#### **4.5 Análise da Eficiência do Modelo**

Para uma melhor análise do modelo proposto, apresenta-se a seguir comentários sobre o Enfoque SEBRAE, Enfoque PNQ e o modelo como um todo.

##### **4.5.1 Enfoque SEBRAE**

Ao realizar-se uma análise dos fatores condicionantes identificados, observa-se que esses não apresentam diferenças significativas entre as empresas em atividade e empresas inativas. Também percebe-se em alguns casos a opção “outros” com maior percentual que os demais apontados.

O item escolaridade, por exemplo, não mostra nenhuma tendência em relação à definição se os níveis de escolaridade aumentam ou diminuem as oportunidades de sucesso de uma micro e pequena empresa. Como se pode definir que o sucesso de uma empresa está associado ao nível de escolaridade do Sócio-proprietário?

A atividade exercida pelo dono da empresa anteriormente a abertura da mesma são dados que praticamente não dão importância sobre o que se fazia anteriormente, a começar pelos fatores apresentados, como, funcionário público, funcionário de empresa privada, autônomo e empregador em outra empresa. Sucessivamente identificam-se informações que se julga não serem fatores condicionantes de sucesso ou insucesso.

Mesmo com realidades consideravelmente discrepantes, as três empresas analisadas obtiveram valores de *status* global aproximados. Percebe-se que esta metodologia não é sensível a essas diferenças, bem como que o questionário apresentado pelo SEBRAE não identifica fatores condicionantes à taxa de mortalidade, mas sim perfil (características) do sócio-proprietário de empresas ativas e inativas.

O tema do questionário Fatores Condicionantes à Taxa de Mortalidade das Empresas traça o perfil do sócio-proprietário e não fatores que direcionam a inatividade. Destaca-se, porém, que o trabalho elaborado pelo SEBRAE é extremamente importante, uma vez que foi pioneiro em um mercado pouco assessorado.

#### 4.5.2 Enfoque PNQ

Pode-se observar, a sensibilidade que oferece o Enfoque PNQ, ressaltando a importância do uso dos conceitos da administração da produção como itens de controle, proporcionando um diagnóstico global da gestão da micro e pequena empresa.

Os resultados obtidos das aplicações sugerem diferentes realidades, conforme a avaliação informal previamente realizada. Este modelo mostrou-se mais efetivo para uma análise sistêmica da organização. Neste aspecto torna-se realidade as atividades referentes ao Planejamento Estratégico até então não praticados formalmente, fazendo com que a micro e pequena empresa preocupe-se com ações de curto, médio e longo prazo.

#### 4.5.3 Comentários sobre o Modelo Proposto

A metodologia proposta foi efetiva e, de fácil aplicação, principalmente pelo comportamento do aplicativo, que mostrou uma interface bastante amigável. Algumas perguntas precisaram ser esclarecidas, principalmente pela falta de conhecimento de determinadas variáveis relevantes a gestão, por parte dos sócios-proprietários. A aplicação do modelo sugere a pessoa que está respondendo, uma série de informações novas que passam a fazer parte do dia a dia do sócio-proprietário. Desta forma, o modelo atendeu as expectativas iniciais.

#### **4.6 Considerações Finais**

Este capítulo apresentou as aplicações do modelo proposto, bem como comentários sobre esta metodologia, suas convergências e divergências.

Pela aplicação identifica-se que os objetivos propostos foram atendidos de forma surpreendente, traduzindo a realidade das micro e pequenas empresas no Brasil, a começar com excelente trabalho apresentado pelo SEBRAE, identificando o perfil dos sócios-proprietários e terminando com os critérios relacionados a variáveis da Administração da Produção como fatores críticos ao sucesso. No primeiro momento, obteve-se pouca sensibilidade nas empresas (situação financeira conhecida), aplicando-se, por fim, o novo enfoque, visão do negócio, traduziu-se com relevância as diferentes realidades apresentadas. Fica claro que, com o cenário negativo em relação a vida das micro e pequenas empresas e a grande utilização dos valores pessoais do sócio proprietário ao seu negócio, deve-se praticar de forma freqüente a administração na sua essência. Sabe-se que a intuição é amplamente exercida por bons empresários, mas, a viabilização dessas intuições é técnica e dentro dos conceitos sistêmicos. No capítulo seguinte encontra-se as conclusões e recomendações deste trabalho.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresenta-se o fechamento do trabalho através das conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

### 5.1 Conclusões

Ao estudar a realidade das micro e pequenas empresas e em especial as catarinenses, ratificou-se que o Brasil não apresenta um cenário positivo em relação ao desempenho das micro e pequenas empresas, bastante comentados na mídia nacional. Identificam-se poucos recursos oferecidos a esse porte de organização, desde consultorias até produtos que auxiliem na administração deste negócio, como, por exemplo, os softwares de gestão ERP (“*Enterprise Resource Planing*”) para médias e grandes empresas, como o R/3 da alemã SAP, o Oracle Financial da americana Oracle e o produto Datasul EMS da brasileira Datasul. A situação é bastante delicada, pelo fato de 36% da mão de obra disponível ser absorvida por mercado.

O objetivo principal desta dissertação era desenvolver um instrumento para diagnosticar a excelência da gestão para micro e pequena empresa. Isto foi alcançado, assim como os objetivos específicos, uma vez que o modelo proposto e os aplicativos desenvolvidos são passíveis de implementação. Além disso, se estes forem aplicados efetivamente numa micro e pequena empresa, resultam em informações úteis de forma a sustentá-la no mercado, promover seu crescimento, melhorando continuamente sua gestão.

A seguir apresenta-se uma análise geral para cada objetivo específico estabelecido.

Procurou-se de maneira objetiva mostrar o cenário das micro e pequenas empresas no Brasil, a forma como o sócio-proprietário conduz seu negócio, principalmente no uso de seus valores próprios quando da tomada de decisões. A estrutura apresentada pelo SEBRAE, bem como o trabalho que realiza junto às empresas também foi divulgado neste trabalho. Como apoio técnico na elaboração da metodologia apresentaram-se conceitos relacionados ao Programa

Nacional da Qualidade – PNQ, os Sistemas de Apoio à Decisão e, uma linguagem de Banco de Dados, embora interpretada, possui uma interface bastante amigável com o usuário, propiciando seu desenvolvimento. Seu uso vem a oferecer facilidades na obtenção dos resultados, bem como armazenamento e preparação para utilização futura, quer seja para utilização dos dados existentes ou inserção de novos.

Realizou-se uma avaliação dos fatores condicionantes à taxa de mortalidade oferecida pelo SEBRAE, fruto de um questionário aplicado ao cenário nacional, com a criação de um *software* para executar um estudo em três empresas com situações financeiras e de mercado diferentes. Identificou-se que, para os fatores condicionantes propostos, não houve sensibilidade relevante sobre o comportamento de tais fatores como razões que culminem para a realidade em que se encontra cada negócio. Conclui-se sim, que, os fatores apontados são características dos negócios em atividade ou extintos, pelo perfil do sócio-proprietário.

O PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) traduz uma excelente afinidade com o mercado de trabalho da micro e pequena empresa, pois pode gerar ações corretivas a curto prazo, por possuir característica de ser objetivo, gerando assim, atividades no período que geralmente se planeja a estratégia dos microempresários. Assim, como sistema para avaliar, diagnosticar e orientar o microempresário nas atividades de seu negócio, em busca do sucesso, utilizou-se o PNQ, adaptando-o em função das especificidades dos negócios de micro porte. O modelo propõe, também, a priorização das atividades críticas, servindo como auxílio para a tomada de decisão, visto que, segundo Shimizu, (2001), a formulação se dá pela definição do problema e suas variáveis relevantes, uma vez identificado o problema, a solução se torna mais visível. Com a pesquisa ao suporte teórico, identificou-se que utilizando o PNQ como referência, evitou-se um problema no auxílio a tomada de decisão, apontado por Hammond (1998) que é a fixação no histórico passado ou na tendência mundial. O método de tomada de decisão ISM – *Interprise Structural Modeling* foi abordado, por utilizar um software questionando a existência ou não de relacionamentos entre pares de elementos, atribuindo 1 para existência e, ao contrário, 0. O modelo proposto foi aplicado nas mesmas empresas e, ao contrário da primeira situação, identificou-se uma grande

variação dos resultados, para a relevante diferença entre as empresas. A sustentação no mercado e até a seu crescimento, de forma rentável, é consequência de uma gestão com excelência de seu negócio.

Ficou claro, até mesmo pelos resultados apresentados no questionário do SEBRAE que, a micro e pequena empresa absorve amplamente os valores utilizados pelo seu sócio-gerente, ou seja, não se estabelecem critérios para administração efetiva, no seu aspecto profissional, deve-se abrir mão de referências pessoais e absorver novos conhecimentos, de gestão, de mercado, jurídicas, dentre outras.

Os programas computacionais desenvolvidos possuem interface amigável, e são facilmente utilizados. Existe uma flexibilidade em relação à manutenção dos dados dos sistemas, uma vez que o próprio usuário pode efetuar as alterações nos cadastros.

O resultado geral foi bastante positivo e, espera-se com este trabalho auxiliar aos sócios-proprietários das micro e pequenas empresas tornarem seus negócios mais estáveis, principalmente assegurados por recursos oferecidos pela administração da produção, que lhe garante autonomia e, por consequência, menos susceptibilidade a eventos externos, bastantes freqüentes num país instável como o que vivemos.

## **5.2 Recomendações**

Visando a continuidade ao estudo realizado nesta dissertação, recomenda-se:

Disponibilizar este tipo de diagnóstico a todos os profissionais que tivessem interesse em avaliar a condução de seus negócios, seria um recurso gratuito para essas empresas que, em geral possuem capital restrito. Um *site* contendo este aplicativo de forma ao visitante realizar seu próprio diagnóstico, priorizando seus pontos mais críticos.

Avaliar outros modelos de gestão para micro e pequenas empresas, que não os do PNQ, para escolher o mais adequado à realidade brasileira e integrá-lo ao modelo de diagnóstico proposto.

Transformar o aplicativo desenvolvido num sistema especialista, que a partir das respostas do usuário, proponha oportunidades de melhoria para a

gestão da micro e pequena empresa. Estas poderiam ser pesquisadas com vários especialistas na administração de micro e pequena empresas nos diversos ramos de atividades.

Aplicar este modelo para empresas prestadoras de serviços, a fim de verificar o comportamento dos pontos abordados em função dos resultados obtidos.



## REFERÊNCIAS

### Obras Citadas

BERGAMASCO, Cláudia. Caixa em dia – Se você não sabe qual é o lucro e como anda a liquidez da empresa, é hora de melhorar a gestão financeira. **PEGN**, São Paulo, v. , n. , p. 64-65, novembro 2000.

CHER, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.

CUNHA, Rodrigo Vieira da. A migração do emprego. **VOCÊ S. A.**, São Paulo, v. , n. , p.23-29, abril 2002.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho 2002**. Disponível em <<http://www.fpnq.org.br>>. Acesso em: 11 março 2002.

FURLAN, José D. **Modelagem de negócio**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R.L.; RAIFFA, H. *The hippen traps in decision making*. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n.5, p.47-58, sept/oct 1998.

LEONE, Nilda Maria de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p.91-94, abril/junho 1999.

LUFTMAN, J. N., LEWIS, P.R. , OLDACH,S.H. *Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies*. **IBM Systems Journal**, New York, v. 32, n. 1, 1993.

MICRO E PEQUENA EMPRESA10. **Manual da micro e pequena empresa**. Disponível em <<http://www.micro e pequena empresa10.cjb.net>>. Acesso em: 11 março 2002.

MICROSOFT ACCESS, version 9.0.2812. Microsoft Corporation, 1999. Banco de dados interpretados. 1 CD-ROM.

RAMIRO, Denise; CARVALHO, Adriana. Como e porque eles venceram. **VEJA**, São Paulo, v. , n. , p. 88-95, 03 de abril de 2002.

RODRIGUES, Sérgio Leopoldo. Depois da tempestade. **PEGN**, São Paulo, v. , n. , p. 60-61, outubro 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pesquisa: fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**, outubro 1999. Disponível em <<http://www.SEBRAE.com.br>>. Acesso em: 20 dezembro 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A micro e pequena empresa no Brasil**. Disponível em <<http://www.SEBRAE.com.br>>. Acesso em: 20 dezembro 2001.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Ana Maria Leopoldo. O negócio é fazer show. **PEGN**, São Paulo, v. , n. , p. 53-57, agosto 2000.

SIMON, H. **Administrative behavior**. New York: Free Press, 1997.

SOUZA, Lázaro Evair. As lições dos pecadores. **PEGN**, São Paulo, v. , n. , p. 18-19, 2000.

WARFIELD, J. N. **A science of generic design: managing complexity through systems design**. Iowa: Iowa State University Press, 1994.

## Obras Consultadas

BENSADON, Abraham David de Carvalho. **Procedimentos para o planejamento organizacional do empreendedor contemporâneo**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

COSTA, Flavia Regina. **Procedimentos para uma gestão estratégica para empresas de pequeno porte**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DEMORI, Flavio. **Sistema Integrado de gestão da produção para pequenas e médias indústrias**. 1991. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MACHADO, Felipe N. R., ABREU, Maurício. **Projeto de banco de dados: uma visão prática**. São Paulo: Editora Ética, 1995.

PRESSMAN, Roger S. **Engenharia de software**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SILVA, Arielson Barbosa da. **A pequena empresa na busca da excelência**. João Pessoa, UFPB/Editora Universitária, 1998.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOMMER, Simone M. **Uma metodologia para a avaliação e melhoria do processo de gestão da qualidade nas empresas**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

STEINTHALER, Clécio Siegfried. **Procedimentos para diagnóstico da flexibilidade e logística em micro, pequenas e médias empresas**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A – DIAGRAMA ENTIDADE RELACIONAMENTO DO  
ENFOQUE PNQ**



## **APÊNDICE B – GRUPOS DE PERGUNTAS DO ENFOQUE PNQ**





## **APÊNDICE C – PERGUNTAS DO ENFOQUE PNQ**

























## **APÊNDICE D – PESOS DAS PERGUNTAS DO ENFOQUE PNQ**

































**APÊNDICE E – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA APLICAÇÃO DO  
ENFOQUE SEBRAE NA EMPRESA U**





**APÊNDICE F – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA APLICAÇÃO DO  
ENFOQUE PNQ NA EMPRESA U**















**APÊNDICE G – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA APLICAÇÃO DO  
ENFOQUE SEBRAE NA EMPRESA V**







**APÊNDICE H – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA APLICAÇÃO DO  
ENFOQUE PNQ NA EMPRESA V**













**APÊNDICE I – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA APLICAÇÃO DO  
ENFOQUE SEBRAE NA EMPRESA X**







**APÊNDICE J – PERGUNTAS E RESPOSTAS DA APLICAÇÃO DO  
ENFOQUE PNQ NA EMPRESA X**















**ANEXOS**

**ANEXO A – PESQUISA FATORES CONDICIONANTES À TAXA DE  
MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS - ELABORAÇÃO SEBRAE**







**ANEXO B – CENÁRIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
CATARINENSES DE ACORDO COM A PESQUISA  
FATORES CONDICIONANTES À TAXA DE  
MORTALIDADE DO SEBRAE**

1 - Qual a escolaridade do sócio-proprietário?

Resposta	Extinta	Ativa
Até primário incompleto	2	1
Primário completo até ginásio incompleto	9	9
Ginásio completo até colegial incompleto	15	12
Colegial completo até superior incompleto	46	47
Superior completo, etc	27	31
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

2 - Que atividade exercia antes de ser empresário?

Resposta	Extinta	Ativa
Não Trabalhava	8	9
Trabalhava	92	91
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

3 – Quem trabalhava, que atividade exercia antes de ser empresário?

Resposta	Extinta	Ativa
Funcionário público	17	17
Funcionário de empresa privada	53	51
Autônomo	21	21
Empregador em outra empresa	8	11
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

4 – Quem não trabalhava, que atividade exercia antes de ser empresário?

Resposta	Extinta	Ativa
Estudante	56	62
Vivia de renda	0	0
Dona de casa	44	23
Aposentado	0	8
Outra atividade	0	8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

5 / 6 - Tinha experiência anterior ou conhecimentos neste ramo de negócio?

Resposta	Extinta	Ativa
Sim	62	58
Não	38	42
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Resposta	Extinta	Ativa
Diretor/gerente de outra empresa	21	6
Funcionário de outra empresa	33	36
Sócio/proprietário de outra empresa	7	10
Alguém na família tinha um negócio familiar	19	18
Trabalhava como autônomo no ramo	13	19
Outra	8	11
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



## 7 - Motivo pelo qual resolveu abrir ou entrar para a empresa?

Resposta	Extinta	Ativa
Tinha tempo disponível	22	23
Tinha capital disponível	20	15
Tinha experiência anterior	35	25
Estava insatisfeito no seu emprego	23	9
Foi demitido e recebeu FGTS / indenização	6	5
Estava desempregado	14	12
Identificou uma oportunidade de negócio	64	45
Aproveitou incentivos governamentais	1	1
Aproveitou algum programa de demissão voluntária	3	0
Outra razão	<b>100</b>	<b>100</b>

## 8 - Comportamento do primeiro ano de atividade da empresa?

Resposta	Extinta	Ativa
Era a única atividade	76	67
Mantinha outra atividade	24	33
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## 9 - Ao recorrer a algum profissional ou instituição para ajuda, qual o perfil do mesmo?

Resposta	Extinta	Ativa
Pessoas que conheciam o erro	37	16
Empresa de consultoria, consultores	14	5
Associação de empresas do ramo	3	0
Contador	52	45
SEBRAE	38	47
SENAC	0	2
SESI	0	0

SENAR	0	0
SENAI	0	0
Entidades de classe	0	0
Outra	8	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

10 - Quais as principais dificuldades encontradas na condução das atividades?

Resposta	Extinta	Ativa
Falta de capital de giro	52	46
Falta de crédito	8	13
Problemas financeiros	8	19
Maus pagadores	21	20
Falta de clientes	20	25
Desconhecimento do mercado	6	10
Concorrência muito forte	29	16
Instalações inadequadas	6	4
Ponto inadequado	10	9
Carga tributária elevada	36	25
Falta de mão de obra qualificada	13	7
Falta de conhecimentos gerenciais	5	7
Recessão econômica no país	41	17
Problemas com a fiscalização	4	8
Outra	2	14

11 - Quais fatores relacionados nos itens abaixo você pratica em sua empresa?

Resposta	Extinta	Ativa
Capacidade do empresário para assumir riscos	27	22
Aproveitamento das oportunidades de negócio	25	21
Ter um bom administrador	34	39
Bom conhecimento do mercado onde atua	55	50
Capacidade de liderança do empresário	6	8
Uso de capital próprio	27	31
Criatividade do empresário	30	22
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	21	16
Boa estratégia de vendas	21	17
Terceirização das atividades meio da empresa	1	4
Ter acesso a novas tecnologias	14	5
Empresário com persistência/perseverança	24	14
Outro	1	9

12 - Quais as principais áreas de conhecimento que você praticou no primeiro ano de atividade da empresa?

Resposta	Extinta	Ativa
Organização empresarial	53	42
Análise financeira	21	18
Planejamento	58	62
Conjuntura econômica	17	11
Processo decisório	5	3
Marketing	38	43
Vendas	37	21
Informática	7	4
Relações humanas	38	32
Outro	2	2

13 - Que tipo de auxílio foi útil para enfrentar as dificuldades pelas quais a sua empresa passou?

Resposta	Extinta	Ativa
Auxílio útil	74	81
A empresa não passou por dificuldades	26	19
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

14 - Que tipo de auxílio foi útil para enfrentar as dificuldades pelas quais a sua empresa passou?

Resposta	Extinta	Ativa
Auxílio Governamental	17	17
Treinamento de pessoal	53	51
Redução de impostos/tributos	21	21
Auxílio financeiro	8	11
Auxílio do SEBRAE	9	8