

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Luiz Eduardo Ribeiro**

**MEDIDA DOS REQUISITOS PARA A SOBREVIVÊNCIA DE  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**Taubaté – SP**

**2006**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Luiz Eduardo Ribeiro**

**MEDIDA DOS REQUISITOS PARA A SOBREVIVÊNCIA DE  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Luiz Panhoca

**Taubaté – SP**

**2006**

**Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

R484m    Ribeiro, Luiz Eduardo  
          Medida dos requisitos para a sobrevivência de micro e pequenas  
          empresas / Luiz Eduardo Ribeiro. - 2006.  
          175 f.: il.

          Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de  
          Economia, Contabilidade e Administração, 2006.  
          Orientação: Prof. Dr. Luiz Panhoca, Departamento de Economia,  
          Contabilidade e Administração.

          1. Gestão empresarial. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Gestão de  
          negócios – Maturidade empresarial. I. Título.

**LUIZ EDUARDO RIBEIRO**

**MEDIDA DOS REQUISITOS PARA A SOBREVIVÊNCIA DE**

**MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Davi Noboru Nakano, Universidade de São Paulo,  
Escola de Engenharia de Produção POLI -USP

Assinatura: \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Gladis Camarini, Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Luiz Panhoca, Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho à minha querida esposa Elisabete e aos meus filhos Paulo, Livia e Fábio, bem como a todas as pessoas caras ao meu coração.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Luiz Panhoca, a quem coube a orientação deste trabalho e que, durante este período, foi além da função de orientador, sabendo sempre motivar a prosseguir.

Aos Professores do mestrado, pelos conhecimentos transmitidos durante o curso, contribuições, apoio e incentivo ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos amigos do mestrado, pela convivência que enriqueceu em amizade, companheirismo e alegria a todos nós, e que, com certeza, formou elos para toda a vida.

Aos funcionários do Programa de Mestrado da UNITAU, deixo aqui o meu muito obrigado pelos serviços prestados e pela forma amigável com que me trataram.

Ao Diretor do Departamento de Receita da Prefeitura Municipal de São José dos Campos, Sr. Luiz Alberto Bonini Santos Pinto pela atenção com que me recebeu e concedeu os dados das empresas necessários para a pesquisa deste trabalho.

Aos Gestores das empresas pesquisadas que, ao colaborar com as informações prestadas contribuíram significativamente para os resultados deste trabalho.

Ao Prof. MSc Achiles Sei Filho, pelo apoio nos cálculos estatísticos e recomendações.

E ao Sr. José Benedito Rocha, economista, que contribuiu com as primeiras idéias que formataram os rumos deste trabalho.

À minha família, pela paciência que tiveram durante os dias mais difíceis.

A todos, que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização desta dissertação de mestrado.

E por fim, em oração, agradeço a Deus que permitiu que este passo fosse dado.

*Fragmento do livro Maktub, 10.ed., 1961, página 219.*

*– Ao despedir-se de mim [...] meu Pai pôs a sua mão trêmula sobre minha cabeça e disse-me: – “A jornada que vais empreender meu filho, é longa e cheia de graves riscos. Quero que sigas religiosamente o conselho que de mim vais ouvir agora”. – “Que conselho é esse, meu Pai?” – perguntei. Respondeu-me em tom grave, com voz pausada e calma: – “Planta árvores pela estrada e faz uma casa em cada cidade, vila ou aldeia que teus pés pisarem!” [...]. Aquele que quiser prosperar e alcançar a felicidade deve seguir fielmente por todos os caminhos da vida este precioso e eterno ensinamento [...].*

*Malba Tahan*

## RESUMO

Esta dissertação avalia níveis de maturidade da gestão das Micro e Pequenas Empresas. O enfoque dado a esta proposta está relacionado à busca dos requisitos necessários para a sobrevivência da empresa. Teve como motivação, o relatório *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil* publicado pelo SEBRAE em agosto de 2004, o qual evidencia que metade dos negócios de Micro e Pequenas Empresas fecham com até dois anos de funcionamento por causas principalmente ligadas à gestão do negócio. Uma vez que essas empresas possuem uma participação significativa nos aspectos sociais e econômicos do cenário nacional, torna-se fundamental a busca de respostas para a questão do que fazer para garantir sua continuidade. O exame das características de empresas sobreviventes a este período fornece-nos o contexto da maturidade da gestão buscada neste trabalho. Essa maturidade relaciona-se às condições da boa gestão e sua identificação proporciona maiores possibilidades de continuidade e desenvolvimento do negócio. Investiga-se a maturidade da gestão a partir do constructo econômico, financeiro, gestão de projetos, qualidade e estratégias. O conhecimento das particularidades dos níveis de maturidade denota alternativas exequíveis para a continuidade do negócio. O objetivo deste trabalho é o de propor uma escala de níveis de maturidade em gestão para melhorar as práticas de gestão das Micro e Pequenas Empresas. Esses níveis de maturidade contribuem para a identificação dos requisitos para a sobrevivência da empresa. Utilizou-se de uma pesquisa exploratória em uma amostra de Micro e Pequenas Empresas do município de São José dos Campos - SP para diagnóstico desses níveis de maturidade.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Gestão Empresarial. Sobrevivência. Níveis de Maturidade. Excelência.

## ABSTRACT

This dissertation evaluates maturity levels in management of Small Business Enterprises management. It is focused in enterprise survival requirements. It's based on the report *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil* published by SEBRAE in August of 2004, It shows that half of the Small Business Enterprises closes within two years of operation due to reasons related, mainly, to the business management. Once these enterprises have a significant participation in the social and economical aspects of the national scenery, it becomes fundamental the search of answers for the question of what to do to guarantee their continuity. The assessment of the characteristic of surviving companies to this period, give us the context of the maturity management searched in this dissertation. This maturity is related to the good administration conditions and its identification provides larger possibilities of continuity and development of business. The business maturity is investigated starting from the subject: economical, financial, projects management, quality and strategies. The knowledge of the maturity levels particularities denotes feasible alternatives for the business continuity. The objective of this dissertation is to propose a scale of maturity levels in administration that makes is possible to improve the small business enterprises management practices. These maturity levels contribute to the identification of the business survival. It was used a exploratory researches of a Small Business Enterprises sample of the São José dos Campos city, São Paulo state, for troubleshooting these maturity levels.

Key Words: Small Business. Business Management. Survival. Maturity Levels. Excellency.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – BNDES – Nº de Operações e Montante Desembolsado – 2004 .....	30
Figura 2 – Número de Empresas por porte no Brasil – 2002 .....	30
Figura 3 – Número de Pessoas Ocupadas – 2002.....	31
Figura 4 – Número de Estabelecimentos por setor de Atividade – 2002 .....	31
Figura 5 – Taxa de Mortalidade de MPE no Brasil – 2004.....	32
Figura 6 – Taxas de Natalidade – 1996 .....	33
Figura 7 – Taxa de Mortalidade por Idade e Porte – 1997/1998.....	33
Figura 8 – Taxa de Sobrevivência de Pequenos Empreendimentos no Brasil – 1989 .....	34
Figura 9 – Atividade Empreendedora Total (TEA) – 2004.....	43
Figura 10 – Maturidade e Excelência, Fracasso e Sucesso em Gestão de Projetos .....	48
Figura 11 – Adaptação do Modelo de Greiner .....	55
Figura 12 – Inter-relação entre Flexibilidade e Controle .....	63
Figura 13 – Visão Geral do Processo de Gestão Econômica .....	71
Figura 14 – Ciclo operacional de uma empresa. ....	75
Figura 15 – Fatores que levam à sobrevivência .....	79
Figura 16 – Forças que influem na empresa.....	96
Figura 17 – Estágios do ciclo de vida de um setor .....	97
Figura 18 – As cinco partes básicas da organização .....	101
Figura 19 – Conceitos de gestão de MPE.....	107
Figura 20 – Gradiente da taxa de mortalidade de MPE.....	111
Figura 21 – Tela do aplicativo Tropes.....	113
Figura 22 – Distribuição dos dados de pesquisa por níveis de maturidade.....	123
Figura 23 – Análise dos dados por níveis de maturidade .....	125

Figura 24 – Gráfico-Estrela das referências ao termo “gestão” – Nível 1 .....	129
Figura 25 – Gráfico-Estrela das referências ao termo “gestão” – Nível 2 .....	130
Figura 26 – Gráfico-Estrela das referências ao termo “gestão” – Nível 3 .....	130
Figura 27 – Gráfico-Estrela das referências ao termo “gestão” – Nível 4 .....	131
Figura 28 – Gráfico-Estrela das referências ao termo “gestão” – Nível 5 .....	131
Figura 29 – Aplicação da pesquisa exploratória – jul.-dez./2005 .....	135
Figura 30 – Distribuição das alternativas <i>Likert</i> – Discorda ou Concorda.....	139
Figura 31 – Distribuição da alternativa <i>Likert</i> – Sem Opinião.....	140
Figura 32 – Regressão Logarítmica dos dados de pesquisa por níveis de maturidade.....	142
Figura 33 – Diagnóstico de Tendências para Continuidade .....	144
Figura 34 – Diagnóstico de Tendências para Descontinuidade.....	144

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de Crescimento para Pequenos Negócios.....	56
Quadro 2 – Matriz do ciclo de vida de uma organização.....	59
Quadro 3 – Níveis de Maturidade da Gestão de Negócios .....	64
Quadro 4 – Subsistemas Empresariais .....	68
Quadro 5 – Níveis de Maturidade da Gestão Econômica / Financeira .....	77
Quadro 6 – Dimensões da Maturidade pelos Níveis de Maturidade.....	82
Quadro 7 – Fases de Maturidade e Fatores Críticos de Sucesso ou Fracasso.....	85
Quadro 8 – Níveis de Maturidade da Gestão de Projetos .....	86
Quadro 9 – Modelos, Fundamentos e Critérios de Excelência.....	91
Quadro 10 – Pontuação dos Critérios de Excelência pelos Níveis de Maturidade.....	92
Quadro 11 – <i>Balanced Scorecard</i> – Perspectivas, Metas e Medidores.....	100
Quadro 12 – Escala dos efeitos de uma ameaça sobre a empresa .....	104
Quadro 13 – Níveis de Maturidade da Gestão Estratégica .....	105
Quadro 14 – Afirmações do questionário e referências aos níveis de maturidade.....	117
Quadro 15 – Sinopse dos Níveis de Maturidade da Gestão .....	128
Quadro A1 – Matriz de Correlação dos Níveis de Maturidade da Gestão .....	162
Quadro A2 – Estruturas Organizacionais .....	166
Quadro C1 – Critérios de Excelência do PNQ, Itens e Pontuação Máxima.....	172
Quadro C2 – Estágio da Organização (PNQ).....	173

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – PIB dos Municípios - 2002 .....	22
Tabela 2 – Definição de MPE.....	25
Tabela 3 – Critérios de Classificação do Tamanho das Empresas - 2000 .....	26
Tabela 4 – Porte das empresas conforme a receita operacional bruta anual – 2002.....	27
Tabela 5 – Número absoluto de MPE – Brasil – 2003 .....	29
Tabela 6 – Taxas de Natalidade e de Mortalidade das Empresas de Comércio e Serviços – 1998-2000 .....	34
Tabela 7 – Causas das Dificuldades e Razões para o Fechamento das Empresas – 2004.....	35
Tabela 8 – Indicadores de Desempenho – 2004 .....	37
Tabela 9 – Evolução da TEA(%) Brasil – 2000/2004 .....	42
Tabela 10 – Perfil do Empreendedor Brasileiro – 2004 .....	43
Tabela 11 – Índice e Tipos de Problemas por Estágio – 1992.....	59
Tabela 12 – Análise do R-quadrado do teste de Regressão .....	124
Tabela 13 – Resultado da pesquisa sobre o Perfil do Gestor.....	136
Tabela 14 – Resultados da pesquisa sobre o Perfil da Empresa .....	136
Tabela 15 – Tabulação dos dados obtidos da pesquisa exploratória .....	139
Tabela 16 – Tabulação por objeto de pesquisa .....	141
Tabela 17 – Normalização por objeto de pesquisa .....	141
Tabela 18 – Regressões logarítmicas $b$ e $m$ dos Objetos de Pesquisa .....	143

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS.

ABC	<i>Activity Based Cost</i>
BEM	<i>Business Excellence Model</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CE	Critério de Excelência
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
CMS	<i>Cost Management System</i>
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EPP	Empresa de Pequeno Porte
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
GECON	Gestão Econômica
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INDG	Instituto de Desenvolvimento Gerencial
ISO/IEC	<i>International Organization for Standardization / International Electrotechnical Commission</i>
JIT	<i>Just in Time</i>
JQA	<i>Japan Quality Award</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MBNQA	<i>Malcom Baldrige National Quality Award</i>
ME	Microempresa

MPE	Micro e Pequenas Empresas
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NIST	<i>National Institute of Standards and Technology</i>
OPM3	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check and Act</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PMBOK	<i>Project Management Body Knowledge</i>
PME	Pequena e Média Empresa
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMMM	<i>Project Management Maturity Model</i>
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SBA	<i>Small Business Administration</i>
SBE	<i>Small Business Enterprises</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEI	<i>Software Engineering Institute</i>
SME	<i>Society of Manufacturing Engineers</i>
SMEs	<i>Small and Medium sized Enterprises</i>
TEA	<i>Total Entrepreneurial Activity</i>
TQC	<i>Total Quality Control</i>
WCM	<i>World Class Manufacturing</i>

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	16
1.1	Objetivos .....	18
1.1.1	Objetivo Geral .....	18
1.1.2	Objetivos Específicos .....	19
1.2	Proposição .....	19
1.3	Delimitação da Pesquisa .....	21
1.3.1	Delimitação do Setor .....	21
1.3.2	Delimitação Geográfica .....	22
1.3.3	Considerações Iniciais .....	22
1.4	Relevância da Pesquisa .....	23
1.5	Organização do Trabalho .....	23
2	MICRO E PEQUENA EMPRESA – MPE .....	25
2.1	Definição de MPE .....	25
2.2	Cenário Nacional e Internacional das MPE .....	29
2.3	Taxa de Mortalidade das MPE .....	32
2.4	Causas de Mortalidade das MPE .....	35
2.5	Requisitos de Sobrevivência das MPE .....	37
2.6	Perfil das MPE .....	39
2.7	O Empresário / Empreendedor de MPE .....	41
3	MATURIDADE DE GESTÃO .....	45
3.1	Definição de Maturidade, Excelência e Sucesso .....	45
3.2	Estágios de Maturidade de Gestão .....	51
3.3	Gestão de Negócios .....	52
3.3.1	Maturidade da Gestão segundo Churchill e Lewis .....	52
3.3.2	Maturidade da Gestão segundo Greiner .....	54
3.3.3	Maturidade da Gestão segundo Scott e Bruce .....	56
3.3.4	Maturidade da Gestão segundo Degen .....	57
3.3.5	Maturidade da Gestão segundo Dodge, Fullerton e Robbins .....	58
3.3.6	Maturidade da Gestão segundo Adizes .....	60
3.3.7	Resumo dos Níveis de Maturidade da Gestão de Negócios .....	64
3.4	Gestão Econômica/ Financeira .....	67
3.4.1	Maturidade da Gestão por Subsistemas Empresariais .....	67
3.4.2	Maturidade da Gestão pelo modelo de Kanitz .....	73
3.4.3	Maturidade da Gestão por meio de Indicadores Econômicos /Financeiros ..	74
3.4.4	Resumo dos Níveis de Maturidade da Gestão Econômica / Financeira .....	77
3.5	Gestão de Projetos .....	78
3.5.1	Relação entre Projetos e Empreendimentos de MPE .....	78
3.5.2	Maturidade da Gestão segundo CMM - <i>Capability Maturity Model</i> .....	79
3.5.3	Maturidade da Gestão segundo OPM3 .....	81
3.5.4	Maturidade da Gestão segundo PMMM .....	81
3.5.5	Maturidade da Gestão segundo MMGP .....	82
3.5.6	Maturidade da Gestão segundo outros modelos .....	83
3.5.7	Ciclo de Vida da Maturidade na Gestão de Projetos por Kerzner .....	84
3.5.8	Resumo dos Níveis de Maturidade da Gestão de Projetos .....	86
3.6	Gestão da Qualidade .....	88
3.6.1	Crerios de Excelência da Gestão segundo Peters e Waterman .....	88

3.6.2	Critérios de Excelência da Gestão segundo Malcom Baldrige .....	89
3.6.3	Critérios de Excelência da Gestão segundo EFQM .....	89
3.6.4	Critérios de Excelência da Gestão segundo JQA .....	89
3.6.5	Critérios de Excelência da Gestão segundo FNQ .....	90
3.6.6	Resumo dos Critérios de Excelência da Gestão .....	91
3.6.7	Maturidade da Gestão segundo FNQ .....	92
3.7	Gestão Estratégica .....	95
3.7.1	Estratégias para Continuidade da Empresa .....	95
3.7.2	Estágios do Ciclo de Vida de um Empreendimento .....	97
3.7.3	Gestão Estratégica com <i>World Class Manufacturing</i> (WCM) .....	98
3.7.4	Gestão Estratégica com <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	99
3.7.5	Gestão Estratégica pela Estrutura Organizacional .....	100
3.7.6	Gestão Estratégica com Plano de Negócios .....	103
3.7.7	Resumo dos Níveis de Maturidade da Gestão Estratégica .....	105
3.8	Gestão de Micro e Pequenas Empresas .....	106
4	MÉTODO .....	109
4.1	Introdução ao método .....	109
4.2	Pesquisa Bibliográfica de Dados Secundários .....	110
4.3	Definição do Público-Alvo .....	110
4.4	Pesquisa Bibliográfica de Estágios de Maturidade .....	111
4.5	Pesquisa de Campo Exploratória .....	115
4.5.1	Objetos da Pesquisa .....	115
4.5.2	Instrumento da Pesquisa .....	115
4.5.3	Procedimentos para a Coleta de Dados .....	119
4.5.4	Procedimentos para a Análise dos Dados .....	121
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	126
5.1	Sinopse da Pesquisa Bibliográfica .....	126
5.2	Referências ao termo <i>Gestão</i> por Nível de Maturidade .....	129
5.3	Análise dos Requisitos para Sobrevivência .....	132
5.3.1	Sugestão de Requisitos para a Sobrevivência da Empresa .....	132
5.4	Resultado da Aplicação da Pesquisa Exploratória .....	134
5.5	Diagnóstico do Perfil do Gestor e da Empresa .....	135
5.6	Diagnóstico do Perfil da Gestão .....	137
5.6.1	Tabulação dos dados por qualitativos .....	138
5.6.2	Tabulação dos dados por objeto de pesquisa .....	141
5.7	Discussão sobre os Resultados Obtidos .....	145
5.7.1	Maturidade da Gestão .....	145
5.7.2	Dados da Pesquisa .....	146
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	148
	REFERÊNCIAS .....	152
	APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa .....	159
	APÊNDICE B – Matriz de Correlação dos Níveis de Maturidade da Gestão .....	161
	ANEXO A – Legislações Relacionadas às Micro e Pequenas Empresas .....	167
	ANEXO B – Fórmulas de Indicadores Econômico Financeiros .....	170
	ANEXO C – Critério, Itens, Pontuação e Estágios da Organização do PNQ .....	172

## 1 INTRODUÇÃO

Iniciativas de novos pequenos negócios ocorrem em grande número, principalmente, por duas razões. A primeira para atender à necessidade de sobrevivência do indivíduo, devido a situações de desemprego, devido à remuneração insuficiente para atender às necessidades familiares. A segunda para atender uma oportunidade visualizada pelo empreendedor para montar seu próprio negócio. Em ambos os casos, notam-se as dificuldades que o empresário enfrenta na gestão da nova empresa. Diferencia-se, nesses empresários, a motivação com que conduzem os negócios diante dessas dificuldades. Independente dessas duas diferentes razões para se iniciar uma nova empresa ressalta-se a falta de preparo dos empresários, geralmente eficientes na operacionalidade técnica, mas pouco eficazes na gestão do seu negócio.

Outros fatores relacionados com o meio ambiente onde a Micro e Pequena Empresa (MPE) atua também são indispensáveis, tais como: negociações com fornecedores acostumados com clientes tradicionais que se mostram hesitantes quanto às possibilidades que o empresário entrante tem de honrar seus compromissos, as relações externas com a sociedade e com o governo, e os fatores ambientais que afetam consideravelmente o negócio se não forem previstos e administrados. E ainda há de se considerar os fatores internos tais como as relações com os empregados.

Assim, a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ocorrem com melhor acuracidade conforme a maturidade em gestão do empresário da MPE. Tal maturidade se refere à habilidade da gestão na condução do negócio. Essa habilidade deve evoluir, pois os problemas são específicos a determinadas fases que são intrínsecas à evolução do negócio.

Sabe-se da existência de técnicas eficientes que ajudam os empresários a prever, resolver ou minimizar riscos e que ajudam na identificação das oportunidades. Entretanto, durante os primeiros anos de existência, face à própria dinâmica das MPE, do tempo de

resposta aos problemas e da necessidade de “fazer caixa”, o empresário opta pelo uso de uma base intuitiva e informal como alternativa às práticas científicas de administração (JARVIS, *et al*, 2000, p.6). A resultante dessa dinâmica constata-se em várias pesquisas de âmbito nacional, estadual e municipal: a alta taxa de mortalidade de MPE, o que acarreta transtornos e consideráveis prejuízos à sociedade.

Este trabalho ancora-se principalmente na pesquisa elaborada pelo SEBRAE (2004a), sob o título *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil*. Nela nota-se uma temporalidade na taxa de mortalidade das MPE. Supõe-se, então, a existência de uma dinâmica na evolução das condições para sobrevivência das MPE. Essa pesquisa revela ainda que metade das MPE encerram suas atividades até o segundo ano de vida.

Nesse contexto, surge a questão: O que a Micro e Pequena Empresa deve fazer para garantir sua continuidade? Naturalmente são muitas as possíveis respostas a essa pergunta, e muitos os meios de obtê-las. Motivado por esse questionamento, o objetivo deste trabalho consiste na compilação de fatores característicos em determinadas fases da evolução da MPE que permitiram sua sobrevivência durante os primeiros anos de existência. Essas variáveis, agrupadas segundo a metodologia adotada, permitem a caracterização de estágios de maturidade na gestão das MPE. Pretende-se, então, a partir da constatação da problemática e do diagnóstico a partir de pesquisa exploratória, contribuir para o desenvolvimento da gestão das MPE e para o aumento das possibilidades de continuidade do negócio.

Essa proposta poderia ser executada por uma pesquisa com as empresas que fecharam, contudo a realidade do empresário de MPE, em termos de cultura e motivação, restringe a aplicabilidade desse método. A partir da pesquisa do SEBRAE, identifica-se o grupo de empresas com maior possibilidade de mortalidade. Dessa forma, identificaram-se, como universo da pesquisa, as empresas em funcionamento do município de São José dos Campos que estão inseridas nesse grupo de risco. Com tal abordagem, identificam-se níveis de

maturidade da gestão à qual o proprietário deverá posicionar-se e assim aumentar suas possibilidades de sobrevivência.

Esta pesquisa não se restringe a ajudar o empresário das MPE a conhecer o nível de maturidade de seu negócio, ou a identificar as características de sua gestão para promover a continuidade no mercado, mas, acima de tudo, visa contribuir para reduzir o custo social que a descontinuidade de um negócio pode provocar. Este trabalho pretende, também, servir ao norteamento das ações empresariais, treinamentos e consultorias que buscam a perpetuidade de empreendimentos iniciantes.

As respostas à questão da pesquisa foram buscadas na análise de pesquisas secundárias, de diferentes abordagens, apresentadas na revisão da literatura e na exploração de amostra de empresas identificadas no município de São José dos Campos com características de maior possibilidade de interromper suas atividades.

Com a análise resultante dos dados identificados por essa metodologia, levantam-se considerações sobre quais investimentos, comportamentos e mudanças aumentam a probabilidade de continuidade das MPE.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Propor uma escala de níveis de maturidade da gestão de Micro e Pequena Empresa (MPE) em que se reconheça o grau de conformidade da gestão, característico deste setor face aos requisitos necessários para a continuidade do negócio.

Este trabalho pretende definir cada nível de maturidade segundo características e requisitos próprios, observáveis na gestão de MPE por diversos aspectos. Entende-se, como nível de maturidade em gestão, um conjunto de características que define uma gestão peculiar

e que evolui para modos sucessivamente mais complexos. A posição de uma MPE, em um dos níveis de maturidade irá caracterizar a maior ou menor possibilidade de continuidade do negócio. Avalia-se, portanto, a gestão de MPE e relaciona-se esta aos níveis de maturidade com indicativos do que fazer para promover a evolução a estágios de maturidade superiores e, como consequência, aumentar a probabilidade de continuidade.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar características dos níveis de maturidade em gestão de microempresas do município São José dos Campos que pertençam ao grupo de maior risco de mortalidade, face aos requisitos para a sobrevivência. Atender a esse objetivo por meio de pesquisa em um grupo de empresas da população de MPE deste município, escolhidas aleatoriamente a partir de uma lista de MPE do município.

## **1.2 PROPOSIÇÃO**

A questão proposta trata do que a Micro e Pequena Empresa (MPE) deve fazer para garantir sua continuidade, em face da alta taxa de mortalidade do setor, especialmente nos primeiros anos de vida. Para isso, deve-se considerar a complexidade do ambiente em que as organizações estão inseridas, por dificultar a previsibilidade e controle das variáveis do sistema (FERREIRA, V., *et al.*, 2005, p.165).

Para o problema em questão – continuidade da MPE no mercado – é grande o número das causas e efeitos, além da natureza dinâmica do problema. Essa condição nos remete a um pensamento sistêmico, mais para entendimento do problema do que para solucioná-lo. Nesse processo de entendimento do problema, ou causas, as pessoas são os pontos fundamentais, pois a partir delas é que se originam os problemas, assim como as soluções quando se

dispõem às mudanças (SENGE, 1999).

A proposta é abarcar os diferentes aspectos da questão de forma sistemática, pois, para cumprir o objetivo da pesquisa de propor uma escala de níveis de maturidade da gestão, não se pode entender cada aspecto isoladamente (CAPRA, 2002).

A busca de resposta à questão da pesquisa se inspirou na teoria da complexidade de Morin (2003). Essa teoria se alicerça nos conceitos de sistema, que consideram a empresa como um sistema similar a um organismo vivo formado por sistemas internos, que são inseridos em outros sistemas externos e que se interagem (BOULDING, 1956). Esse modo de ver segundo Morin (2003) sugere a construção do conhecimento em rede, sem preocupação com o acúmulo linear, lógico ou cronológico dos assuntos. Considera que o processo de simplificação para a busca de soluções inibe o processo de reflexão e discussão. Recomenda que se parta de algo complexo para algo ainda mais complexo, entendendo que o simples são partes e momentos que compõem o todo. Evita-se, desta forma, a perda de idéias e conceitos e reduz lacunas necessárias ao processo de reflexão.

Neste estudo, a diversidade de condições da MPE é grande, mesmo delimitada a amostra da população de maior risco, que são as microempresas urbanas, dos setores de comércio e serviços com até nove funcionários e até dois anos de existência.

Segundo Morin (2003), as incertezas inerentes à questão da pesquisa pressupõem a busca de conhecimentos transdisciplinares para atender a complexidade da relação ordem/ desordem/ organização.

A “ordem”, no caso, trata da revisão literária obtida a partir dos diversos pontos de vista específicos, predefinidos, estudados e comprovados, cada qual em sua área, mas que tocam por diferentes ângulos, no mesmo problema em análise.

A “desordem” é entendida através de novas reflexões a partir de pontos de vista levantados da bibliografia e que se relacionam com o problema em estudo, mesmo que, em

casos específicos, se necessite de uma ruptura com teorias fechadas para que seja possível uma nova reflexão, como antevê Morin (2003).

A “organização” surge através da observação empírica da relação entre os conceitos levantados na revisão literária, entre si, em primeiro lugar, e depois enfocada na problematização. É importante salientar que o processo empírico é estabelecido de forma sistemática, conforme descrito no capítulo de Metodologia.

Ainda como proposta, este trabalho utiliza o resultado da apreciação bibliográfica para montar um instrumento de pesquisa em campo. Esse instrumento foi aplicado em um grupo de microempresas compatíveis com o grupo de MPE de maior risco de mortalidade. Esse levantamento tem como objetivo comparar com o resultado da sinopse da revisão bibliográfica e, conseqüentemente, alicerçar as propostas de fatores-chave de sucesso que servirão aos gestores de MPE como orientação estratégica para se reduzirem as possibilidades de interrupção prematura do negócio.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

#### **1.3.1 Delimitação do Setor**

Limita-se esta pesquisa às Microempresas (ME) que têm Renda Bruta Anual até R\$ 433.755,14; com até nove (9) funcionários; atuando nos setores de comércio e serviços; com tempo de operação em torno de dois anos; com baixo investimento no negócio (patrimônio / capital social) e localizadas na zona urbana, definindo-se como público-alvo com base nas pesquisas secundárias por se identificar como sendo o grupo de maior risco de interrupção de operação.

### 1.3.2 Delimitação Geográfica

Efetivou-se a pesquisa de campo em um grupo de microempresas por conveniência obtida a partir de uma população de MPE dos segmentos comercial e prestador de serviços do município de São José dos Campos, cuja relação foi cedida para este fim pela prefeitura deste município.

A escolha desse município se deve a seu diversificado centro empresarial, à contribuição ao Produto Interno Bruto (PIB) do país (Tabela 1), situada na região onde se encontra a Universidade de Taubaté, sede dos estudos de planejamento e desenvolvimento regional da qual este estudo faz parte.

Tabela 1 – PIB dos Municípios - 2002

Posição	Municípios	PIB (R\$)	População	PIB (R\$) per capita
1	São Paulo	140.066.059	10.660.371	13.139
2	Rio de Janeiro	62.862.104	5.966.115	10.537
3	Brasília	35.672.414	2.180.279	16.361
4	Manaus	20.355.938	1.504.004	13.534
5	Belo Horizonte	18.622.989	2.301.177	8.093
6	Duque de Caxias	14.066.468	806.340	17.445
7	Curitiba	14.002.817	1.665.436	8.408
8	Guarulhos	13.927.099	1.154.449	12.064
9	<i>São José dos Campos</i>	<i>13.600.684</i>	<i>567.129</i>	<i>23.982</i>
10	Porto Alegre	13.079.160	1.391.776	9.397

Fonte: IBGE (2005a)

### 1.3.3 Considerações Iniciais

As considerações relacionadas a seguir são assumidas para a formulação da questão de pesquisa e como fundamento para o objetivo deste trabalho. No entanto, sua comprovação é efetivada com base na literatura pesquisada e na observação dos resultados da pesquisa de campo. São elas:

1. Uma das principais metas de qualquer negócio é sobreviver.
2. A maturidade na gestão é evolutiva, gradual e apresenta aspectos similares de um

setor empresarial para outro.

3. A maior variação da taxa de mortalidade de MPE ocorre até o segundo ano de existência.
4. É possível identificar as condições que mantêm as MPE em funcionamento.

#### **1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA**

As MPE brasileiras possuem uma alta taxa de natalidade e mortalidade, elevado número de estabelecimentos, consideráveis taxa de emprego e de participação no PIB nacional, crescente atuação em novos mercados e na exportação, inovação em produtos e serviços. A análise da literatura utilizada neste trabalho e nos textos de apoio permite dizer que o principal problema das MPE repousa na gestão empresarial aplicada pelo empresário. É aí que reside a importância deste trabalho, pois estes empresários de MPE, com poucos funcionários e durante os primeiros anos de funcionamento do negócio, detêm em suas mãos as esperanças de vida de uma grande parcela da população brasileira e só por isso já se justifica qualquer trabalho que possa contribuir com a continuidade do empreendimento.

Quanto à pesquisa de campo, essa se torna relevante enquanto diagnóstico do que foi compilado pela pesquisa literária acerca dos níveis de maturidade da gestão e da relação dos requisitos necessários para a continuidade do setor de MPE. Contribui para a análise da escala proposta.

#### **1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

No capítulo 2, a revisão de literatura estabelece, pelas referências, o que seja MPE, sua relevância no cenário brasileiro, seus principais problemas, o que tem sido elaborado nesta área e abordagens destas MPE no cenário mundial. No capítulo seguinte (terceiro) dedica-se

ao estudo do que seja sucesso, maturidade e excelência aplicada à realidade das MPE. E no mesmo capítulo, encontra-se a definição do que se considera maturidade da gestão sob diversos enfoques, como a gestão de negócios (operacional), econômica e financeira, de projetos, de qualidade, estratégias e especificamente a gestão de MPE. A cada abordagem temática, se encontra um quadro-resumo para auxiliar o acompanhamento do contexto e no APÊNDICE B encontram-se todos os enfoques compilados em um único quadro.

O capítulo 4 trata da metodologia, dividido em três partes. A primeira trata da análise das pesquisas secundárias com o objetivo de se determinar o perfil do público-alvo para a pesquisa exploratória. A segunda parte descreve os métodos utilizados para a proposta da escala de níveis de maturidade da gestão, aderentes às condições de sobrevivência da MPE. A última parte aborda a metodologia utilizada para a pesquisa exploratória de campo, a determinação do universo de empresas, a definição da amostragem, a elaboração do questionário, como se conduziu a consulta às empresas, como foi elaborado a tabulação dos dados e como se obteve o resultado final.

O capítulo 5 se refere aos resultados e à discussão e mostra uma sinopse obtida a partir da matriz de correlação dos diversos pontos de vista da literatura sobre os níveis de maturidade em gestão. E se apresentam os resultados da pesquisa de campo.

No capítulo 6, encontram-se as considerações finais.

Neste trabalho, a designação que se dá ao gestor da MPE aparece de diferentes formas de acordo com o contexto que estiver sendo tratado ou para se manter a conformidade com os textos originais. Todas elas se referem ao mesmo papel e podem aparecer como proprietário, empresário, empreendedor, fundador, gestor ou simplesmente dono de MPE. Da mesma forma, pode vir precedida de adjetivos, como micro empresário ou pequeno empresário, referindo-se ao empresário de micro empresa ou empresa de pequeno porte respectivamente.

## 2 MICRO E PEQUENA EMPRESA – MPE

### 2.1 DEFINIÇÃO DE MPE

A definição da classificação de empresas pelo porte (micro, pequena, média ou grande) é um assunto que preocupa os governantes e os setores produtivos. Existem vários interesses envolvidos nessa classificação e o que é conveniente para uma parte pode não o ser para outra. Essa definição pode significar maior ou menor arrecadação de impostos, maior ou menor fluxo de renda em setores específicos, definição de políticas de subsídio, créditos, promoção de desenvolvimento de um determinado segmento e outras finalidades.

Tafner (1995) apresenta um estudo histórico das MPE que contempla a situação brasileira e de outros países. Esse trabalho somado a outras iniciativas culminou na promulgação de leis e decretos que regulamentam os assuntos referentes às Micro e Pequenas Empresas (MPE) brasileiras. Uma relação dessas legislações são apresentadas no ANEXO A.

Dessas legislações, destacam-se a Lei Federal nº 9.841 de 5 de outubro de 1999 (BRASIL, 1999), a qual institui o estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e a sua atualização, o Decreto Federal nº 5.028 de 31 de março de 2004 (BRASIL, 2004). No Decreto, são listados os valores que definem as MPE e estabelecem o enquadramento de Micro Empresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), conforme se mostra na Tabela 2. Outros estudos como os realizados pelo SEBRAE (2004a) sugerem o número de funcionários como a definição dos limites entre micro, pequenas, médias e grandes empresas.

Tabela 2 – Definição de MPE

<b>Tamanho da empresa</b>	<b>Receita Bruta Anual</b>	<b>Área</b>	<b>Pessoas Ocupadas</b>
Microempresa – ME	até R\$ 433.755,14	Indústria	19 pessoas
		Comércio e Serviços	09 pessoas
Empresas de Pequeno Porte – EPP	de R\$ 433.755,15 a R\$ 2.133.222,00	Indústria	De 20 a 99 pessoas
		Comércio e serviços	De 10 a 49 pessoas

Fonte: BRASIL (2004), SEBRAE (2004a)

Critérios para classificação do porte das empresas não são consensuais, apesar do citado decreto lei. Nota-se essa diversidade de uma instituição para outra, e entre diferentes nações. O único consenso é de que as pequenas empresas realmente precisam de apoio. Nota-se na Tabela 3, diferentes classificações para o porte das empresas em diversos países ou instituições, se utilizando como base o número de empregados, o faturamento anual ou o tipo de setor da empresa (PUGA, 2000).

Tabela 3 – Critérios de Classificação do Tamanho das Empresas - 2000

	<b>Microempresa</b>	<b>Micro e Pequenas Empresas</b>	<b>MPME (micro, pequenas e médias empresas)</b>
<b>Brasil</b>			
BNDES (receita bruta anual)	US\$ 400 mil	US\$ 3,5 milhões	US\$ 20 milhões
Estatuto da MPE (receita bruta anual)	R\$ 244 mil	R\$ 1,2 milhões	–
Receita Federal (receita bruta anual)	R\$ 120 mil	R\$ 1,2 milhões	R\$ 24 milhões
SEBRAE			
– indústria (empregados)	20	100	500
– comércio e serviços (empregados)	10	50	100
<b>Canadá</b> (empregados)	–	–	250
<b>Coréia do Sul</b> – indústria (empregados)	–	20	300
<b>Estados Unidos</b> (empregados)	–	–	500
<b>Japão</b> (empregados)			
– indústria	–	–	300
– setor atacadista	–	–	100
– setor de varejo e de serviços	–	–	50
<b>México</b> – indústria (empregados)	–	100	250
<b>Reino Unido e União Européia</b>			
(receita bruta anual)	–	US\$ 7,1 milhões	US\$ 40,4 milhões
(empregados)	10	50	250
<b>Taiwan</b>			
– indústria (empregados)	–	–	200
– comércio e serviços (empregados)	–	–	50
– indústria (capital realizado)	–	–	US\$ 1,8 milhões
– comércio e serviços (receita bruta anual)	–	–	US\$ 2,4 milhões

Taxas de câmbio: R\$ 1,75/US\$; US\$ 1,01/EUR; NT\$ 32,74/US\$.

Fonte: (PUGA, 2000, p.7)

Já o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES para efeito de operações financeiras entre as empresas e os programas de apoio, por meio de Carta-Circular nº64/2002 (BNDES, 2002), estabelece os limites do porte das empresas com base no faturamento anual como descrito na Tabela 4. A diferença em relação à legislação do estatuto

da MPE (BRASIL, 1999) e os valores limites apresentados pelo BNDES na Tabela 4 se devem a diferença de objetivos observadas na Carta-Circular (BNDES, 2002).

Tabela 4 – Porte das empresas conforme a receita operacional bruta anual – 2002

<b>Porte da Empresa</b>	<b>Limites segundo a Receita Bruta Anual</b>
Microempresas	até R\$ 1.200 mil
Pequenas Empresas	de R\$ 1.200 mil a R\$ 10.500 mil
Médias Empresas	de R\$ 10.500 mil a R\$ 60 milhões
Grandes Empresas	acima de R\$ 60 milhões

Fonte: (BNDES, 2002)

Uma outra forma de classificar as empresas é apresentada no Manual de Procedimentos Contábeis para MPE (SILVA, *et al.*, 2002), em que as empresas podem se estabelecer como:

- **Firma Individual** – constituída por uma única pessoa, mas com as mesmas obrigações fiscais da sociedade por quotas.
- **Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada** – constituída por uma sociedade com participações definidas.
- **Sociedade em Nome Coletivo** – constituída por instituições.
- **Sociedade por Ações** – constituída por proprietários que detêm participações anônimas obtidas em mercados de ações (não são enquadradas como MPE mesmo que atendam às condições da Tabela 1, devido à natureza fiscal delas).

Considerando as divergências existentes na definição dos limites para o porte das empresas, por conveniência, o entendimento adotado neste trabalho sobre MPE foi o mesmo utilizado pelo SEBRAE (2004a) e limitada a pesquisa às empresas do tipo sociedade por quotas, por ser a grande maioria das MPE (SILVA, *et al.*, 2002).

Sobre a normalização das MPE, Batalha (1989) informa que isso já era preocupação do poder legislativo brasileiro desde 1984, pela Lei nº 7.256, hoje revogada. Hoje a Lei Federal nº 9.841 tem a finalidade de simplificar e diferenciar os tratamentos para com as MPE em assuntos tributários, previdenciário, creditício, assim como em assuntos de

desenvolvimento, trabalhistas, administrativos e outros. Isso atende aos artigos 170 e 179 da Constituição Federal quanto a incentivos ao pequeno empresário. Para atender a esses dispositivos legais, instituiu-se o sistema SIMPLES, Lei Federal nº 9.317 de 5 de dezembro de 1996 (SILVA, *et al.*, 2002, p.95), para a tributação de imposto de renda. Nele, exige-se do pequeno empresário no mínimo o Livro Caixa, onde se apresentam as movimentações financeiras; o Livro de Registro de Inventários, que registra os estoques existentes ao término de cada ano fiscal, os Livros Diários e os Livros Razão, que são exigidos por órgãos fiscais do governo. Esses Livros, além de servirem para atender à legislação, são fontes de informações muito importantes que podem auxiliar o pequeno empresário a superar muitas dificuldades.

A lei do Estatuto das Micro e Pequenas Empresas assim como as normas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 685 e 686, (CFC, 2003) regulamentam que, ao final de cada período contábil, a direção do negócio deverá elaborar, com base nas escriturações contábeis, os documentos: Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício. Que, no entanto, “são insuficientes para atender às necessidades de informações dos usuários” (SILVA, *et al.*, 2002, p.73).

É importante observar que hoje somente empresas classificadas como Sociedades por Ações são obrigadas a divulgar tais demonstrativos. Para as demais, esses documentos ficam sujeitos apenas à fiscalização ou para tomadas de decisões administrativas. Tais documentos são importantes fontes de informações em situações de concordata, falência, perícias judiciais, dissidências societárias e fiscalizações de diversas instâncias.

As escriturações contábeis e os demonstrativos auxiliam o gestor da MPE nos processos de tomada de decisão e na continuidade operacional. Em aspectos sociais, esses documentos auxiliam a transmitir informações para compor dados estatísticos que vão refletir em ações governamentais de planejamento.

Segundo Silva, *et al.*, (2002, p.24), “o registro contábil é importante para, entre outros

aspectos, analisarem-se as causas que levam um grande número de MPE a fecharem suas portas prematuramente”.

As empresas que estão em atividade irregular quanto a essas exigências legais podem iniciar a legalização a partir da elaboração de Balanço de Abertura, ou seja, de um Inventário Físico para levantamento dos Ativos e identificação dos passivos pendentes. E a seguir, dar entrada junto aos órgãos competentes (SILVA, *et al.*, 2002, CFC, 2003).

A resolução nº 750 (CFC, 2003) mostra os princípios fundamentais de contabilidade, cuja observância é obrigatória no exercício das atividades profissionais dos contadores. Aquele que se destaca neste trabalho é o Princípio da Continuidade. Este princípio parte do pressuposto de que a empresa deve empreender esforços contínuos para atender a seus objetivos.

## 2.2 CENÁRIO NACIONAL E INTERNACIONAL DAS MPE

Pesquisas do SEBRAE (2005) e do IBGE (2003, 2005b) mostram que a quantidade de MPE, formais e informais, urbanas e rurais, soma 20 milhões de MPE no Brasil (Tabela 5). O que significa dizer que, em média, existe no país uma MPE para quase nove brasileiros.

Tabela 5 – Número absoluto de MPE – Brasil – 2003

MPE	Nº (milhões)	Dados
Formais, urbanas	5,717	RAIS
Informais, urbanas	10,336	IBGE
Rurais	4,1	INCRA
<b>TOTAL</b>	<b>20,153</b>	

Fonte: SEBRAE (2005), IBGE (2003, 2005b)

O cenário nacional não é ignorado pelos órgãos governamentais, o BNDES, tem programas de apoio às empresas classificadas como MPE (BNDES, 2002). Em 2004, o apoio do BNDES(2005) às MPE chegou a R\$ 12,6 bilhões distribuídos conforme mostra a Figura 1.

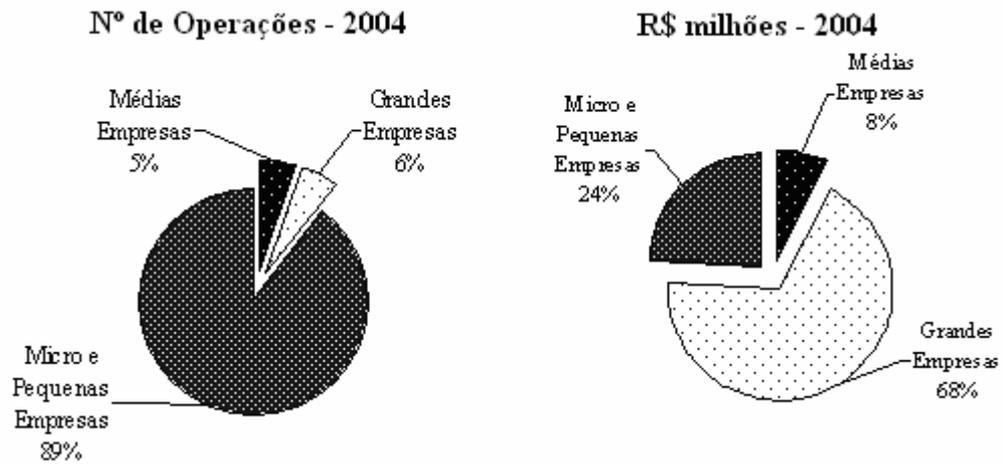


Figura 1 – BNDDES – Nº de Operações e Montante Desembolsado – 2004  
Fonte: BNDDES (2005)

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE recentemente divulgou um relatório específico sobre as MPE brasileiras o qual informa que a participação das MPE no número total de empresas nacionais chega a 99,2%, conforme ilustra a Figura 2.

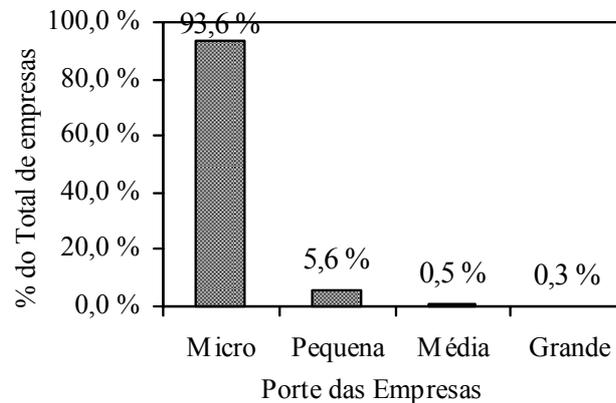


Figura 2 – Número de Empresas por porte no Brasil – 2002  
Fonte: IBGE (2003)

Esse mesmo documento mostra que o total de pessoas empregadas nas MPE é pouco maior que a metade (57,5%), como ilustra a Figura 3.

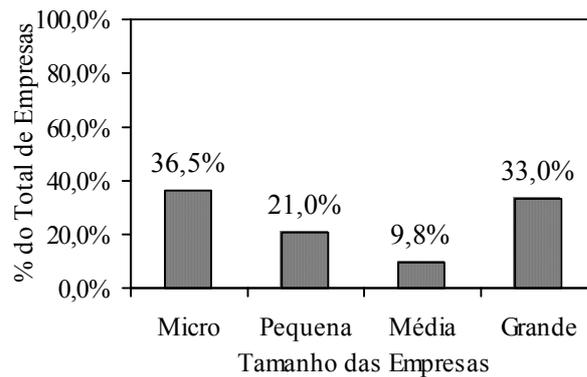


Figura 3 – Número de Pessoas Ocupadas – 2002  
Fonte: IBGE (2003)

E, ainda, comparando-se o número de estabelecimento por setor de atividade, nota-se pela Figura 4 que comércio e serviços somam 87% das atividades das MPE, sendo a grande maioria, portanto.

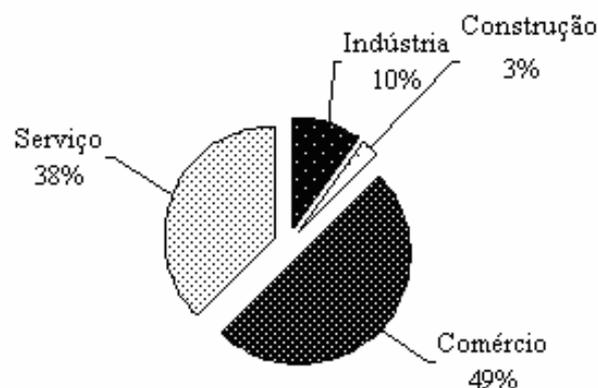


Figura 4 – Número de Estabelecimentos por setor de Atividade – 2002  
Fonte: IBGE (2003)

Como condição geral da MPE, Churchill e Lewis (1983) citam a independência nas ações, estruturas organizacionais diversificadas e uma grande variedade de estilos gerenciais.

O IBGE (2003) também relaciona as características gerais das MPE:

São características das Micro e Pequenas Empresas: baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade, demografia elevada; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão-de-obra; utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de

giro; e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte. (IBGE, 2003, p.20).

Nota-se, nessas características, falta de distinção contábil e financeira da pessoa física e jurídica, ou seja, problemas nos controles de caixa agravados pelos registros contábeis pouco adequados.

### 2.3 TAXA DE MORTALIDADE DAS MPE

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas divulgou, em agosto de 2004, o relatório de pesquisa em âmbito nacional *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil* (SEBRAE, 2004b), cuja metodologia envolveu duas etapas. A primeira na obtenção de dados das Juntas Comerciais de diversos estados, referentes a empresas constituídas entre os anos 2000 e 2002, e a segunda pela aplicação de questionário a uma amostra aleatória de MPE brasileiras por estado.

Essa pesquisa (SEBRAE, 2004b) mostrou as taxas de mortalidade das MPE brasileiras e suas causas, identificando que metade das empresas fecha até o segundo ano após a abertura, e outros 10% fecham até o quarto ano, tal como mostra a Figura 5.

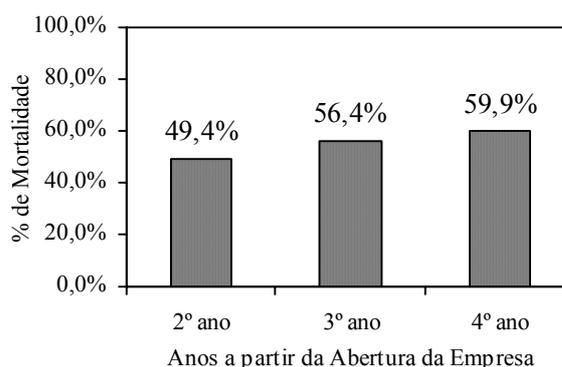


Figura 5 – Taxa de Mortalidade de MPE no Brasil – 2004  
Fonte: SEBRAE (2004b)

Da mesma forma, Najberg, *et al.* (2000), valendo-se da base de dados da RAIS –

Relação Anual de Informações Sociais<sup>1</sup> apresenta na Figura 6 os índices de natalidade, e na Figura 7 os índices de mortalidade das MPE, categorizadas pelo porte e número de empregados. Destas duas figuras pode-se depreender que das empresas que nasceram em 1996, 32,8% tinham menos de 20 funcionários, portanto classificadas como microempresas, 30,7% delas fecharam em 1997 e outros 23,6% fecharam em 1998, somando-se 54,3% nos dois primeiros anos. Observa-se melhora na taxa de mortalidade da medida feita de 2000 a 2004, sem considerar aqui as diferenças metodológicas entre o SEBRAE (2004b) e Najberg, *et al.* (2000).

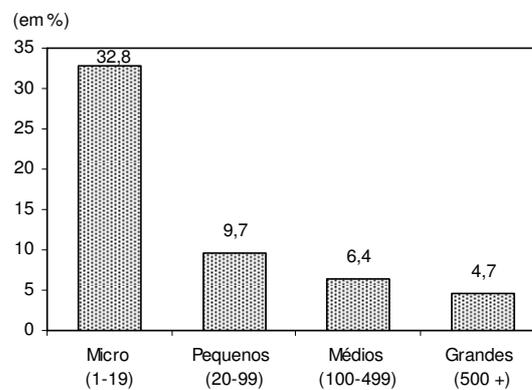


Figura 6 – Taxas de Natalidade – 1996  
Fonte: Najberg, *et al.* (2000)

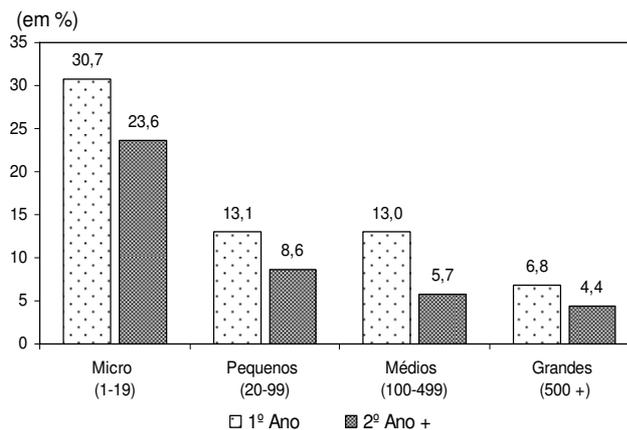


Figura 7 – Taxa de Mortalidade por Idade e Porte – 1997/1998  
Fonte: Najberg, *et al.* (2000)

<sup>1</sup> Os dados da RAIS referem-se a mais de dois milhões de estabelecimentos registrados no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), de 1995 a 1997.

No documento do IBGE (2003), fica demonstrado que empresas com menos de cinco funcionários possuem uma taxa de natalidade e de mortalidade em média duas vezes e meia maior que empresas com mais de cinco pessoas, conforme os dados da Tabela 6. Isso denota uma maior dinâmica nas empresas menores tanto para abrir como para fechar.

Tabela 6 – Taxas de Natalidade e de Mortalidade das Empresas de Comércio e Serviços – 1998-2000

Taxas (%)	Comércio			Serviços		
	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 ou mais pessoas	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 ou mais pessoas
1998						
Taxa de natalidade	20,4	8,4	6,5	26,7	10,6	7,3
Taxa de mortalidade	18,1	6,8	5,8	20,1	8,4	10,7
1999						
Taxa de natalidade	24,0	10,2	6,0	29,4	12,3	8,5
Taxa de mortalidade	16,6	6,5	7,3	19,3	8,4	7,2
2000						
Taxa de natalidade	22,7	11,3	6,6	27,1	12,7	9,0
Taxa de mortalidade	15,8	7,1	6,2	19,0	9,7	6,8

Fonte: IBGE (2003)

A média das observações realizadas durante a década de 80, apresentada por Degen (1989), Figura 8, mostra que não é muito diferente dos resultados apresentados pelo SEBRAE (2004b) e por Najberg, *et al.* (2000).

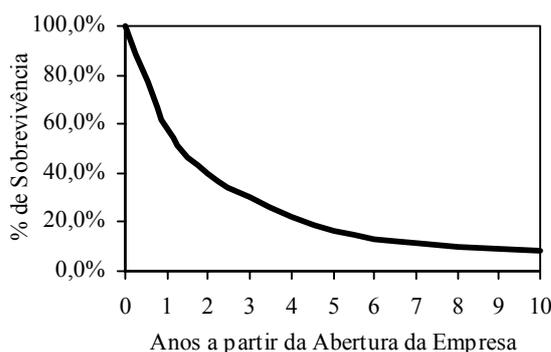


Figura 8 – Taxa de Sobrevivência de Pequenos Empreendimentos no Brasil – 1989  
Fonte: Degen (1989, p.67)

Wilson e Bates (2003, p.184-209) informam que também no Reino Unido (UK) um terço das pequenas empresas fecha antes do terceiro ano, causando graves problemas sociais, pois empregam 55% da mão de obra e são responsáveis por 45% das receitas.

Entretanto, para Wilson e Bates (2003), pequenas empresas são os estabelecimentos

com menos de 50 funcionários e cujo faturamento anual chega a £ 2,8 milhões, ou R\$ 14,9 milhões em conversão com base no fechamento de março de 2005. A comparação dessas pequenas empresas inglesas, com as brasileiras fica prejudicada, pois a delimitação brasileira para pequena empresa quanto ao faturamento é de R\$ 2,1 milhões, cerca de sete vezes menor da delimitação inglesa, para um número de funcionários similar.

Nos EUA (SBA, 2005) um terço dos pequenos negócios fecha antes do segundo ano. E cerca de 50% fecham até o quarto ano. Pequenas empresas para os americanos são as que possuem menos de 500 funcionários, o que difere muito do que é considerado no Brasil.

Solomon (1986) em pesquisa nos EUA, conclui que 99% das falências são de pequenos negócios. Além disso, 25% dos negócios com menos de 10 funcionários fecham antes do primeiro ano e 60% com menos de 20 funcionários não chegam ao quinto ano. São muito mais freqüentes encerramentos de empresas nos ramos de comércio, serviços e construção civil.

## 2.4 CAUSAS DE MORTALIDADE DAS MPE

Segundo o relatório do SEBRAE (2004b), as principais causas de descontinuidade das MPE são os listados a seguir na Tabela 7.

Tabela 7 – Causas das Dificuldades e Razões para o Fechamento das Empresas – 2004

<b>Ranking</b>	<b>Categoria</b>	<b>Dificuldades/ Razões</b>	<b>% de Empresários que Responderam</b>
1º	Falhas Gerenciais	Falta de capital de giro	42%
2º	Causas Econômicas Conjunturais	Falta de clientes	25%
3º	Falhas Gerenciais	Problemas financeiros	21%
4º	Causas Econômicas Conjunturais	Maus pagadores	16%
5º	Políticas Públicas e Legais	Falta de crédito bancário	14%
6º	Causas Econômicas Conjunturais	Recessão econômica no país	14%

Obs.: A questão admitia respostas múltiplas

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2004b)

Essas causas têm, fundamentalmente, duas origens, sendo a primeira gerencial, fortemente ligada ao plano de negócio, e a segunda a conjuntura econômica e tributação. Mas

ressalta que, em ambos os casos, o empresário poderia ter previsto as situações desfavoráveis por meio de técnicas administrativas.

Para Degen (1989), o fracasso das MPE é consequência da falta de experiência gerencial do empreendedor, do conhecimento inadequado do mercado e da insuficiência de capital no início do empreendimento.

Já Longenecker, *et al.* (1998) atribui o fracasso a causas ligadas aos fatores econômicos, financeiros e relacionadas à falta de experiência.

A metodologia da pesquisa realizada pelo SEBRAE foi utilizada por Felliipe, Ishisaki e Krom (2004), na cidade de São José dos Campos. Pesquisaram-se ali, também as causas de mortalidade de MPE do município. A pesquisa apurou, como principais causas da mortalidade, os seguintes fatores:

- 32% - falta de clientes,
- 21% - falta de capital de giro,
- 18% - elevada carga tributária,
- 17% - local inadequado ao negócio

E apresenta-se uma seqüência de outras causas com percentagens menores. Estes autores concluem que não se pode atribuir à mortalidade das empresas uma única causa, mas sim um conjunto de fatores, sendo que a maioria se refere ao desconhecimento do mercado e à falta de experiência anterior.

Com relação aos recursos, o relatório do SEBRAE (2004b) mostra que os investimentos realizados por empresas extintas com dois a quatro anos de funcionamento eram em média um terço dos realizados pelas empresas que se mantiveram funcionando. Empresas sobreviventes geraram uma vez e meia mais empregos do que as que encerraram suas atividades. Somente 6% das empresas que falharam tiveram faturamento acima de R\$ 120 mil e 32% não procuraram ajuda de nenhum órgão ou instituição especializada. Em

resumo, como mostra a Tabela 8, as empresas que se mantiveram ativas no período faturaram mais que as extintas, procuraram mais ajuda, empregaram mais pessoas e investiram mais.

Tabela 8 – Indicadores de Desempenho – 2004

<b>Indicadores</b>	<b>Empresas Ativas</b>	<b>Empresas Extintas</b>
Média do Capital Investido	R\$ 73,4 mil	R\$ 27,2 mil
Origem do Capital Investido	Próprio(74%)	Próprio(74%)
Média de Empregos Gerados	8,0	3,2
% de empresas que não procurou serviços de Assessoria ou Consultoria	25%	32%
% de empresas com Faturamento Anual maior que R\$ 120 mil	26%	6%

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2004b)

Empresas com menos de cinco funcionários passam por situações de achatamento financeiro e quase não conseguem pagar os salários, nesses casos, cita Solomon (1986) que “a sobrevivência ou o êxito, se vier a ocorrer, geralmente é o fruto da tenacidade econômica e do trabalho árduo”.

Sobre essa questão de sobrevivência e mortalidade das MPE, Lustosa (1986) acrescenta que o pior adversário das MPE, ao contrário do que se imagina, não são as crises econômicas. Na verdade, as crises colaboram para a formação de novos pequenos negócios, como saída para o problema de desemprego. Segundo Lustosa (1986), o pior adversário das MPE está na cultura da sociedade em privilegiar os grandes negócios. Talvez pela participação das grandes empresas no PIB (Produto Interno Bruto) ou talvez pelo grande número de empregos por unidade. Contudo, o papel dos pequenos negócios na sociedade aumenta de importância rapidamente. Sobre a alta taxa de mortalidade, Lustosa (1986) cita:

As estatísticas mostram que, se há falências frequentes, um dado curioso ocorre: o falido de hoje recomeça amanhã, mais experimentado e maduro, dando mais consistência ao mercado. (LUSTOSA, 1986, p.397).

## 2.5 REQUISITOS DE SOBREVIVÊNCIA DAS MPE

Tachizawa e Faria (2004) percebem a sobrevivência como um grande desafio cuja fonte está no diferencial da empresa, na qualidade oferecida e no preço compatível com o

mercado. Entretanto, acrescentam que o principal item é “a sabedoria”, pois a mudança é uma realidade essencial que exige constante atenção.

Sobre essa questão, Mitra e Pingalli (1999), a partir de estudos de pequenos negócios na Índia, relacionam que a sobrevivência está ligada aos seguintes fatores:

- Grande envolvimento do dono no negócio.
- Posicionamento junto a fornecedores para redução de custos.
- Recrutamento de pessoas com capacidade de direção.
- Lealdade dos compradores.
- Variedade de produtos baseada nos clientes.
- Envolvimento nos controles financeiros.

E isso é obtido quando existem uma orientação administrativa, definição de metas, estratégias empresariais, políticas de recursos humanos, orientação ao cliente, um estilo administrativo atualizado, e capacidade administrativa, fatores internos que identificam o estágio de evolução do pequeno negócio.

O SBA (1989) com relação à sobrevivência de pequenas empresas cita:

Experiências têm claramente demonstrado que para uma pessoa iniciar um novo negócio, um adequado sistema de escrituração contábil irá aumentar as chances de sobrevivência e reduzir as probabilidades de falência. [...]. Similarmente, para o estabelecimento do negócio, experiências têm mostrado que um bom sistema de obtenção de dados aumenta as chances de manutenção do negócio e o aumento do ganho de lucros. (SBA, 1989, p.16).

Isso porque, segundo o SBA (1989), os registros contábeis podem fornecer várias informações úteis para a gerência do negócio. Relacionam o sucesso de novos pequenos negócios com a sua sobrevivência em primeira instância e não com a suficiência financeira. E apontam como fatores para a continuidade das empresas, o bom gerenciamento do capital, empresa com muitos funcionários, o nível de educação do proprietário, e as razões para a abertura do negócio.

Para Solomon (1986), a sobrevivência de pequenos negócios pode estar relacionada à

proximidade do mercado, podendo responder mais rapidamente e de forma mais criativa às mudanças deste mercado. O pequeno negócio, que tem uma maior flexibilidade de ações, deve possuir capacidade e resistência face às dificuldades dos primeiros meses até que o negócio fique lucrativo, e ainda envolve trabalho duro de não menos que 70 horas semanais, pouco ou nenhuma retirada no início, além de uma situação inicial de total incerteza.

## 2.6 PERFIL DAS MPE

Como perfil das empresas extintas, o SEBRAE (2004b) relata que:

- 96% dos negócios fechados ocupavam menos de 10 pessoas;
- 97% eram do ramo de comércio e serviços;
- 63% dos ex-empresários eram do gênero masculino, com idade de 30 a 49 anos;
- 30% deles eram funcionários de empresas privadas, foram demitidos ou participaram de algum processo de demissão voluntária;
- 46% não terminaram um curso superior; e
- 45% não conheciam o ramo da empresa que abriram ou não possuíam experiências anteriores.

Nos EUA, o início de novos negócios é, em grande parte, condicionado às facilidades de abertura e não a análises de oportunidades ou a necessidades como ocorre no Brasil (GEM, 2003, 2004). Para Solomon (1986, p.270), os empresários de pequenos negócios na maioria:

- Nunca fizeram uma demonstração de fluxo de caixa;
- Não utilizam economia de escala nos processos produtivos;
- Não fizeram uma análise adequada para a escolha do ramo do negócio ou não possuem conhecimentos suficientes da área;

- A capitalização foi insuficiente, e
- Em geral, a capacidade gerencial é medíocre.

As análises das pequenas empresas norte-americanas informam que somente 15% realmente crescem, enquanto 85% apenas sobrevivem; e 75% delas faturam, ao ano, menos de US\$ 100.000,00, ou seja, em moeda nacional, são apenas R\$ 275.700,00, considerando câmbio de 16 mar. 2005 (SOLOMON, 1986, p.251-252). O que é inferior ao limite das microempresas brasileiras.

Quanto menor for o negócio, mais informal é a contabilização, se confundindo os recursos pessoais com os recursos empresariais, como mostra Solomon (1986, p.49-51). A pequena empresa “vive e morre em função do fluxo de caixa” que simplesmente registra a entrada e saída de dinheiro, ao invés de apurar as depreciações e a renda líquida. Normalmente, os negócios são iniciados com recursos próprios ou de familiares. Ao contrário das médias e grandes empresas cujos ativos mais expressivos são os permanentes e a dependência é dividida igualmente entre o capital próprio e o de terceiros. A pequena empresa tem uma necessidade maior de capital de giro. A grande preocupação com o caixa é devido ao baixo nível dos saldos e às limitações de ações gerenciais.

Estudos realizados por Barch (2003) mostram que o desempenho de pequenas empresas se relaciona principalmente a dois tópicos, o perfil administrativo e o desenho da estrutura organizacional. Conclui que não existe uma relação entre a firma ser nova ou ser madura, ou seja, pode haver firmas novas e maduras. Também conclui que, em geral, os proprietários de pequenos negócios possuem poucos conhecimentos sobre o ambiente, pois não fazem análises ambientais para a tomada de decisão estratégica, preferindo decidir com base em intuição.

Sobre esse assunto, Ritchie e Brindley (2005) desenvolveram uma pesquisa baseada em pequenos negócios dos EUA, Reino Unido e Polônia. Nela, pesquisam as experiências

anteriores, motivações, barreiras encontradas e atitudes diante do risco. Conclui-se que a maioria dos novos pequenos empreendedores pesquisados preferiu entrar em setores com baixas barreiras para o início, mesmo com índices extremamente altos de mortalidade, utilizando informações de familiares e amigos ao invés de agências especializadas como suporte.

## **2.7 O EMPRESÁRIO / EMPREENDEDOR DE MPE**

O GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*, criado em 1997, é uma iniciativa de se entender o processo do empreendedorismo e sua contribuição para o crescimento econômico dos países. O Brasil participa dessa iniciativa e anualmente elabora o relatório GEM - *Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil* (GEM, 2003, 2004), no qual se encontram resultados de extensivas pesquisas que demonstram o perfil e informações do empreendedor de MPE nascentes e suas dificuldades.

O relatório inicia, descrevendo a metodologia utilizada para a obtenção dos dados, abrangendo fontes secundárias como pesquisas junto à população, pesquisas junto a especialistas da área e indicadores de diversas fontes, tais como: IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa), BIRD (Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento), FMI (Fundo Monetário Internacional), OCDE (Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento), CNT (Confederação Nacional dos Transportes). Depois, seguindo a metodologia do GEM, se apresenta a situação brasileira quanto ao empreendedorismo, à motivação para empreender, a expansão do mercado e a característica dos negócios.

O GEM entende empreendedorismo como:

[...] qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova

empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduo ou por empresas já estabelecidas. (GEM, 2003, p.5).

Na seqüência, acrescenta as opiniões de especialistas quanto às barreiras e fatores favoráveis e algumas proposições e conclusões para melhoria do empreendedorismo no país. Somados todos esses levantamentos, o GEM estabelece um índice que qualifica a atividade empreendedora do país pesquisado. Esse indicador denomina-se TEA - *Total Entrepreneurial Activity*, que se define como sendo “a porcentagem da força de trabalho que está ativamente iniciando novos empreendimentos ou é proprietária/gerente de empreendimentos com menos de 42 meses” (GEM, 2003, p.10). No caso do Brasil, a TEA oscila em torno de 13% desde 2001, e atualmente possui 15 milhões de empreendedores (Tabela 9).

Tabela 9 – Evolução da TEA(%) Brasil – 2000/2004

<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
21,4	14,2	13,5	12,9	13,5

Fonte: GEM (2003, 2004)

O relatório GEM (2003, p.27) cita que “A análise dos dados realizada [...] sugere que o Brasil é um país carente em muitos aspectos importantes para o desenvolvimento de um ambiente de negócios” e aponta os aspectos relevantes da realidade nacional:

- Alta taxa de desemprego, que pode ser vista também como um dos itens que impulsionam o surgimento de novos negócios;
- Alta carga tributária sobre as empresas;
- Sistema legal extremamente confuso que acarreta elevado custo contábil e advocatício;
- Excesso de burocracia para abertura e continuidade do negócio;
- Acesso restrito aos meios de comunicação mais modernos e inovações tecnológicas;
- Diversos outros problemas relacionados à infra-estrutura e custo.

Apesar desses problemas, o Brasil ocupa a sétima posição entre 34 países participantes

da metodologia GEM, em relação a TEA (Figura 9).

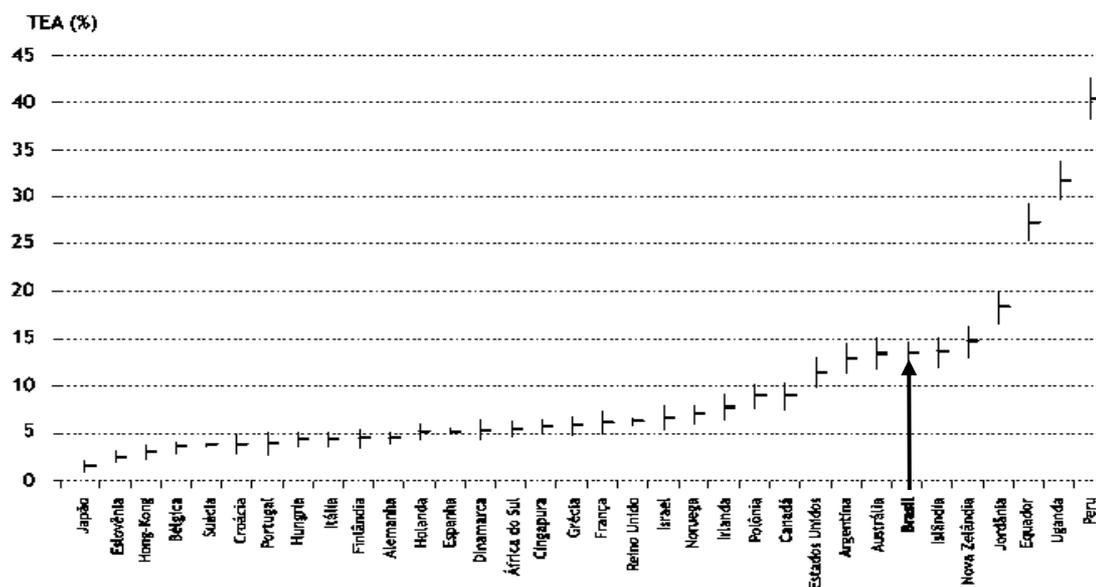


Figura 9 – Atividade Empreendedora Total (TEA) – 2004

Fonte: GEM (2004, p.21)

A pesquisa GEM (2004) identifica o perfil do empreendedor brasileiro, ligado a negócios nascentes ou com menos de três anos e meio, tal como descrito na Tabela 10.

Tabela 10 – Perfil do Empreendedor Brasileiro – 2004

Característica	Perfil	% de empreendedores
Motivação	Oportunidade	53%
	Necessidade	47%
Gênero	Masculino	55%
	Feminino	45%
Idade	18 a 24 anos	23%
	25 a 34 anos	42%
	35 a 44 anos	23%
	45 a 54 anos	9%
	55 a 64 anos	3%
Escolaridade	Sem formação	2%
	1 a 4 anos	28%
	5 a 11 anos	56%
	Mais de 11 anos	14%
Renda mensal (SM= salário mínimo)	Até 3 SM	51%
	Mais de 3 SM	49%
Tipo de negócio	Serviço ao consumidor	58%
	Serviço a empresas	7%
	Indústria de transformação	34%
	Extratativismo	2%
Empregos gerados	Até 2 empregados	61%
	De 3 a 10 empregados	33%
	11 ou mais empregados	6%
Origem dos Investimentos iniciais	Familiares mais próximos	42%
	Parentes	12,5%
	Amigos e vizinhos	37,5%
	Outros	8%

Fonte: GEM (2004)

Sobre esse perfil de empreendedores, acrescenta-se que:

- 52% são casados,
- 38% estão na região sudeste, seguidos de 36% no nordeste,
- 70% já estavam trabalhando quando iniciaram a atividade empreendedora,
- 90% não atuam com exportação e
- 85% atuam com produtos pré-existentes, ou seja, sem inovação.

Com base nos relatórios GEM (2003, 2004) o perfil médio do empresário de MPE, pode ser caracterizado por pessoas adultas de pouca ou média escolaridade, com renda abaixo de R\$ 10 mil ao ano, distribuído de forma quase similar entre homens e mulheres, casados e solteiros. Os novos empreendimentos podem ser caracterizados como comércio e serviço voltados a pessoas físicas, com reduzido nível de empregabilidade e com recursos capitais originados de familiares ou amigos. Contudo, o detalhe que chama mais a atenção é a alta taxa de motivação por necessidade.

Nos EUA, apontam-se como motivação para se abrir um novo negócio as seguintes razões: busca pela independência financeira, ser seu próprio chefe, ter liberdade de criar e usar as próprias habilidades, estar livre de regras e de procedimentos impostos por outras pessoas, ter reconhecimento pessoal, mas, no fundo, a principal razão está em poder usufruir dos LUCROS<sup>2</sup> (SBA, 1989; RITCHIE; BRINDLEY, 2005, p.6).

---

<sup>2</sup> Grifo da publicação.

### **3 MATURIDADE DE GESTÃO**

#### **3.1 DEFINIÇÃO DE MATURIDADE, EXCELÊNCIA E SUCESSO**

Segundo o dicionário da língua portuguesa Michaelis (2005), o termo “maturidade” relacionado a meio social, significa: “grau em que as atitudes, a socialização e a estabilidade afetiva de um indivíduo refletem [...] um estado de adaptação ou ajustamento ao seu próprio meio”. Estendendo o conceito para o âmbito empresarial, poderíamos dizer que a maturidade de uma empresa é o grau em que suas ações são baseadas e ajustadas para uma adaptação ao meio ambiente onde ela está inserida. Adaptação é imprescindível à sobrevivência da empresa.

Já para o dicionário Houaiss (2005) o termo “maturidade” indica o estado ou condição de pleno desenvolvimento ou condição de plenitude em arte, saber ou habilidade adquirida. Definição essa que considera um fator de temporalidade intrínseco, ou seja, é preciso desenvolver-se, adquirir, ou realizar um esforço durante um determinado período de tempo para atingir um estado de maturidade.

E o termo “excelência”, no dicionário Michaelis (2005), é definido como superioridade em qualidade ou o mais alto grau em qualidade. O que, no caso da gestão empresarial, pode ser entendido como o uso constante de melhores práticas, que além de ajustes ou adaptações, significa atingir o mais alto grau em gestão.

O dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (FERREIRA, A., 2005) define o termo “excelência” como sendo a qualidade de excelente, primazia. E define “excelente” o que é muito bom, que “excele” e ainda o termo “excler” como se estremar, avantajar-se. Esses termos sinônimos mostram o dinamismo da excelência como algo a ser buscado, perseguido, e trabalhado.

E segundo Houaiss (2005), “excelência” se refere à grandeza, elevação, superioridade, ou erguer, levantar-se ao alto, elevar-se acima de, ser superior, sobrepujar.

Em todos os dicionários consultados, ficou evidente que o estado de excelência é um passo além do estado de maturidade, e que, para se atingir o estado maduro e o estado excelente, é preciso evolução ou progresso gradativo.

Para Zacarelli (2000, p.10), o sucesso é dinâmico e deve ser visto como um processo ao invés de uma posição definitiva. Então, o que no momento se lê e se escreve sobre o que seja uma razão de sucesso, pode não ser verdade em outra época, outro local ou após qualquer mudança de cenário.

Para Tachizawa e Faria (2004), o sucesso é o resultado da soma de competência e tecnologia, e, neste contexto, se consideram o uso de sistemas de informação de vanguarda, como Internet, correio eletrônico, redes de computadores, comércio eletrônico, etc.

O SEBRAE (2004b) pesquisou os fatores de sucesso, questionando empresários de empresas nascentes que se mantinham em funcionamento e obteve as seguintes respostas: em primeiro lugar, boas habilidades gerenciais, ou seja, ter bons conhecimentos do ramo e boa estratégia de vendas; em segundo lugar, ter capacidade empreendedora que significa ter postura criativa, saber aproveitar as oportunidades, ter perseverança e capacidade de liderança; e em terceiro lugar, a logística operacional, através da escolha de um bom administrador, o uso de capital próprio (essa é uma das condições mutáveis, pois depende do custo de oportunidade do capital), reinvestimento dos lucros na empresa e acesso a novas tecnologias.

A seguir se relacionam práticas que são tidas como essenciais para que ocorra o sucesso no negócio de pequenas empresas, segundo o SBA, (1989, p.12-13):

1. Elaborar um plano de negócios com objetivos de 1 a 5 anos.
2. Avaliar constantemente a evolução do negócio.

3. Conhecer o ponto de equilíbrio operacional e quando será atingido.
4. Atualizar e entender periodicamente os relatórios contábeis e financeiros.
5. Falar com o gerente de seu banco para conhecer os custos de oportunidade, mesmo que não exista a necessidade de obtenção de empréstimos.
6. Conhecer o custo de seu produto ou serviço.
7. Saber o quanto se tem de estoques. Lembrar que estoque é dinheiro. E estoque velho ou obsoleto pode prejudicar seus negócios.
8. Solicitar a opinião dos clientes e executar mudanças com base nessas sugestões.
9. Filiar-se a uma associação de comércio ligada ao seu negócio.
10. Ler publicações que seus concorrentes e clientes lêem.
11. Examinar constantemente as propagandas de seus concorrentes.
12. Perguntar a si mesmo se o seu negócio está crescendo ou não, e se os objetivos estão sendo cumpridos.
13. Conversar sobre assuntos relacionados ao seu negócio com outros donos de MPE.
14. Rever freqüentemente as estratégias financeiras e de marketing.
15. Fazer reuniões periódicas com seus funcionários.
16. Reconhecer as próprias fraquezas e procurar ajuda nessa área.
17. Revisar o plano de negócios mensalmente.
18. Dizer a todos quais são suas responsabilidades e o que é esperado deles.
19. Conversar com os funcionários individualmente sobre seus progressos ou falhas.
20. Manter os registros corretamente atualizados.
21. Analisar os registros regularmente e tomar as ações necessárias.
22. **ORGULHAR-SE DO PRÓPRIO NEGÓCIO!**<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Grifo da publicação.

Muitas pessoas querem abrir um negócio, mas poucas realmente têm as condições necessárias exigidas para isso.

Qual então é o segredo para o sucesso de um negócio?

A *Society of Manufacturing Engineers* (SME, 2003, p.114-115) responde a essa pergunta, dizendo que, em primeiro lugar, é preciso conhecer mais sobre o próprio negócio que os próprios clientes, a fim de passar a eles uma sensação de confiança, e, em seguida, não hesitar em investir em tecnologia, procurar ter os melhores equipamentos disponíveis para fazer a diferença no mercado. E cita que “confiança é fundamental e isso se consegue por meio de investimentos, o investimento é o segredo para o sucesso”.

Kerzner (2002a, p.55) diferencia maturidade de excelência, fracasso de sucesso, estabelece um tempo médio para a evolução entre esses conceitos de forma dinâmica, contínua, e que necessita de constante cuidado e atenção por parte do empreendedor, para o sucesso no desenvolvimento da maturidade, como evidencia a Figura 10.

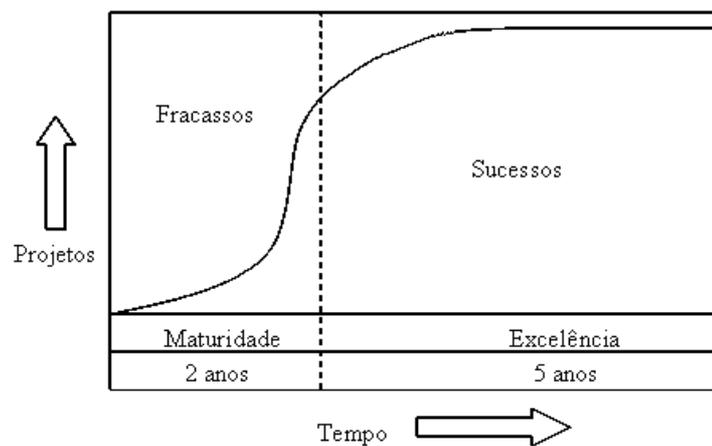


Figura 10 – Maturidade e Excelência, Fracasso e Sucesso em Gestão de Projetos  
Fonte: Kerzner (2002a, p.55)

Kerzner (2002a, p.61) explica que são sete as forças que motivam o desenvolvimento para se atingir a maturidade:

1. **Projetos Estratégicos:** MPE podem despender muito dinheiro com projetos estratégicos, os quais, se não forem bem administrados, comprometem o fluxo de caixa, levando a empresa a uma situação de risco.

2. **Expectativas do Cliente:** As exigências e expectativas dos clientes superam o bom atendimento, a entrega no prazo e a qualidade. Na verdade o cliente espera que o fornecedor administre seus recursos e necessidades.
3. **Competitividade:** Na concorrência entre empresas pelo mesmo projeto, produto ou serviço, qualquer item que apresente vantagem pode fazer diferença.
4. **Suporte Executivo:** O comprometimento da alta administração, no caso da MPE, o proprietário, pode motivar a força de trabalho e assim reduzir obstáculos.
5. **Desenvolvimento de Novos Produtos:** Apesar das dificuldades, envolvendo tempo e dinheiro, um novo produto pode fornecer renda nos momentos de declínio e atender melhor ao desejo dos clientes e abrir novas oportunidades.
6. **Eficiência e Eficácia:** Melhorias em eficiência e eficácia normalmente são obtidas pelas mudanças de hábito. Toda mudança engloba um componente doloroso, mas quando bem administrada rende bons resultados. No caso de MPE, as mudanças são mais fáceis de programar uma vez que a estrutura organizacional é reduzida.
7. **Sobrevivência da Empresa:** É a força mais poderosa para motivar a gestão do negócio, uma vez que não haverá empresa para gerir se houver falha nesse ponto.

Enfim, segundo Kerzner (2002a, p.32-33), a diferença entre uma empresa comum e uma que busca a excelência está na maneira como a empresa percebe seu estado de maturidade. Pode-se acrescentar que a empresa comum, no caso, tem maior possibilidade de fechar do que a empresa que busca a excelência.

Essa maturidade está relacionada à integração de processos internos, à cultura, ao suporte disponibilizado pela administração, aos treinamentos e à prática do aprendizado, à gestão do dia-a-dia e à excelência comportamental.

Para cada um desses processos, poderá haver uma situação de sucesso, maturidade e

excelência diferenciados por Kerzner (2002a, p.44-55), como se segue:

- **Sucesso:** o cumprimento de prazos, custos orçados, com um nível desejado de qualidade, assim como a aceitação pelo cliente. Pode ser medido pelos KPI - *Key Performance Indicator*, tais como as entregas no prazo, orçamento cumprido (EVA - *Economic Value Added*) e índice de reclamações do cliente.
- **Maturidade:** precede a excelência, e é um processo que demanda tempo para ser atingido. É fruto de experiências e de aprendizados aplicados de forma repetitiva, aumentando a probabilidade de que os processos relacionados venham a ser um sucesso sempre que forem executados.
- **Excelência:** uma prática operada com sucesso não garante que sejam excelentes, pois podem estar sendo utilizados métodos ultrapassados. A excelência é mais relacionada às melhores práticas e assume como imprescindível que todos estejam engajados nesta atribuição.

Na busca da excelência e aprimoramento da maturidade, as empresas podem fazer uso da observação das melhores práticas do mercado para servir de base para suas decisões estratégicas. Entretanto Nattermann (2000) adverte que a observação de melhores práticas, ou *benchmarking*, apesar de ser uma boa ferramenta para melhorar a eficiência, não deve ser utilizada para as decisões estratégicas, pois, se todos os competidores resolverem fazer à mesma coisa simultaneamente, em pouco tempo suas margens se perderiam.

### 3.2 ESTÁGIOS DE MATURIDADE DE GESTÃO

Para atender ao objetivo de propor uma escala de níveis de maturidade da gestão em conformidade com as especificidades das MPE, estabeleceu-se uma sondagem de diversas aplicações deste conceito entre diferentes áreas do conhecimento cujo ponto de convergência é o desenvolvimento da gestão ao longo do tempo. Tal método possibilita uma visão sistêmica da questão da pesquisa (MORIN, 2003). Nas subseções a seguir, procurou-se revisar os conhecimentos a cerca da maturidade em gestão, preferencialmente relacionados às MPE.

Contemplaram-se a gestão segundo os aspectos: de operacionalização dos negócios, econômica e financeira, de projetos, de qualidade, estratégica, e especificamente para MPE.

Este levantamento se encontra agrupado por área de conhecimento e por referência em resumo ao final de cada subseção desse capítulo e em uma matriz de correlação incluída no APÊNDICE B. A partir dessa matriz de correlação foi elaborada uma sinopse abrangente, significativa, coerente com as atividades e atribuições do gestor de MPE, por meio de uma metodologia de análise computacional de textos. Os modelos e conceitos apresentados a seguir, revisados da literatura científica, foram validados e testados cada qual para suas finalidades e especificidades. Contudo, apesar de se tratar de áreas de conhecimentos e de aplicação diferentes, todos tratam do modo de gerir, e apresentam de forma equivalente uma evolução da maturidade deste modo de gerir. Das áreas de conhecimento estudadas são extraídas as informações sobre o desenvolvimento progressivo dos modos de gestão, com a finalidade de se compor a matriz de correlação de forma abrangente.

### 3.3 GESTÃO DE NEGÓCIOS

#### 3.3.1 Maturidade da Gestão segundo Churchill e Lewis

A evolução dos estágios de maturidade ao longo da vida de uma empresa é demonstrada por Churchill e Lewis (1983). A maturidade evolui com a idade do empreendimento.

Proprietários que puderem entender o estágio em que suas empresas estão operando, entendem melhor os problemas existentes e antecipam futuros desafios. [...] que [...] para estágios iniciais o planejamento do fluxo de caixa é fundamental e para estágios posteriores o planejamento estratégico e o orçamento são muito importantes para uma melhor coordenação e controle de operações. (CHURCHILL; LEWIS, 1983, p.1).

Para esses autores, o estágio de maturidade evolui como em um ciclo de vida e, cada fase desse ciclo, possui uma característica específica e fatores chaves também específicos. Sobre os fatores chaves de sucesso, Churchill e Lewis (1983) observaram oito, presentes nos cinco estágios identificados, que assumem uma importância diferente em cada um deles:

1. **Recursos Financeiros:** capital de giro e liquidez.
2. **Recursos Humanos:** habilidades e competências principalmente da administração e níveis hierárquicos.
3. **Recursos de Sistemas:** sistemas de planejamento, controle e informação.
4. **Recursos de Negócios:** contatos com os clientes e fornecedores, processos de produção, distribuição e outros.
5. **Planejamento Estratégico:** do proprietário e do negócio.
6. **Habilidades Operacionais:** do proprietário para realizar atividades importantes, tais como, marketing, inventários e outros.
7. **Habilidades Gerenciais:** do proprietário para delegar responsabilidades e administrar pessoas.

8. **Habilidades Estratégicas:** para se poder visualizar além do presente e entrecruzar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para atingir as metas.

Apresentam-se a seguir as características de cada nível de maturidade e os fatores chaves de sucesso para a continuidade do negócio, conforme Churchill e Lewis (1983):

**Nível 1. Existência:** Focam-se a venda e a entrega aos clientes. A principal “estratégia é se manter vivo”. Desenvolvimento por criatividade. Supervisão direta dos empregados. Não existem sistemas formais. As Estratégias são voltadas principalmente para a formação do empreendimento. Fatores Chaves: Bons contatos com clientes e fornecedores. Bom nível de capital de giro e liquidez. Bons processos. Boas habilidades operacionais e estratégicas dos proprietários. Foco nos Recursos do Negócio e Habilidades Operacionais.

**Nível 2. Sobrevivência:** Foco na superação do ponto de equilíbrio. A empresa é simples e dependente do proprietário. Se este se retirar ou se aposentar, em geral o negócio fecha. Existem dúvidas quanto ao retorno do investimento. As atividades de supervisão realizada pelo pessoal, são supervisionadas de perto pelo proprietário. Mínimo de sistemas formais. A principal estratégia é a de sobreviver. Fatores Chaves: Capital de giro e liquidez suficientes para manter as atividades diante dos concorrentes e do mercado. Boas habilidades operacionais e estratégicas do proprietário e de alguns funcionários. Foco nos Recursos Financeiros e Habilidades Operacionais.

**Nível 3. Sucesso:** Foco na estabilização e lucratividade. A empresa requer um gerenciamento competente, nesse estágio, a gestão pode ser ou ter sido delegada a profissionais. Já existe o uso de sistemas. Desenvolvimento por delegação. Funcional (cada um tem sua função). Sistemas básicos ou em desenvolvimento. Manutenção do lucro ou busca do crescimento. Fatores Chaves: Diferencial competitivo nas operações, percebido, processado e disseminado junto aos funcionários. Foco principalmente nas Habilidades Operacionais e Estratégicas.

**Nível 4. Crescimento:** Foco na delegação das responsabilidades e na busca de caixa suficiente para satisfazer o crescimento. A organização é descentralizada e faz uso de planos estratégicos e operacionais ainda que limitados. Desenvolvimento por coordenação. Divisão das atividades em departamentos (foco na atividade). Possui sistemas em adaptação. Busca do crescimento. Fatores Chaves: Condição financeira sólida e bem planejada. Bom suporte de recursos humanos e de sistemas. Boas habilidades gerenciais e estratégicas. Foco nos Recursos Financeiros e de Negócios apesar de haver atenção equilibrada nos demais fatores.

**Nível 5. Maturidade:** Foco nas operações financeiras, consolidação e controle. Início da profissionalização da empresa e independência do dono. Uso de sistemas e ferramentas para o orçamento, planejamento estratégico e outras formas de administração modernas. Desenvolvimento por colaboração. Direção faz uso de assessorias e consultorias externas. Utilização extensiva de sistemas. Retorno sobre o Investimento. Fatores Chaves: Relação madura do proprietário com o negócio. Maior foco no planejamento. Boas habilidades gerenciais. Delegação das atividades para a composição do negócio em si. Preservar o espírito empreendedor dos colaboradores, para se evitar a postura avessa ao risco e à inovação que pode levar a empresa a um estado de rigidez.

### 3.3.2 Maturidade da Gestão segundo Greiner

Sobre as empresas de um modo geral, Greiner (1972) apresentou um modelo de crescimento, também, com cinco níveis, como mostra a Figura 11. Níveis esses caracterizados por um período de “evolução” relativamente normal, seguido de um período denominado de “revolução” cuja característica é uma crise interna, a qual pode levar a empresa para o próximo nível, manutenção do estágio corrente ou interrupção do negócio.

**Nível 1. Evolução:** Crescimento por criatividade (formação da empresa).

**Revolução:** Crise de liderança.

**Nível 2. Evolução:** Crescimento por direção (empresário pessoalmente na direção).

**Revolução:** Crise de autonomia.

**Nível 3. Evolução:** Crescimento por delegação (formação de pessoal responsável).

**Revolução:** Crise de controle.

**Nível 4. Evolução:** Crescimento por coordenação. A estrutura organizacional está em fase de formação.

**Revolução:** Crise de formalidades burocráticas.

**Nível 5. Evolução:** Crescimento por colaboração (maturidade da organização).

**Revolução:** Crise da busca de excelência.

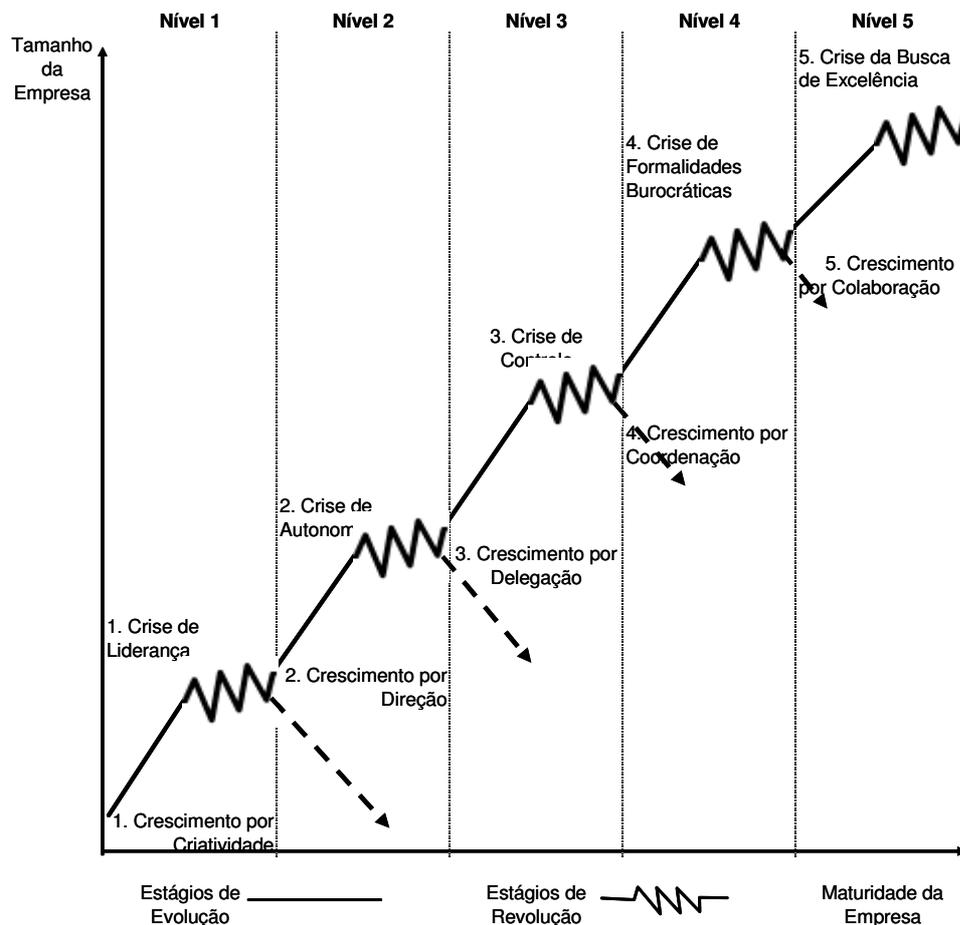


Figura 11 – Adaptação do Modelo de Greiner  
Fonte: Adaptado de (GREINER, 1972)

### 3.3.3 Maturidade da Gestão segundo Scott e Bruce

Scott e Bruce (1987) criticam o modelo de Churchill e Lewis, dizendo que estes ficaram fechados no aspecto de estrutura da empresa. Afirmam que o modelo de crescimento para pequenos negócios deve, também, abordar outros aspectos. Estes outros aspectos são: o estágio da organização, fatores chaves, papel do gestor, estilo de administração, produto e pesquisa de mercado, sistemas e controles, principal fonte dos recursos financeiros, geração de caixa, principais investimentos e produto/mercado.

A cada aspecto e estágio, Scott e Bruce (1987) fazem comentários relacionados às características do nível de maturidade, como se nota no Quadro 1. E tal como Greiner (1972), assinalam que é na passagem de um nível para outro onde ocorre a maioria dos fracassos. Isso devido à situação de instabilidade na transição ao próximo nível.

<b>Aspectos</b>	<b>1. Começo</b>	<b>2. Sobrevivência</b>	<b>3. Crescimento</b>	<b>4. Expansão</b>	<b>5. Maturidade</b>
Estágio da organização	Emergindo	Emergindo	Crescimento	Crescimento	Crescimento
Fatores chaves	Obter clientes	Renda e despesas	Garantir os recursos	Finanças, manter o controle	Controlar os indicadores chaves
Papel do gestor	Supervisão direta	Supervisão de líderes	Delegação e coordenação	Descentralização	Descentralização
Estilo de administração	Empresário individualista	Empresário administrador	Empresário coordenador	Administração profissional	Observador, consultor
Estrutura organizacional	Não estruturado	Simples	Funcional, centralizado	Funcional, descentralizado	Descentralizado, especial
Produto e pesquisa de mercado	Nenhum	Pequeno	Desenvolvimento de algum novo produto	Inovação em novos produtos, pesquisa de mercado	Inovação da produção
Sistemas e controles	Contabilidade simples, controle visual	Contabilidade simples, controle personalizado	Sistemas contábeis. Uso de relatório de controle simples	Uso de sistemas de controles com relatórios específicos	Sistemas formais de controle e gestão por objetivos
Fonte principal das finanças	Próprio, amigos, parentes	Próprio, fornecedores, bancos	Bancos, novos sócios, lucros acumulados	Lucros acumulados, novos sócios, papéis de longo prazo	Lucros acumulados, papéis de longo prazo
Geração de caixa	Negativo	Negativo para ponto de equilíbrio	Positivo, mas reinvestido	Positivo, com pequeno dividendo	Gerador de caixa, altos dividendos
Investimentos principais	Planta e equipamentos	Capital de giro	Capital de giro, expansão de planta	Novas unidades de operação	Manutenção da planta e posição de mercado
Produto/ mercado	Linha simples e canais de distribuição limitados	Aumento de escala e canais	Linha ampliada, mercado simples, canais múltiplos	Extensão de linha. Aumento de mercado e canais	Linhas definidas, múltiplos mercados e canais

Quadro 1 – Modelo de Crescimento para Pequenos Negócios  
Fonte: Adaptado de Scott e Bruce (1987)

### 3.3.4 Maturidade da Gestão segundo Degen

Numa visão mercadológica, Degen (1989) define uma série de estágios de crescimento da empresa e relaciona a esses estágios duas fases consecutivas e típicas. Na primeira, se evidencia uma administração conservadora e menos afeita a riscos. Na segunda, após o esgotamento do potencial de crescimento, o negócio é caracterizado pelo empreendedorismo, alto risco, e por isso, é uma fase mais perigosa quanto a possibilidades de falhas.

Degen (1989) salienta que cada estágio evolui com ritmo, seqüência e tempo diferentes de acordo com características de cada empresa, entretanto podem se caracterizar da seguinte forma:

**Nível 1. Início:** Antes do início do negócio, durante a identificação de oportunidades, busca-se acumular recursos para enfrentar as barreiras de entrada. Exploração de oportunidades até o esgotamento para atender a necessidades de mercado. A maior parte do capital inicial é proveniente de recursos do próprio empresário.

**Nível 2. Desenvolvimento:** Exploração de nicho de mercado até o esgotamento para atender a demanda e também procurar desenvolver novos negócios. O capital para desenvolvimento é na maior parte do próprio negócio e uma menor parte de investidores.

**Nível 3. Primeira Expansão ou Fracasso:** Exploração de mercados até o esgotamento, transpondo barreiras de mercado, para desenvolver negócios dominantes. O capital de giro e para expansão tem origem no próprio negócio e, também, de investidores ou de bancos de investimentos.

**Nível 4. Estabilidade ou Declínio:** Exploração de mercado com sinergia (em conjunto com outros) até o esgotamento do produto ou serviço, para desenvolver novos negócios dominantes e buscar diversificação. O capital de giro é originado pelo próprio negócio ou por bancos de investimentos.

**Nível 5. Segunda Expansão ou Recuperação:** Exploração de negócios sem sinergia (com capacidade própria) até o esgotamento da capacidade gerencial, mantendo a estratégia de diversificação. O capital para alavancar, recuperar ou para aquisição é de origem do próprio negócio, de bancos de investimentos ou de investidores.

### 3.3.5 Maturidade da Gestão segundo Dodge, Fullerton e Robbins

Para identificar os principais problemas das pequenas empresas, Dodge e Robbins (1992) estudaram vários modelos de estágios durante o ciclo de vida. Afirmam que qualquer que seja a empresa, seu tamanho ou setor de atuação, todas tendem a seguir um padrão de características seqüenciais por estágios progressivos. Consideram ainda que fundamentalmente os diversos modelos não sejam muito diferentes um do outro. Trabalharam, então, em um modelo com quatro estágios, com as seguintes características:

**Nível 1. Formação:** Caracterizado por colocar a idéia em prática, desenvolver o plano de negócios, configurar uma sustentação financeira e identificar mercados.

**Nível 2. Crescimento Inicial:** Caracterizado por um rápido crescimento, altamente reativo a busca de mercados, confunde demanda com suprimento.

**Nível 3. Crescimento Posterior:** Caracterizado por um crescimento tardio das vendas, aumento nos esforços para a competitividade, necessidade de decidir entre crescer ou manter o *status quo*, controles em desenvolvimento.

**Nível 4. Estabilidade:** Caracterizado pelo nivelamento das vendas, apesar de que pode declinar a qualquer momento; precisa recuperar a motivação logo; ineficácias se tornam aparentes; gerenciamento burocrático.

Como resultado de uma pesquisa empírica, Dodge e Robbins (1992) informam que 60% dos problemas nas pequenas empresas são relacionados a Marketing, seguidos de 24% de problemas de gestão e 16% financeiros. Não obstante, esses problemas são diferentes para

cada estágio de maturidade, assim como se nota na Tabela 11.

Tabela 11 – Índice e Tipos de Problemas por Estágio – 1992

Tipos de Problemas	Estágios de Maturidade			
	Formação	Crescimento Inicial	Crescimento Posterior	Estabilidade
Marketing	64% Conhecimento de mercado	60% Contato com clientes	60% Contato com clientes	56% Contato com clientes
Gestão	19% Plano de Negócios	24% Estoques e controle de custos	24% Estoques e controle de custos	31% Estoques e controle de custos
Finanças	17% Planejamento financeiro	16% Planejamento financeiro	16% Fluxo de caixa	13% Fluxo de caixa e Sistema contábil

Fonte: Adaptado de Dodge e Robbins (1992)

Dois anos depois, Dodge, Fullerton e Robbins (1994) aprimoraram essa visão para um modelo matricial, ao acrescentar a variável “competição” na análise da questão de desenvolvimento do negócio.

Nos quadrantes, identificados no Quadro 2, se encontram as condições de entrada no negócio e os problemas críticos do estágio. No primeiro quadrante, a empresa entrante possui pequena ou quase nenhuma competição, devendo tratar das metas e como colocá-las em prática. No segundo quadrante, a empresa não está sofrendo grandes questões. No terceiro quadrante, encontramos um ambiente turbulento, o qual necessita buscar apoio. No quarto quadrante, necessita-se trabalhar a imagem para se estabilizar no mercado.

	Estágios Iniciais	Estágios Posteriores
<b>Pequena ou Nenhuma Competição</b>	<p><i>1º Quadrante:</i> Perdas de dependências e restrições em perseguir metas. <i>Problemas críticos:</i> Recursos, Marketing, Estrutura organizacional, Aceitação do mercado</p>	<p><i>2º Quadrante:</i> O ambiente não está ameaçando ou constringendo. <i>Problemas críticos:</i> Estabilizar a posição da empresa, Controle e Formalização, Estabilidade.</p>
<b>Competição Intensa</b>	<p><i>3º Quadrante:</i> Ambiente turbulento, ações de competidores podem constringer e assumir. <i>Problemas críticos:</i> Identificar nichos, Monitorar os concorrentes, Realinhar a organização, “pau-a-pau” com os concorrentes.</p>	<p><i>4º Quadrante:</i> Comportamento confuso, simplesmente reagindo. <i>Problemas críticos:</i> Mantém a posição de mercado, Imagem trabalhada via diferenciação, Foco estratégico, Controle de custos.</p>

Quadro 2 – Matriz do ciclo de vida de uma organização

Fonte: Dodge, Fullerton e Robbins (1994)

Uma abordagem mais voltada para o modo como o empresário executa a gestão é

desenvolvida por Longenecker, *et al.* (1998), por meio de quatro estágios (níveis) descrevem o modo de crescimento da MPE:

**Nível 1:** Operação de uma pessoa ou sob a gestão única e direta. Divisão do tempo do proprietário: 90% em execução e 10% em gestão.

**Nível 2:** O empreendedor é um treinador, mas envolvido nas operações e na coordenação dos trabalhos dos outros. Divisão do tempo do proprietário: 70% em execução e 30% em gestão.

**Nível 3:** É um momento perigoso para o negócio, pois a gestão é exercida por um nível intermediário de funcionários. A divisão do tempo do proprietário fica: 30% em execução e 70% em gestão.

**Nível 4:** Organização formalizada em diversos níveis. Estabelecimento de políticas escritas e formais. Padronização e controles. E a divisão do tempo do proprietário fica: 10% em execução e 90% em gestão.

Após essa última etapa, é maior o apoio profissional ou a profissionalização da gestão, que passa a ser exercida de forma mais efetiva e madura, e o empresário passa a atuar como consultor do próprio negócio.

### **3.3.6 Maturidade da Gestão segundo Adizes**

Conforme Adizes (2004), as empresas são como organismos biológicos, vivem, crescem e se desenvolvem em um ciclo de vida previsível e repetitivo, denominado “vida organizacional”. E, de acordo com essa analogia, é possível se entender o que acontece com uma empresa durante o seu desenvolvimento. Sobre esse desenvolvimento Adizes (2004) define dez fases ou níveis, sendo eles:

1. Namoro (a empresa é uma idéia – o plano de negócios é fundamental);
2. Infância (a empresa já existe e precisa da atenção constante do fundador);

3. Avanço ou toca-toca (a empresa está crescendo e aprendendo, mas há sobreposição de atividades);
4. Adolescência (delegação de autoridade, busca da independência);
5. Plenitude (equilíbrio entre controle e flexibilidade);
6. Estabilidade (auge da vitalidade da empresa, sinais de envelhecimento);
7. Aristocracia (acomodação, relações formais, baixo nível de inovação);
8. Recriminação (muitos conflitos internos, excesso de controle, foco nos responsáveis pelos problemas ao invés das causas);
9. Burocracia (lentidão, operação sem flexibilidade para atuar devido ao excesso de procedimentos burocráticos); e
10. Morte (extinção completa da operação).

Dessas 10 fases destacam-se cinco que possuem uma correspondência com as fases de evolução da maturidade observada nos demais autores. A fase de Namoro não será tratada aqui, pois ela ocorre antes do início das atividades da empresa. E as fases de Aristocracia, Recriminação, Burocracia e Morte são vão além do nível de maturidade em estudo nesta dissertação. Portanto, esse trabalho enfoca os estágios entre as fases denominadas Infância e Estabilidade cuja curva de maturidade de gestão é ascendente.

A cada nível estudado, são apresentados problemas anormais que podem ocorrer e os fatores que podem levar ao sucesso ou ao fracasso da MPE:

**Nível 1. Infância:** Baixo desempenho. Crises inesperadas e constantes. Faltam sistemas. Entram em dificuldades facilmente. Tempo de dedicação ao trabalho do fundador é bastante alto, mas quase sempre insuficiente. O fundador está sempre presente. Problemas anormais: Ofertas ao mercado antes de estarem prontas. Fluxo monetário negativo. Gastos fora do negócio principal. Sucesso: Injeção periódica de capital operacional. Atenção constante do fundador. Fracasso: No caso de não se conter o fluxo monetário negativo. Erros

que resultam em perdas de liquidez. Se essa situação se prolonga por muito tempo, causa descontentamento do fundador.

**Nível 2. Avanço:** Forte produto/serviço. Sobrevive-se e se floresce. Satisfazem-se clientes e investidores. Excesso de confiança e arrogância afetando a tomada de decisão. Funcionários reativos e frustrados. Não se planeja adequadamente. Tenta-se delegar, mas sem a plena confiança. Problemas anormais: Falta de foco. Falta contabilização de custos e orçamentos. Deficiências na área de relações humanas. Sucesso: Opta-se pela flexibilidade. O fundador é essencial, mas limitado; parte do controle pode ser transferida a um administrador competente. Fracasso: A empresa não consegue funcionar sem a presença do fundador.

**Nível 3. Adolescência:** Renascimento da empresa. Devido à parcial independência do fundador, a empresa está à beira do sucesso ou do fracasso. Quando ocorrem problemas, aponta-se um culpado interno. Muitos conflitos internos, com mudanças rápidas de humor, do êxtase ao abatimento. Desafios e conflitos para a descentralização, mudanças de liderança e mudanças de metas. Problemas anormais: Perda de pessoal fundamental. Controles excessivos e caros. Sucesso: É essencial uma maior flexibilidade na administração. Melhores sistemas de controles. Terceirização de funções não essenciais ao negócio. Fracasso: Excesso de conflitos internos desviando o foco do negócio.

**Nível 4. Plenitude:** Algum equilíbrio entre flexibilidade e controle. O propósito da organização é claro a todos. As metas são fixadas, alinhadas e atingidas. Prioridades bem definidas. Estrutura organizacional adequada ao negócio. Dificuldade em manter o equilíbrio entre flexibilidade e controle. Problemas anormais: Descentralização insuficiente. Desejo de manter o *status quo*. Sinais de desintegração. Sucesso: Abraçar as mudanças. Fracasso: Falta de atitudes para manter a organização ativa continuamente, diante de sinais de envelhecimento e declínio.

**Nível 5. Estabilidade:** É o topo da curva do ciclo de vida e o máximo da vitalidade.

Existem sinais de envelhecimento, mas não aparecem em relatórios financeiros. As demonstrações financeiras são prósperas. Sintomas de envelhecimento aparecem nas atitudes, perspectivas e comportamentos dos líderes. O centro do poder migra de áreas de comercialização, vendas e promoção para áreas de finanças, contabilidade e relações humanas. Sucesso: Pessoas na organização com características inovadoras, criativas, questionadoras e afeitas ao risco, para se evitar o desvio para uma rigidez na gestão. Fracasso: Origem em atitudes avessas a mudanças. Maior foco em “como fazer” do que “no que fazer”.

Tal como Adizes (2004) ao se referir sobre o estágio de Infância, Capra (2002, p.98) alega que devido a constante mudança a que as empresas estão sujeitas, não importa o quanto o empresário trabalhe duro, o negócio estará fora de controle. E ao contrário do que imaginam alguns empresários, os colaboradores não resistem às mudanças em si, mas sim às mudanças que são impostas a eles (CAPRA, 2002, p.100).

De uma forma geral, Adizes (2004) entende que a evolução da maturidade é o resultado do inter-relacionamento entre a flexibilidade de ações gerenciais e as de controle como mostra a Figura 12.

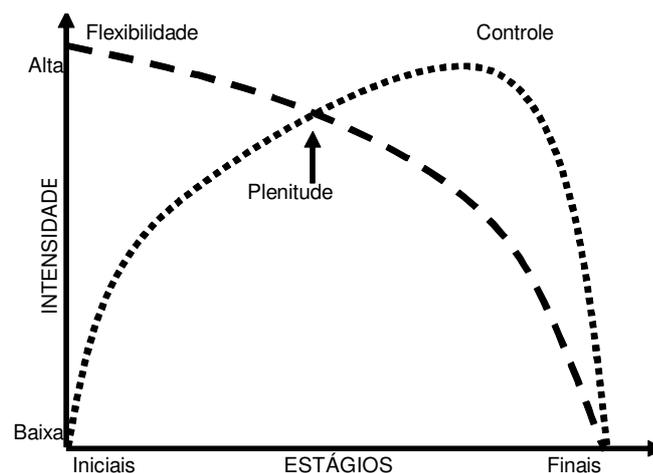


Figura 12 – Inter-relação entre Flexibilidade e Controle  
Fonte: Adaptado de Adizes (2004)

### 3.3.7 Resumo dos Níveis de Maturidade da Gestão de Negócios

No Quadro 3 encontra-se um compêndio das características de níveis de maturidade da gestão de negócios estudada neste capítulo.

Caracterização de Níveis de Maturidade da Gestão de MPE	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Churchill e Lewis (1983): Ciclo de vida de MPE no qual "Idade é similar a Maturidade" e Fatores Chaves de Sucesso (FCS) para cada estágio	<p><b>EXISTÊNCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento por criatividade.</li> <li>Supervisão direta.</li> <li>Não existe sistemas formais.</li> <li>Estratégia voltado a formação.</li> </ul> <p>FCS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bons contatos com clientes e fornecedores.</li> <li>Bom nível de capital de giro e liquidez.</li> <li>Bons processos.</li> <li>Boas habilidades operacionais e estratégicas dos proprietários.</li> <li>Foco nos Recursos de Negócios e Habilidades Operacionais.</li> </ul>	<p><b>SOBREVIVÊNCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento por direção.</li> <li>Supervisão supervisionada.</li> <li>Mínimo de sistemas formais.</li> <li>Estratégia para a sobrevivência.</li> </ul> <p>FCS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capital de giro e liquidez suficientes para manter as atividades diante dos concorrentes e mercado.</li> <li>Boas habilidades operacionais e estratégicas do proprietário e de alguns funcionários.</li> <li>Foco nos Recursos Financeiros e Habilidades Operacionais.</li> </ul>	<p><b>SUCESSO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento por delegação.</li> <li>Funcional (cada um tem sua função).</li> <li>Sistemas básicos ou em desenvolvimento.</li> <li>Manutenção do lucro ou busca do crescimento.</li> </ul> <p>FCS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diferencial competitivo nas operações bem trabalhado no mercado e junto aos funcionários.</li> <li>Foco principalmente nas Habilidades Operacionais e Estratégicas.</li> </ul>	<p><b>CRESCIMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento por coordenação.</li> <li>Divisões (foco na atividade).</li> <li>Possui sistemas em adaptação.</li> <li>Busca do crescimento.</li> </ul> <p>FCS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Condições financeira sólida e bem planejada.</li> <li>Bom suporte de recursos humanos e de sistemas.</li> <li>Boas habilidades gerenciais e estratégicas.</li> <li>Foco nos Recursos Financeiros e de Negócios apesar de haver atenção equilibrada nos demais fatores.</li> </ul>	<p><b>MATURIDADE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento por colaboração.</li> <li>Direção faz uso de assessorias/consultorias externas.</li> <li>Sistemas em uso extensivo.</li> <li>Retorno sobre o Investimento.</li> </ul> <p>FCS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relação madura do proprietário com o negócio.</li> <li>Maior foco em planejamento.</li> <li>Boas habilidades gerenciais.</li> <li>Delegação das atividades para a composição do negócio em si.</li> <li>Foco por parte do empreendedor no Planejamento Estratégico e Habilidades Gerenciais e por parte da organização equilibrada por todos os fatores.</li> </ul>
Adaptação do modelo de Greiner (1972): Modelo geral de crescimento com cinco fases compostas cada uma de uma etapa de evolução seguida de uma de revolução caracterizada por uma crise interna que precisa ser vencida para se transpor ao próximo estágio.	<p><b>FASE 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evolução: crescimento por criatividade (formação da empresa).</li> <li>Revolução: crise de liderança.</li> </ul>	<p><b>FASE 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evolução: crescimento por direção (empresário atuante pessoalmente na direção).</li> <li>Revolução: crise de autonomia.</li> </ul>	<p><b>FASE 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evolução: crescimento por delegação (formação de força de trabalho responsável).</li> <li>Revolução: crise de controle.</li> </ul>	<p><b>FASE 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evolução: crescimento por coordenação (estrutura organizacional em formação).</li> <li>Revolução: crise de formalidades burocráticas.</li> </ul>	<p><b>FASE 5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evolução: crescimento por colaboração (maturidade da organização).</li> <li>Revolução: crise da busca de excelência.</li> </ul>

Quadro 3 – Níveis de Maturidade da Gestão de Negócios  
Fonte: Dados da pesquisa

Caracterização de Níveis de Maturidade da Gestão de MPE	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
<p>Scott e Bruce (1987):</p> <p>Modelo de crescimento para pequenos negócios que abordam os aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estágio da organização</li> <li>2. Fatores chaves</li> <li>3. Papel do gestor</li> <li>4. Estilo de administração</li> <li>5. Estrutura organizacional</li> <li>6. Produto e pesquisa de mercado</li> <li>7. Sistemas e controles</li> <li>8. Fonte principal das finanças</li> <li>9. Geração de caixa</li> <li>10. Investimentos principais</li> <li>11. Produto-mercado</li> </ol>	<p>COMEÇO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emergindo.</li> <li>2. Obter clientes.</li> <li>3. Supervisão direta.</li> <li>4. Empresário Individualista.</li> <li>5. Não estruturado</li> <li>6. Nenhum</li> <li>7. Contabilidade simples, controle visual.</li> <li>8. Próprio, amigos, parentes.</li> <li>9. Negativo.</li> <li>10. Planta e Equipamentos</li> <li>11. Linha simples e canais de distribuição limitados.</li> </ol>	<p>SOBREVIVÊNCIA</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emergindo.</li> <li>2. Renda e Despesas.</li> <li>3. Supervisão de líderes.</li> <li>4. Empresário Administrador.</li> <li>5. Simples</li> <li>6. Pequeno</li> <li>7. Contabilidade simples, controle personalizado.</li> <li>8. Próprio, fornecedores, bancos.</li> <li>9. Negativo para Ponto de Equilíbrio.</li> <li>10. Capital de Giro</li> <li>11. Aumento de escala e canais.</li> </ol>	<p>CRESCIMENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crescimento.</li> <li>2. Garantir os recursos.</li> <li>3. Delegação e coordenação.</li> <li>4. Empresário Coordenador.</li> <li>5. Funcional, Centralizado</li> <li>6. Desenvolvimento de algum novo produto.</li> <li>7. Sistemas contábil, uso de relatório simples de controle.</li> <li>8. Bancos, novos sócios, lucros acumulados.</li> <li>9. Positivo, mas reinvestido.</li> <li>10. Capital de Giro, Expansão de planta.</li> <li>11. Linha ampliada, mercado simples, canais múltiplos.</li> </ol>	<p>EXPANSÃO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crescimento.</li> <li>2. Finanças, manter o controle.</li> <li>3. Descentralização.</li> <li>4. Administração Profissional.</li> <li>5. Funcional, Descentralizado</li> <li>6. Inovação em novos produtos, Pesquisa de mercado.</li> <li>7. Uso de sistemas de controles com relatórios específicos.</li> <li>8. Lucros acumulados, novos sócios, papéis de longo prazo.</li> <li>9. Positivo, com pequeno dividendo.</li> <li>10. Novas unidades de operação.</li> <li>11. Extensão de linha aumento de mercado e canais.</li> </ol>	<p>MATURIDADE</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crescimento.</li> <li>2. Controlar os indicadores chaves.</li> <li>3. Descentralização.</li> <li>4. Observador, Consultor.</li> <li>5. Descentralizado, Especial</li> <li>6. Inovação da Produção.</li> <li>7. Sistemas formais de controle e gestão por objetivos.</li> <li>8. Lucros acumulados, papéis de longo prazo.</li> <li>9. Gerador de caixa, altos dividendos.</li> <li>10. Manutenção da planta e posição de mercado.</li> <li>11. Linhas definidas, múltiplos mercados e canais.</li> </ol>
<p>Degen (1989):</p> <p>Estágios de Crescimento da Empresa, definido por uma evolução com ritmos, seqüência e tempo diferentes.</p> <p>Cada Estágio possui 2 fases consecutivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fase Administrativa de Baixo Risco onde ocorrem crescimento e consolidação do negócio e</li> <li>2. Fase Empreendedora de Alto Risco onde a empresa busca redefinir o negócio</li> </ol>	<p>INÍCIO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes do início do negócio, durante a identificação de oportunidades busca-se acumular recursos para enfrentar as barreiras de entrada.</li> <li>• Exploração de Oportunidades até o esgotamento para atender a necessidades de mercado.</li> <li>• Capital Inicial: a maior parte do Empreendedor (próprio).</li> </ul>	<p>DESENVOLVIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploração de Nicho de Mercado até o esgotamento para atender necessidades de mercado e também procurar desenvolver negócios.</li> <li>• Capital para Desenvolvimento: a maior parte de origem do próprio negócio e uma menor parte de investidores.</li> </ul>	<p>1ª EXPANSÃO OU FRACASSO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploração de Mercados até o esgotamento, transpondo barreiras de mercado, para desenvolver negócios dominantes.</li> <li>• Capital de Giro e para Expansão: de origem do próprio negócio, de investidores ou de bancos de investimentos.</li> </ul>	<p>ESTABILIDADE OU DECLÍNIO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploração de Negócios com Sinergia (em conjunto com outros) até o esgotamento do negócio com sinergia afim de melhor desenvolver negócios dominantes e buscar diversificação.</li> <li>• Capital de Giro: de origem do próprio negócio ou de bancos de investimentos.</li> </ul>	<p>2ª EXPANSÃO OU RECUPERAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploração de Negócios sem Sinergia (com capacidade própria) até o esgotamento da capacidade gerencial mantendo a estratégia de diversificação.</li> <li>• Capital para Alavancar, Recuperar ou para Aquisição: de origem do próprio negócio, de bancos de investimentos ou de investidores.</li> </ul>
<p>Dodge e Robbins (1992):</p> <p>Padrão de características seqüenciais por estágios progressivos.</p>	<p>Nível 1. Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizado por colocar a idéia em prática, desenvolver o plano de negócios, configurar uma sustentação financeira e identificar mercados.</li> </ul>	<p>Nível 2. Crescimento Inicial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizado por um rápido crescimento, altamente reativo a busca de mercados, confunde demanda com suprimento.</li> </ul>	<p>Nível 3. Crescimento Posterior</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizado por um crescimento tardio das vendas, aumentos nos esforços para a competitividade, necessidade de decidir entre crescer ou manter o status quo, controles em desenvolvimento.</li> </ul>	<p>Nível 4. Estabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizado pelo nivelamento das vendas, apesar de que pode declinar a qualquer momento, precisa recuperar a motivação logo, ineficácias se tornam aparentes, gerenciamento burocrático.</li> </ul>	

Quadro 3 – Níveis de Maturidade da Gestão de Negócios (continuação)

Caracterização de Níveis de Maturidade da Gestão de MPE	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Longenecker, <i>et.al</i> , (1998): Estágios de Gestão e suas implicações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operação de uma pessoa ou sob a gestão única e direta.</li> <li>• Tempo do proprietário: 90% em Execução; 10% em Gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O empreendedor é um treinador, mas envolvido nas operações e na coordenação dos trabalhos dos outros.</li> <li>• Tempo do proprietário: 70% em Execução; 30% em Gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível intermediário de supervisão. É um momento perigoso para o negócio, pois a gestão é exercida por um nível intermediário de funcionários.</li> <li>• Tempo do proprietário: 30% em Execução; 70% em Gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização formalizada em diversos níveis. Estabelecimento de políticas escritas e formais. Padronização e Controles.</li> <li>• Tempo do proprietário: 10% em Execução; 90% em Gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio profissional ou profissionalização da gestão sendo exercida de forma mais efetiva e madura.</li> <li>• O empreendedor atua como consultor do próprio negócio.</li> </ul>
Adizes (2004): As empresas, tal como organismos biológicos, vivem, crescem e se desenvolvem em um ciclo de vida previsível e repetitivo, sendo: Namoro (Antes do Início); Infância (Início); Avanço; Adolescência; Plenitude; Estabilidade; Aristocracia; Recriação; Burocracia e Morte. Relaciona-se com os estágios pré-definidos, somente os estágios da Infância a Estabilidade e Fatores Chaves para Sucesso ou Causa de Fracasso conforme cada estágio do ciclo de vida.	<p><b>INFÂNCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo desempenho.</li> <li>• Crises inesperadas e constantes.</li> <li>• Faltam sistemas.</li> <li>• Entram em dificuldades facilmente.</li> <li>• Tempo de dedicação ao trabalho do fundador é bastante alto, mas quase sempre insuficiente.</li> <li>• Fundador presente.</li> </ul> <p><b>PROBLEMAS ANORMAIS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas ao mercado antes de estarem prontas.</li> <li>• Fluxo monetário negativo.</li> <li>• Gastos fora do negócio principal.</li> </ul> <p><b>SUCESSO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Injeção periódica de capital operacional.</li> <li>• Atenção constante do Fundador.</li> </ul> <p><b>FRACASSO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se não houver contenção do fluxo monetário negativo.</li> <li>• Erros que resultem em perdas de liquidez.</li> <li>• Se este estágio se demorar muito pode causar descontentamento do Fundador</li> </ul>	<p><b>AVANÇO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte Produto/Serviço.</li> <li>• Sobrevivente e florescente.</li> <li>• Satisfação de clientes e investidores.</li> <li>• Excesso de confiança e arrogância, comprometendo tomadas de decisão.</li> <li>• Funcionários reativos e frustrados.</li> <li>• Não planeja adequadamente</li> <li>• Tentativas de delegação, mas sem total confiança.</li> </ul> <p><b>PROBLEMAS ANORMAIS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Foco.</li> <li>• Falta contabilização de custos e orçamentos.</li> </ul> <p><b>SUCESSO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiências de RH.</li> <li>• Opção pela flexibilização.</li> <li>• O Fundador é essencial, mas limitado, portanto parte do controle pode ser passado a administrador competente.</li> </ul> <p><b>FRACASSO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa não consegue funcionar sem a presença do Fundador.</li> </ul>	<p><b>ADOLESCÊNCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renascimento da empresa.</li> <li>• Devido a parcial independência do Fundador, esta a beira do sucesso ou fracasso.</li> <li>• Quando ocorrem problemas é apontado um culpado interno.</li> <li>• Muitos conflitos internos, com mudanças rápidas de humor do êxtase ao abatimento.</li> <li>• Desafios e conflitos para a descentralização, mudanças de liderança e mudanças de metas.</li> </ul> <p><b>PROBLEMAS ANORMAIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de pessoal fundamental.</li> <li>• Controles excessivos e caros.</li> </ul> <p><b>SUCESSO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A flexibilização é essencial.</li> <li>• Melhores sistemas de controles.</li> <li>• Terceirização de funções não essenciais ao negócio.</li> </ul> <p><b>FRACASSO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excessos de conflitos internos desviando o foco do mercado.</li> </ul>	<p><b>PLENITUDE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algum equilíbrio entre flexibilidade e controle.</li> <li>• O propósito da organização é claro a todos.</li> <li>• As metas são fixadas, alinhadas e atingidas.</li> <li>• Prioridades bem definidas.</li> <li>• Estrutura organizacional adequada ao negócio.</li> <li>• Dificuldade em manter o equilíbrio entre flexibilidade e controle.</li> </ul> <p><b>PROBLEMAS ANORMAIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralização insuficiente</li> <li>• Desejo de manter o “status quo”</li> <li>• Sinais de desintegração.</li> </ul> <p><b>SUCESSO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abraçar as mudanças.</li> </ul> <p><b>FRACASSO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de atitudes para manter a organização ativa continuamente, diante de sinais de envelhecimento e declínio.</li> </ul>	<p><b>ESTABILIDADE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É o topo da curva do ciclo de vida e o máximo da vitalidade.</li> <li>• Existem sinais de envelhecimento, mas não aparecem em relatórios financeiros.</li> <li>• As demonstrações financeiras são prósperas.</li> <li>• Sintomas de envelhecimento aparecem nas atitudes, perspectivas e comportamentos dos líderes.</li> <li>• O centro do poder migra de áreas de comercialização, vendas, promoção para áreas de finanças, contabilidade e RH.</li> </ul> <p><b>SUCESSO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção a pessoas na organização com características do ciclo de vida anteriores o da estabilidade.</li> </ul> <p><b>FRACASSO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Origem em atitudes avessa a mudanças.</li> <li>• Maior foco em “como fazer” do que “no que fazer”.</li> </ul>

Quadro 3 – Níveis de Maturidade da Gestão de Negócios (continuação)

### 3.4 GESTÃO ECONÔMICA/ FINANCEIRA

#### 3.4.1 Maturidade da Gestão por Subsistemas Empresariais

Pereira, C. (2001, p.35-78) afirma que a continuidade da empresa está vinculada à maneira como é administrada a relação entre “os valores econômicos dos produtos e serviços” (receitas), com “os valores econômicos dos recursos consumidos para a realização de suas atividades” (custos), ou seja, uma empresa aumenta suas chances de continuidade se cuidar bem dos valores resultantes das receitas e dos custos. E continua afirmando que “os resultados econômicos da empresa determinam suas condições de continuidade”.

A condição do negócio é abordada por Pereira, C. (2001), contemplando os aspectos econômicos e financeiros das empresas de um ponto de vista transversal, ou seja, independente da temporalidade. É entendido como um sistema aberto e dinâmico que interage com o ambiente externo por meio de um conjunto de atividades dinâmicas. Por essa razão, precisam constantemente ser orientadas para sua finalidade principal. Os resultados obtidos devem refletir um nível de eficácia adequado, que garanta o cumprimento da missão e, por fim, resulte na continuidade da empresa.

Sobre esse ponto de vista, Capra (2002) estuda algumas metáforas que descrevem a organização sob aspectos, tais como uma máquina, um sistema de comando, cultura, cérebro ou como um organismo vivo, e as ações de acordo com cada um destes pontos de vista:

- **Como máquina:** enfoque no controle e na eficiência.
- **Como sistema de comando:** enfoque nos conflitos de interesses e no poder.
- **Como cultura:** enfoque nos valores e crenças, ou modo de agir e fazer.
- **Como cérebro:** enfoque no aprendizado constante por toda a organização.
- **Como organismo vivo:** o enfoque se volta ao desenvolvimento e adaptação.

As metáforas cujos enfoques não consideram o potencial humano podem ter problemas em um ambiente de muitas mudanças. E as metáforas que realçam o potencial do ser humano, cujo principal propósito é sobreviver, além de crescer e prosperar deve mudar a maneira como se gerencia a companhia, de uma gestão dirigida ao capital para uma gestão dirigida às pessoas (CAPRA, 2002).

A empresa, tal como um organismo vivo, ou uma máquina complexa, é formada por diversas partes que atuam diferentemente uma das outras, mas que se interconectam para atender a uma finalidade principal. Essa finalidade, além de ser o resultado das ações das partes internas, é também influenciada pelo ambiente externo, que pode contribuir positiva ou negativamente (PEREIRA, C. , 2001, p.38).

No contexto da missão de uma empresa para satisfazer o ambiente externo e assim garantir sua continuidade, identificam-se seis subsistemas, ou componentes do sistema-empresa, que interagem para melhor atender a missão (GUERREIRO, 1989, apud PEREIRA, C. , 2001, p.55).

Esses componentes são referidos como “subsistemas”, Quadro 4, uma vez que são subdivisões de um sistema maior que é a empresa.

<b>Subsistemas</b>	<b>Descrição</b>
Subsistema Institucional	São os conjuntos de decisões que definem como os proprietários pretendem conduzir a sobrevivência e desenvolvimento da empresa.
Subsistema Físico	São os elementos materiais da empresa que devem ser utilizados para a geração dos produtos ou serviços.
Subsistema Social	É a coletividade de pessoas que atuam na empresa cujos níveis de capacidade técnica e operacional, motivação e satisfação, propiciam à empresa cumprir sua missão.
Subsistema Organizacional	São as formas como a empresa estrutura suas atividades relacionadas às responsabilidades e decisões.
Subsistema de Gestão	É a forma como as atividades são orientadas, organizadas, planejadas e controladas, com o objetivo de garantir os resultados desejados.
Subsistema de Informação	Trata-se de atividades de obtenção de dados, processamento e geração de informações pertinentes aos processos de tomadas de decisão.

Quadro 4 – Subsistemas Empresariais  
 Fonte: (GUERREIRO, 1989, apud PEREIRA, C. , 2001, p.55)

Segundo Pereira, C. (2001), a interação desses subsistemas internos promove o suporte

necessário para que a empresa possa cumprir sua missão, que, em outras palavras, é o resultado da “eficácia empresarial” e desenvolve um modelo para a mensuração dessa eficácia empresarial, definindo os seguintes critérios:

- **A Sobrevivência:** mesmo que seja uma medida extrema, é o maior dos testes da capacidade da empresa diante de um ambiente turbulento e em constante mutação;
- **A Adaptabilidade:** que é a maneira como a empresa irá responder ao ambiente, determinado pela capacidade de adaptação às mudanças ambientais, e que, se não for eficiente, o risco de não sobrevivência aumenta.
- **O Desenvolvimento:** que é o quanto a empresa investe em si mesma, aprimorando-se e aumentando as condições internas para o esforço de adaptação e conseqüentemente de sobrevivência.
- **A Produção:** indica a capacidade da empresa em atender o que o meio ambiente solicita, na forma, condição e tempo que é solicitado.
- **A Eficiência:** que é uma relação entre saída e entrada, podendo ser expressa de diferentes maneiras conforme o que se estiver medindo. Uma das medidas usuais é o retorno sobre o investimento, que relaciona o capital recebido ao capital investido.
- **A Satisfação:** que são medidas dos resultados das transações realizadas, sendo a mais usual a medida de atendimento ao cliente, por meio das quais, em última análise, se deseja saber se o cliente irá voltar e irá recomendar a empresa para outros prováveis clientes.

Todas as medidas anteriores para mensuração de eficácia se resumem na mensuração de resultados, tal como é feito pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2005).

Pereira, C. (2001, p.70-76) se alinha a esse pensamento e ressalta o “resultado econômico”, como sendo uma “condição de sobrevivência, desenvolvimento, produção,

eficiência e satisfação”. Essa medida corresponde diretamente à variação do patrimônio da empresa. Neste caso, podemos entender que a sobrevivência da empresa depende de sua condição de obter resultados, que, por sua vez, depende de como a empresa se insere no ambiente mercadológico.

A mensuração (CATELLI; GUERREIRO, 2001, p.87) do resultado econômico deve ser realizada, considerando-se os valores de mercado como o custo de oportunidade para a apuração do valor presente do patrimônio líquido e eventos econômicos, melhorando em muito a tomada de decisão.

E segundo Parisi e Nobre (2001, p.125), tais eventos econômicos são de responsabilidade do gestor que tem a função de decidir e, para isso, servem de base para os modelos de decisão. Um dos modelos de decisão mais utilizados, se divide em fases tais como no ciclo PDCA – *Plan, Do, Check and Act*, apresentado por Deming (1990).

- **Fase de planejamento:** expressa as necessidades, formulação dos objetivos e das alternativas relacionadas a um resultado econômico correspondente a essas necessidades, obtenção das informações, avaliação das alternativas, escolha da melhor alternativa;
- **Fase de execução:** período em que se implementa a alternativa escolhida;
- **Fase de controle:** faz a avaliação dos resultados e implementação de medidas corretivas; e
- **Fase de ação:** revisa os resultados aprendidos, as lições e retoma o ciclo novamente.

As diretrizes básicas desse modelo são a incorporação dos aspectos comportamentais, da medida de resultado econômico como medida de eficácia, o fato de ser um modelo único, ter como objetivo a melhoria do resultado econômico, basear-se em várias metodologias descritivas para redução dos riscos e ter uma metodologia normativa.

O que se exige do gestor são processos adequados de planejamento, implementação e avaliação, detalhados no modelo Gestão Econômica (GECON), compreendida por um sistema de gestão e um sistema de informação. Sua principal finalidade é estabelecer controles para assegurar a eficácia empresarial (CATELLI, 2001, p.31).

O sistema de gestão do processo de gestão econômica é composto do planejamento estratégico cuja finalidade é assegurar o cumprimento da missão; do planejamento operacional de curto, médio e longo prazos, cujos objetivos são a definição dos meios, recursos, alternativas de ação, simulação destas alternativas, escolha da melhor alternativa, incorporação desta ao plano, estruturação e quantificação do plano, aprovação e divulgação; da execução do plano; e do controle que se divide em previsão dos resultados, busca e reunião de informações reais, comparação do real com o previsto e correções quando necessárias (NAKAGAWA, 1995, p.91; CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001, p.137).

O sistema de informação deve ser integrado a todas as fases do processo de gestão, tal como se nota pela Figura 13, o panorama geral do processo GECON.

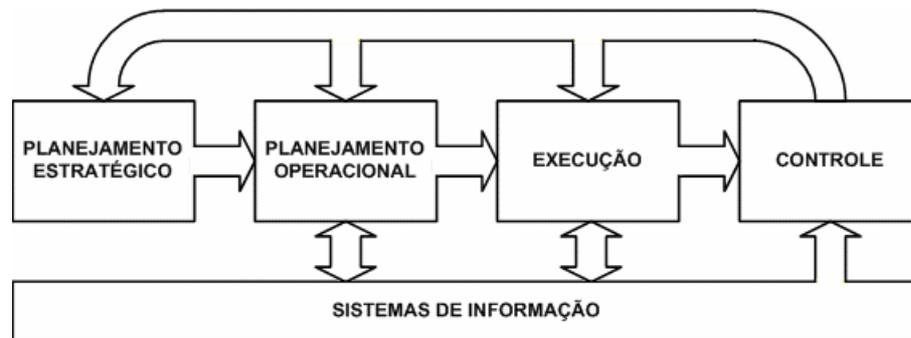


Figura 13 – Visão Geral do Processo de Gestão Econômica  
Fonte: Adaptado de Nakagawa (1995, p.91) e Catelli, Pereira, Vasconcelos (2001, p.137)

Com relação aos processos de gestão e sistemas de informação gerenciais (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001, p.136-150), é preciso se considerar que o ambiente atual de conjuntura econômica e social se mostra com alta competitividade, com a tecnologia da informação se desenvolvendo rapidamente, assim como a abertura de mercado, e definição de uma nova realidade econômica. O que volta a atenção aos modelos estudados,

estabelecidos e testados.

Pereira, C. (2001) mostra os subsistemas de uma empresa e suas necessidades para a empresa garantir sua continuidade operacional:

**Nível 1:** Foco principalmente nos conjuntos de crenças, valores e expectativas do proprietário e nos elementos materiais do negócio. Nesse nível, são focalizados os subsistemas Institucional e Físico, para se ganhar mercado rapidamente e promover as condições operacionais.

**Nível 2:** Foco direcionado nos elementos materiais e nos elementos humanos e suas características, necessidades, motivações e rotatividade. Nesse nível, são focalizados os subsistemas Físico e Social, para ampliar a participação de mercado e manter as condições operacionais.

**Nível 3:** Maior ênfase nos talentos das pessoas e no modo como são agrupadas as atividades na empresa definido pela amplitude de responsabilidade. Nesse nível, são focalizados os subsistemas Social e Organizacional, para se estabelecerem melhores condições operacionais e estruturais.

**Nível 4:** Preocupação com os elementos humanos em relação à divisão de tarefas e atributos e também com a orientação de processos alinhados aos propósitos da organização. Nesse nível, são focalizados os subsistemas Social, Organizacional e de Gestão, para se aprimorarem as condições operacionais e estruturais.

**Nível 5:** Uniformidade e equilíbrio relativo entre os subsistemas, apesar de haver atenção destacada na gestão e nas atividades de obtenção, processamento e geração de informações. Nesse nível, são focalizados os subsistemas de Gestão e de Informação, apesar de haver um bom balanceamento nos enfoques dos demais subsistemas, buscando conhecer melhor o ambiente externo para se aprimorar o ambiente interno.

### 3.4.2 Maturidade da Gestão pelo modelo de Kanitz

As MPE poderiam ser avaliadas de muitas formas diferentes, tendo, como objetivo, a previsão de falência, a estabilidade ou o crescimento. Uma dessas formas de medida apresentada por Kanitz (1974), demonstrada por Kassai J. e Kassai S. (1998) e analisada por Assaf Neto (2001), denominada modelo de Kanitz, é obtida pelas equações do fator de insolvência (KANITZ, 1974):

$$X_1 = \frac{\text{LucroLíquido}}{\text{PatrimônioLíquido}} \times 0,05 \quad (1)$$

$$X_2 = \text{LiquidezGeral} \times 1,65 \quad (2)$$

$$X_3 = \text{LiquidezSeca} \times 3,55 \quad (3)$$

$$X_4 = \text{LiquidezCorrente} \times 1,06 \quad (4)$$

$$X_5 = \frac{\text{ExigívelTotal}}{\text{PatrimônioLíquido}} \times 0,33 \quad (5)$$

$$\text{FatorDeInsolvência} = X_1 + X_2 + X_3 - X_4 - X_5 \quad (6)$$

Nesse modelo, os índices passam por uma ponderação conforme os critérios estatísticos que atribuem pesos de acordo com as características de cada variável, por meio de uma análise discriminante (equações de 1 a 5). No final, os resultados são reduzidos a um único valor, pela equação 6, que é o fator de insolvência, o qual indica a situação da empresa como um termômetro de insolvência.

Kassai J. e Kassai S. (1998) procuraram demonstrar a formulação de Kanitz e por meio de planilhas eletrônicas tornaram fácil o manuseio do instrumento de previsão de falência. Entretanto, a falta de fidelidade na apuração dos dados originais influenciou consideravelmente no resultado, podendo apontar para direções dissociadas da realidade além do que o modelo considera a situação estática da empresa, sem considerar fatores de desenvolvimento, progresso ou condições dinâmicas em evolução.

### 3.4.3 Maturidade da Gestão por meio de Indicadores Econômicos /Financeiros

Em Assaf Neto (2001, p.244-250), são apresentados alguns modelos de avaliação da empresa. O modelo *Goodwill* faz uma relação entre o valor econômico agregado e o custo médio ponderado do capital e, quando somado aos investimentos, teremos o Valor da Empresa. Uma outra forma é por meio de comparação com índices padrão do negócio através da mediana das séries de valores de empresas do mesmo ramo e, então, é sobreposto o valor da empresa em análise e analisada a posição em relação à mediana. Outras medidas são variações destas, utilizando-se quartis e decis. Os índices utilizados para essas análises (MARION, 1996, p.471-492, ASSAF NETO, 2001, p.210-229) são os seguintes:

- **Índices de Liquidez:** para avaliar a capacidade da empresa em honrar seus compromissos.
- **Índices de Endividamento:** para avaliar a origem dos investimentos, se são em maior parte de capital próprio ou capital de terceiros.
- **Índices de Atividade:** para medir o ciclo operacional da empresa.
- **Índices de Rentabilidade ou Indicadores Econômicos:** para medir os retornos dos capitais empregados.

No ANEXO B encontram-se detalhes dos indicadores citados acima.

Uma outra opção de avaliação das empresas é a análise da administração do capital de giro (ASSAF NETO, 2001). Essa análise é interessante, principalmente para MPE, pois este tipo de empresa tem o maior peso de seus ativos na parte circulante do balanço patrimonial. Contudo, o empresário deve ter o cuidado para não se enganar quando efetua a simples subtração do ativo circulante pelo passivo circulante, pois parte do ativo circulante é constantemente repetida no ciclo operacional, pois se trata da reposição dos estoques mínimos e dos custos operacionais; o que deve ser entendido como um valor recorrente ou permanente.

Quanto ao ciclo operacional que, no contexto de MPE, é financiado pelo capital de giro, muito pode ser feito para beneficiar a MPE, após as medidas dos prazos.

Na Figura 14, pode-se observar que o desembolso para pagar fornecedores ocorre muito antes do recebimento das vendas, fazendo com que o capital de giro financie a operação. Mas se a administração da empresa estabelecer ações sobre esses prazos e retardar o pagamento de fornecedores para o mais perto possível do evento de recebimento ou, se possível, depois do mesmo, aliviaria o saldo de caixa e possibilitaria o investimento do capital de giro na manutenção do negócio.

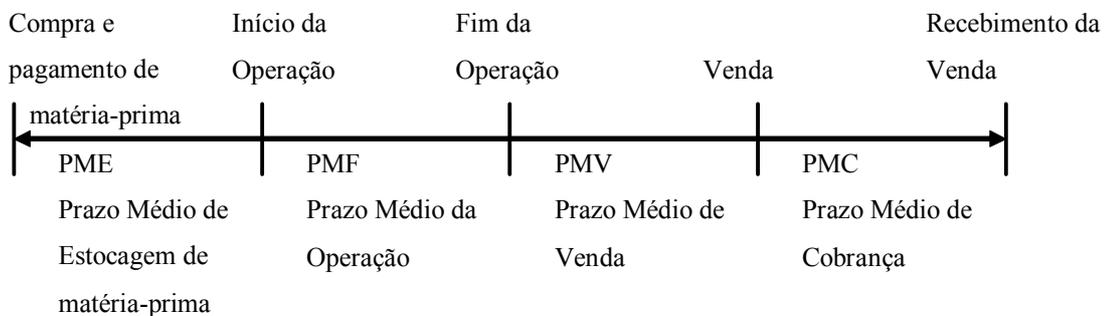


Figura 14 – Ciclo operacional de uma empresa.  
Fonte: Assaf Neto (2001, p.19)

Pesquisas realizadas por Jarvis, *et al.* (2000) no Reino Unido (UK) com 20 empresas em funcionamento há mais de cinco anos, com 5 a 20 funcionários, cujos donos trabalham diretamente no negócio apontou respostas para a questão “Qual a coisa mais importante para se manter atento para identificar se o negócio está indo bem?” (JARVIS, *et al.*, 2000, p.125). A conclusão é a de que apesar dos empresários saberem que, as medidas com base no lucro são importantes e concordarem com isso, a maioria não as utiliza frequentemente para a tomada de decisão de curto prazo. Eles preferem focar a atenção nas contas a receber e no saldo bancário. E, além disso, nas MPE, predominam uma confusão entre o significado do desempenho do negócio e o indicador utilizado para se medir isso, ou seja, o fluxo de caixa é usado em substituição ao lucro. A pesquisa é complementada com a observação de que medidas qualitativas e quantitativas se somam ao processo de tomada de decisão. Sendo elas:

preocupações com a sobrevivência e estabilidade do negócio, somadas a metas altruístas, considerações de *status* e posição profissional. Observa-se que medidas e metas qualitativas se mostram tão boas quanto a meta de maximização do lucro. E isso se justifica, devido a que os empresários de MPE são resistentes na adoção de técnicas mais elaboradas, pois eles confiam mais em suas próprias experiências desenvolvidas ao longo dos vários anos no negócio.

Isto é confirmado por Tachizawa e Faria (2004, p.47) quando afirmam que “os empresários se preocupam muito com a contabilização do chamado ‘caixa dois’ [...]. As empresas registram as compras [...], mas omitem as vendas”. Isso para não pagarem impostos altos. Entretanto, acabam por prejudicar a obtenção de empréstimo, que são analisados pelo faturamento “real”, calculado com base no recolhimento de impostos. O que justifica pesquisas do SEBRAE-RJ apresentadas por Tachizawa e Faria (2004) de que o Cheque Especial é o tipo de financiamento preferido pelas MPE com 47%, seguido da linha de crédito bancária convencional com 15% de preferência.

Na implantação de filosofias de excelência empresarial, Nakagawa (1991) mostra que os custos diretos se reduzem cada vez mais, enquanto há tendências de aumento dos custos indiretos de fabricação. Isso causa distorções em sistemas tradicionais de apuração dos custos indiretos. Também a necessidade de produção em escala cada vez maior para diluir os custos fixos acaba por gerar: estoques excessivos, falta de mensuração dos custos da qualidade, não consideração do custo de oportunidade do mercado para análise de viabilidade do produto, falta de informações de gestão para eliminação de desperdícios e contínuo aperfeiçoamento de atividades, mensurações de desempenho conflitantes com as metas estratégicas, avaliação deficiente de desempenhos operacionais e financeiros.

Por essa razão, Nakagawa (1991) sugere um novo sistema para apuração dos custos chamado *Cost Management System* (CMS). O qual utiliza dos conceitos de custeio baseado

em atividades (ABC – *Activity Based Cost*) de Kaplan com a premissa de que as empresas incorrem em custos através das atividades que realizam e possibilita, dessa forma, que as empresas resolvam os pontos citados acima e utilizem seus recursos de forma lucrativa.

### 3.4.4 Resumo dos Níveis de Maturidade da Gestão Econômica / Financeira

No Quadro 5 encontra-se um compêndio das características de níveis de maturidade da gestão econômica / financeira estudada neste capítulo.

<b>Caracterização de Níveis de Maturidade da Gestão de MPE</b>	Pereira, C. (2001): Subsistemas empresariais que interagem no sentido do cumprimento da missão da empresa (continuidade): 1. Subsistema Institucional, 2. Subsistema Físico, 3. Subsistema Social, 4. Subsistema Organizacional, 5. Subsistema de Gestão, 6. Subsistema de Informação
<b>NÍVEL 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Foco principalmente nos conjuntos de crenças, valores e expectativas do proprietário e nos elementos materiais do negócio.</li> <li>● Neste estágio é focalizado os subsistemas Institucional e Físico, para se ganhar mercado rapidamente e promover as condições operacionais.</li> </ul>
<b>NÍVEL 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Foco direcionado aos elementos materiais e nos elementos humanos e suas características, necessidades, motivações e rotatividade.</li> <li>● Neste estágio é focalizado os subsistemas Físico e Social, para ampliar a participação de mercado e manter as condições operacionais.</li> </ul>
<b>NÍVEL 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Maior ênfase nos talentos das pessoas e no modo como são agrupadas as atividades na empresa definido pela amplitude de responsabilidades.</li> <li>● Neste estágio é focalizado os subsistemas Social e Organizacional, para se estabelecer melhores condições operacionais e estruturais.</li> </ul>
<b>NÍVEL 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Preocupação com os elementos humanos em relação à divisão de tarefas e atributos e também com a orientação de processos alinhados aos propósitos da organização.</li> <li>● Neste estágio é focalizado os subsistemas Social, Organizacional e de Gestão, para se aprimorar as condições operacionais e estruturais.</li> </ul>
<b>NÍVEL 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uniformidade e equilíbrio relativo entre os subsistemas, apesar de haver atenção destacada na gestão e nas atividades de obtenção, processamento e geração de informações.</li> <li>● Neste estágio é focalizado os subsistemas de Gestão e de Informação, apesar de haver um bom balanceamento nos enfoques dos demais subsistemas, buscando conhecer melhor o ambiente externo para se aprimorar o ambiente interno.</li> </ul>

Quadro 5 – Níveis de Maturidade da Gestão Econômica / Financeira

Fonte: Dados da pesquisa

### **3.5 GESTÃO DE PROJETOS**

#### **3.5.1 Relação entre Projetos e Empreendimentos de MPE**

Projetos, segundo Kerzner (2002a, p.17), são “empreendimentos com objetivos identificáveis, que consomem recursos e operam sob pressões de prazo, custo e qualidade”, conceito esse perfeitamente aplicável às atividades internas de uma empresa. O que fica ainda mais claro quando Kerzner define a gestão de projetos como sendo “o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingirem seus objetivos com êxito”. Considera-se as atividades necessárias para o desenvolvimento de uma MPE como gestão de projetos, uma vez que são empreendimentos, no sentido aludido por Kerzner.

Da mesma forma que a gestão de projetos, a gestão de MPE exige planejamento, programação e controle de forma integrada para garantir seu sucesso. Possuem objetivos bem definidos, usam recursos materiais e humanos e operam sob pressões constantes de prazos para cada atividade. O custo é uma grande preocupação e a qualidade é essencial. Assim, nas próximas linhas, observam-se os comentários de Kerzner (2002a) e de outras fontes relacionadas à gestão de projetos, mas sem perder de vista o desenvolvimento da maturidade da gestão de MPE e sua principal questão que é a continuidade operacional.

Kerzner (2002a, p.74-78) cita que a questão de sobrevivência da empresa é um fator de motivação para a maturidade e excelência. Quando os componentes da empresa, dono e funcionários entendem, por meio de alguma metodologia, que existe um risco de insolvência ainda reversível, pode haver um movimento de recuperação. A questão é a direção e o sentido desse movimento. Na Figura 15, apresenta-se um diagrama que sugere forças que podem auxiliar na sobrevivência da empresa, das quais se aponta a condução de projetos estratégicos.

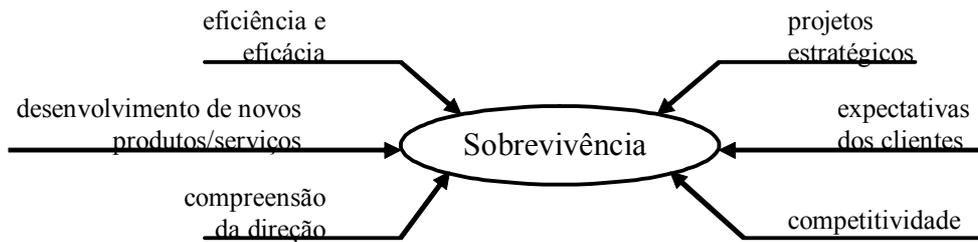


Figura 15 – Fatores que levam à sobrevivência  
Fonte: Kerzner (2002a, p.62)

Relacionado ao enfoque da análise de evolução da maturidade na gestão de projetos foram elaborados diversos modelos. A seguir descreve-se alguns dos principais modelos existentes para medição de níveis de maturidade, focados na gestão de projetos:

### 3.5.2 Maturidade da Gestão segundo CMM - *Capability Maturity Model*

CMM - *Capability Maturity Model*, desenvolvido pela SEI (2002) *Software Engineering Institute* em 1987. Estabelece bases de um modelo aplicável às empresas de desenvolvimento de softwares. Em 2000, o modelo recebeu melhorias e passou a chamar-se CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), sendo a principal mudança a compatibilização com a norma ISO/IEC 15504 (1998). O Modelo de Maturidade de Capacidade Integrado (CMMI) é dividido em cinco níveis de maturidade, com as seguintes características (PAULK, 1999, SEI, 2002):

**Nível 1. Inicial:** A organização ainda não apresenta um ambiente estável para o desenvolvimento de projetos [de software]. O processo é caracterizado como *ad hoc*. Poucos processos estão definidos, e o sucesso depende de esforços individuais.

**Nível 2. Repetível:** Apresenta políticas e procedimentos estabelecidos para os projetos [de software]. O planejamento e a gestão dos projetos se baseiam em experiência com projetos anteriores similares. Já se acompanham custos, cronogramas e funcionalidades das aplicações desenvolvidas.

**Nível 3. Definido:** Caracterizado pela presença de documentação formal dos processos de desenvolvimento e manutenção [de software] integrados num conjunto, e o desempenho dos profissionais apresenta índices elevados. É, portanto, padronizado e consistente, pois as atividades são estáveis e repetíveis.

**Nível 4. Gerenciado:** A organização apresenta um conjunto claro de metas quantitativas para qualidade, tanto para processos quanto para produtos de software, que podem ser controladas e mantidas dentro de níveis aceitáveis definidos. Os processos são previsíveis, medíveis, e mantido dentro de limites pré-definidos.

**Nível 5. Otimizado:** Caracteriza-se pela corporação estar concentrada em melhorar continuamente seus processos. Tem condições de avaliar suas forças e fraquezas proativamente, com o objetivo de prevenir a ocorrência de erros. Os dados da efetividade dos processos de software podem ser utilizados para cálculo de análise de benefícios e outras mudanças propostas, que já são planejadas como parte do trabalho normal.

**Norma ISO/IEC 15504:** Segundo Von Wangenheim (2005), enfoca processos de grandes companhias de software e por essa razão apresentou um trabalho para adequação da norma às MPE, por enquanto denominado 15504MPE. As características e denominações de cada um dos seis níveis de maturidade para a gestão de processos de software estabelecido pela citada norma (ISO/IEC 15504, 1998, PAULK, 1999) são descritos a seguir:

**Nível 0. Incompleto:** Em geral, há fracassos para se atingir o propósito do processo. Pouco ou nenhum produto ou resultado dos processos são identificáveis.

**Nível 1. Executado:** Geralmente o propósito do processo é alcançado. A realização não é planejada e acompanhada com rigor. Há correspondências entre produtos e processos.

**Nível 2. Administrado:** O processo entrega produtos de acordo com os procedimentos especificados, planejados e acompanhados adequadamente. Os produtos são feitos conforme padrões e exigências especificadas.

**Nível 3. Estabelecido:** O processo é executado e administrado usando processos fundamentados em bons princípios de engenharia de software. Implementações individuais fazem uso de processos aprovados anteriormente, versões padronizadas. Os processos são documentados para melhorar os resultados dos próximos processos.

**Nível 4. Previsível:** O processo definido é executado consistentemente com práticas dentro de limites de controle, para alcançar as metas definidas.

**Nível 5. Aperfeiçoado:** O desempenho do processo é aperfeiçoado para satisfazer as necessidades de negócios atuais e futuras, e o processo sempre alcança as metas empresariais definidas.

### 3.5.3 Maturidade da Gestão segundo OPM3

OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*, lançado em 2003 pelo PMI - *Project Management Institute*, complementa o principal documento divulgado por este instituto, o PMBOK – *Project Management Body Knowledge*. E têm como base, três elementos: o conhecimento, a avaliação e a melhoria (PMI, 2000, 2003).

### 3.5.4 Maturidade da Gestão segundo PMMM

PMMM – *Project Management Maturity Model*, desenvolvido por Kerzner a partir de 2001 (KERZNER, 2002b) cujos estágios de maturidade são classificados em:

**Nível 1. Linguagem Comum:** Existe uma preocupação no entendimento de conceitos.

**Nível 2. Processos Comuns:** O foco está em se padronizarem atividades para se perpetuarem sucessos obtidos anteriormente.

**Nível 3. Metodologia Única:** Há uma compreensão de que toda a empresa deve perseguir uma única meta.

**Nível 4. Comparação:** Há consciência da necessidade de que melhoria contínua leva a observar o que se tem feito de melhor para se tentar obter resultados semelhantes.

**Nível 5. Otimizado:** A melhoria contínua é perseguida constantemente.

### 3.5.5 Maturidade da Gestão segundo MMGP

MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos é um modelo apresentado por Prado, D. (2004), que representa a iniciativa brasileira na formulação de modelos de maturidade em gestão, cujas características, segundo alguns aspectos denominados “dimensões da maturidade” é ilustradas no Quadro 6.

Dimensões da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básico	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Implantada e padronizada	Melhorada	Estabilizada
Informatização	Tentativas isoladas	Tentativas isoladas	Implantada	Melhorada	Estabilizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Melhorada	Estabilizada
Relacionamentos Humanos	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Algum avanço	Maduros
Alinhamento com estratégia	Não há	Não há	Não há	Alinhado	Alinhado

Quadro 6 – Dimensões da Maturidade pelos Níveis de Maturidade  
Fonte: Prado, D.(2004)

Para a estratégia de uso deste modelo tomam-se as dimensões da maturidade, cujos fundamentos são: os conhecimentos adquiridos, a metodologia de trabalho, a informatização, a estrutura organizacional, os relacionamentos humanos e o alinhamento com as estratégias os quais são relacionados com os progressivos níveis de maturidade.

Sob um enfoque empresarial, Prado, D. (2004) no MMGP, acrescenta para cada graduação dos níveis de maturidade algumas características, considerando o gerenciamento de projetos e evoluindo para abordagens cada vez mais complexas:

**Nível 1. Inicial:** Ausência de esforços coordenados na gestão. Iniciativas isoladas, sem metodologia e baseadas na boa vontade.

**Nível 2. Conhecido:** Projetos são tratados isoladamente. Alguns projetos são executados de maneira sistemática e com metodologia, mas ainda com base em iniciativas isoladas. O conhecimento adquirido não é passado adequadamente para a organização.

**Nível 3. Padronizado:** Iniciativas setoriais. Neste nível, setores críticos se unem para estabelecer padrões e estrutura mais adequada.

**Nível 4. Gerenciado:** Há gerenciamento de portfólio e programas. Profissionais capacitados são designados para o gerenciamento da carteira de produtos ou serviços e outros para o gerenciamento estratégico dos diversos projetos.

**Nível 5. Corporativo:** A organização prática, o planejamento estratégico e o desdobramento de metas. Existem centralização e transparência nas informações que permeiam os projetos, portfólios e programas.

### 3.5.6 Maturidade da Gestão segundo outros modelos

Muitos outros modelos além dos citados acima foram desenvolvidos, tais como o modelo de Berkeley, o modelo do *Center for Business Practices* de Crawford e o modelo da *ESI's Project Framework* (HERSZON; FARIAS, 2005). A seguir, apresentam-se as características em comum dos modelos de maturidade, estudados por Herszon e Faria (2005):

**Nível 1:** A gestão é realizada conforme o bom senso, conhecimento e experiências anteriores sem que seja consolidado um processo.

**Nível 2:** Os processos são organizados, pré-definidos, planejados e gerenciados adequadamente.

**Nível 3:** Existe uma metodologia própria, os processos são integrados, padronizados, definidos e organizados.

**Nível 4:** A gestão dos projetos ocorre em um nível corporativo, há uma análise quantitativa e qualitativa dos resultados, e busca-se fazer comparações com outras organizações para a melhoria dos processos.

**Nível 5:** Os processos passam a ser otimizados a cada prática, existem retroalimentação dos resultados e a busca de melhorias contínuas.

### 3.5.7 Ciclo de Vida da Maturidade na Gestão de Projetos por Kerzner

Adicionalmente Kerzner (2002a, p.46) propõe um ciclo de vida evolucionário da maturidade na gestão de projetos, que depende da cultura da empresa, da natureza do negócio, do tempo e da intensidade com que a empresa passa pelas fases, ou níveis:

**Nível 1. Embrionária:** Reconhecer necessidades, benefícios, aplicabilidade. Há reconhecimento da importância do gerenciamento dos projetos. Foco exclusivamente nas operações. Iniciativas unicamente do empresário.

**Nível 2. Aceitação pela Direção:** É quando existe disposição para mudanças na maneira de se conduzir o negócio. Entendimento do significado de gerenciamento por projetos. Apoio aos projetos por parte do empresário. Identificação e estabelecimento do responsável para os projetos. Potencial aceitação a mudanças nos procedimentos. Consideram-se as recomendações dos funcionários. Participação da direção na operação.

**Nível 3. Aceitação pela Gerência:** É quando se reconhece a necessidade de mudar, aprender, crescer. Aceitam-se a implantação do gerenciamento dos projetos e o comprometimento na realização, implica-se na busca de capacitação através de treinamento.

**Nível 4. Crescimento:** É quando existe comprometimento com o planejado e redução nas oscilações de escopos, ou requisitos. Estabelecem-se metodologias para os processos e comprometimento com o planejado. Dissemina-se a metodologia de gerenciamento de projetos. Enfocam-se as atividades de planejamento.

**Nível 5. Maturidade:** É quando se procura melhorar a competência e efetivamente controlar os custos. Desenvolvem-se sistemas formais de gerenciamento e controle integrado de prazos e custos dos projetos. Cria-se um programa oficial de capacitação em gerenciamento de projetos. Rastreiam-se os custos reais. Há treinamentos em gestão.

No Quadro 7, a cada fase desse ciclo de vida pode-se verificar como Kerzner (2002a) aponta os respectivos fatores críticos de sucesso e de fracasso que influenciam a maturidade da gestão dos projetos e consequentemente dos empreendimentos.

<b>FASES</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<b>Fatores Críticos de Fracasso</b>
Embrionária	Foco exclusivamente na operação.	Uso de recursos sem avaliação.
Conhecimento	Considera as recomendações dos funcionários, Reconhece a necessidade e benefício das mudanças, Participação da direção.	Acredita que o controle cabe somente à direção.
Aceitação	Disposição para colocar os interesses da empresa acima dos pessoais, Aceita responsabilidades.	Não compartilha informações, Insatisfação.
Crescimento	Reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial, Reconhecer a importância de um planejamento efetivo.	Entende que metodologias padronizadas são ameaças.
Maturidade	Reconhecer que a programação e os custos são inseparáveis, Rastrear os custos reais, Desenvolver treinamento em gestão.	Acredita que o estado da empresa pode ser determinado apenas pelo planejamento.

Quadro 7 – Fases de Maturidade e Fatores Críticos de Sucesso ou Fracasso

Fonte: Adaptado de Kerzner (2002a, p.54)

### 3.5.8 Resumo dos Níveis de Maturidade da Gestão de Projetos

No Quadro 8 encontra-se um compêndio das diversas características de níveis de maturidade da gestão de projetos estudadas neste capítulo.

Caracterização de Níveis de Maturidade da Gestão de MPE	Software Engineering Institute - SEI (2002): Modelo de maturidade, denominado Capability Maturity Model (CMM) que organiza os estágios de evolução de maturidade. Apesar do foco deste instituto ser voltado para organizações desenvolvedoras de softwares, os conceitos se enquadram perfeitamente para o contexto geral de MPE	Norma ISO/IEC 15504 (1998): Enfoca processos de grandes companhias de software. Por essa razão Von Wangenheim (2005) apresenta uma adequação da norma às MPE, denominado 15504MPE. O nível 0 (zero) denominado incompleto não possui correlação com os níveis em estudo (PAULK, 1999).	Herszon e Farias (2005): Características comuns de diversos modelos de medição do grau de maturidade em gestão de projetos.
NÍVEL 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muito dependente do empreendedor e “eventuais sucessos alcançados dificilmente são repetidos em projetos futuros”</li> </ul>	<u>Nível 1 – Executado</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Geralmente o propósito do processo é alcançado.</li> <li>A realização não é planejada e acompanhada com rigor.</li> <li>Correspondências entre produtos e processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso do bom senso e conhecimento/experiência na gestão sem consolidação de processos.</li> </ul>
NÍVEL 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O planejamento e a gestão se baseiam em experiências anteriores.</li> <li>Existem acompanhamentos de custos e cronogramas.</li> </ul>	<u>Nível 2 – Administrado</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>O processo entrega produtos de acordo com os procedimentos especificados, planejados e acompanhados adequadamente.</li> <li>Os produtos são feitos conforme padrões e exigências especificadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos organizados e pré-definidos.</li> </ul>
NÍVEL 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presença de documentação formal dos processos, preocupação com o desempenho dos profissionais, treinamentos, processos padronizados e consistentes.</li> </ul>	<u>Nível 3 – Estabelecido</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>O processo é executado e administrado com base em bons princípios de engenharia de software.</li> <li>Implementações individuais fazem uso de processos aprovados anteriormente, versões padronizadas.</li> <li>Os processos são documentados para melhorar os resultados dos próximos processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos integrados, padronizados, definidos e organizados. Formação de metodologias próprias.</li> </ul>
NÍVEL 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresenta um conjunto claro de metas quantitativas para qualidade que podem ser controladas e mantidas dentro de níveis aceitáveis definidos.</li> </ul>	<u>Nível 4 – Previsível</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>O processo definido é executado consistentemente com práticas dentro de limites de controle, para alcançar as metas definidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análises de resultados quantitativos e qualitativos.</li> <li>Benchmarking com outras organizações.</li> </ul>
NÍVEL 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização se concentra em melhorar continuamente seus processos.</li> </ul>	<u>Nível 5. Aperfeiçoado</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>O desempenho do processo é aperfeiçoado para satisfazer as necessidades de negócios atuais e futuras, e o processo sempre alcança as metas empresariais definidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retro-alimentação dos resultados.</li> <li>Processos otimizados a cada nova prática (melhoria contínua).</li> </ul>

Quadro 8 – Níveis de Maturidade da Gestão de Projetos

Fonte: Dados da pesquisa

<b>Caracterização de Níveis de Maturidade da Gestão de MPE</b>	PMMM – Project Management Maturity Model (KERZNER, 2002b):	Kerzner (2002a): Conceitos voltados à Gestão de Projetos e entendidos como Empreendimento, e Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para cada estágio	MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (PRADO, D. 2004): Iniciativa brasileira na formulação de modelos de maturidade em gestão.
<b>NÍVEL 1</b>	<u>Nível 1 – Linguagem Comum</u> ● Preocupação no entendimento de conceitos.	<u>EMBRIONÁRIO</u> ● Reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos, a partir da identificação de necessidades de melhorias nos processos internos. FCS: ● Foco exclusivamente nas operações. ● Iniciativas unicamente do empreendedor (proprietário).	<u>Nível 1. Inicial</u> ● Ausência de esforços coordenados na gestão. ● Iniciativas isoladas, sem metodologia e baseadas na boa vontade.
<b>NÍVEL 2</b>	<u>Nível 2 – Processos Comuns</u> ● Foco em se padronizar atividades para se perpetuar sucessos obtidos anteriormente.	<u>CONHECIMENTO</u> ● Entendimento do significado de gerenciamento por projetos. ● Apoio aos projetos por parte do empresário. ● Identificação e estabelecimento de responsável para os projetos. ● Potencial aceitação a mudanças nos procedimentos. FCS: ● Considera as recomendações dos funcionários. ● Reconhece as necessidades e benefícios das mudanças (novo). ● Participação da direção na operação.	<u>Nível 2. Conhecido</u> ● Projetos são tratados isoladamente. ● Alguns projetos são executados de maneira sistemática e com metodologia, mas ainda com base em iniciativas isoladas. ● O conhecimento adquirido não é passado adequadamente para a organização.
<b>NÍVEL 3</b>	<u>Nível 3 – Metodologia Única</u> ● Compreensão de que toda a empresa deve perseguir uma única meta.	<u>ACEITAÇÃO</u> ● Aceitação pela implantação do gerenciamento de projetos e o comprometimento na utilização, implicando necessariamente na busca de capacitação através de treinamentos. FCS: ● Dispõe-se a colocar os interesses da empresa acima dos pessoais. ● Aceita responsabilidades dos outros.	<u>Nível 3. Padronizado</u> ● Iniciativas setoriais. ● Setores críticos se unem para estabelecer padrões e estrutura mais adequada.
<b>NÍVEL 4</b>	<u>Nível 4 – Comparação</u> ● Consciência da necessidade de melhoria contínua leva a observar o que se tem feito de melhor para se tentar fazer e obter resultados semelhantes.	<u>CRESCIMENTO</u> ● Disseminação da metodologia de gerenciamento de projetos. ● Enfoque nas atividades de planejamento. FCS: ● Reconhece a necessidade de uma metodologia empresarial. ● Reconhece a importância de um planejamento efetivo.	<u>Nível 4. Gerenciado</u> ● Há gerenciamento de portfólio e programas. ● Profissionais capacitados são designados para o gerenciamento da carteira de produtos ou serviços e outros para o gerenciamento estratégico dos diversos projetos.
<b>NÍVEL 5</b>	<u>Nível 5 – Otimizado</u> ● Melhoria contínua perseguida constantemente.	<u>MATURIDADE</u> ● Desenvolvimento de sistema formal de gerenciamento e controle integrado de prazos e custos de projetos. ● Criado um programa oficial de capacitação em gerenciamento de projetos. FCS: ● Reconhece que a programação e os custos são inseparáveis. ● Rastreamento dos custos reais. ● Desenvolve treinamento em gestão.	<u>Nível 5. Corporativo</u> ● A organização prática o planejamento estratégico e o desdobramento de metas. ● Existe uma centralização e transparência nas informações que permeiam os projetos, portfólios e programas.

Quadro 8 – Níveis de Maturidade da Gestão de Projetos (continuação)

## 3.6 GESTÃO DA QUALIDADE

### 3.6.1 Critérios de Excelência da Gestão segundo Peters e Waterman

Peters e Waterman (1982) analisaram algumas empresas de sucesso, e observaram os critérios que as estavam fazendo ser sucesso em suas áreas naquele momento. Enumerando-se, então, oito critérios para a excelência:

1. **Influência para a ação:** gestão que motiva as ações necessárias para a excelência ou o sucesso.
2. **Foco no cliente:** atenção total nas necessidades, desejos e percepções de valor para o cliente.
3. **Autonomia e Empreendedorismo:** identificação de oportunidades que possam trazer resultados.
4. **Produtividade através das pessoas:** menos perdas e uso melhor dos recursos.
5. **Entrega dirigida ao valor:** atender conforme o que seja valor para o cliente.
6. **Vestir a camisa:** ser parte da empresa ou a empresa como sendo sua própria.
7. **Organização simples e enxuta:** ter somente o pessoal necessário para o trabalho necessário.
8. **Propriedade simultaneamente solta e apertada:** ser flexível, ou executar os controles, mas permitir a autonomia.

A partir desses oito critérios e da filosofia de excelência como meio de se promover o desenvolvimento das empresas e garantir a continuidade da empresa, vários organismos de promoção da excelência surgiram em diversos países. Descreve-se a seguir, os critérios adotados pelos organismos mais representativos do cenário mundial e nacional:

### **3.6.2 Critérios de Excelência da Gestão segundo Malcom Baldrige**

MBNQA – *Malcom Baldrige National Quality Award* (NIST, 2004), dos EUA, utiliza um modelo de excelência baseado no ciclo PDCA (DEMING, 1990), cuja metodologia auxilia a planejar e controlar atividades para garantir resultados eficazes e confiáveis. No Quadro 9, página 91, se encontram detalhes desse modelo e seus critérios de excelência.

Todos de acordo com fundamentos como liderança visionária, excelência dirigida ao cliente, aprendizagem organizacional e pessoal, valorização de empregados, agilidade, foco no futuro, inovação, administração por fatos, responsabilidade social, foco em resultados, criação de valores e visão sistêmica.

### **3.6.3 Critérios de Excelência da Gestão segundo EFQM**

EFQM – *European Foundation for Quality Management* (EFQM, 2003), sistema europeu, que utiliza o modelo de excelência denominado pela sigla RADAR, abreviatura das palavras: Resultados, Abordagem, Desenvolvimento, Avaliação e Revisão e cujos critérios de excelência encontra-se no Quadro 9, página 91. Seus fundamentos para esses critérios são: orientação para resultados, focalização no cliente, liderança e constância de propósitos, gestão por processos e por fatos, desenvolvimento e envolvimento das pessoas, aprendizagem, inovação e melhoria contínua, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

### **3.6.4 Critérios de Excelência da Gestão segundo JQA**

JQA – *Japan Quality Award* (JQA, 2005), do Japão, cujo modelo de excelência é voltado fortemente aos conceitos do foco no cliente, além das potencialidades naturais, orientação aos empregados e responsabilidade pública. Desdobram-se em: qualidade como é

vista pelos clientes, a importância da liderança, a melhoria contínua de sistemas e processos, educação e treinamento dos funcionários para o desenvolvimento de habilidades alinhadas com a estratégia, resposta rápida para comercializar e atender as necessidades dos clientes, parcerias e trabalhos em equipe. Também se contemplam o compromisso da proteção do meio-ambiente e responsabilidade social. Seus critérios de excelência, da mesma forma se encontram no Quadro 9, página 91.

### **3.6.5 Critérios de Excelência da Gestão segundo FNQ**

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade: antiga FPNQ (FNQ, 2005), representando o modelo de excelência brasileiro, instituído tal como no prêmio *Malcom Baldrige*. Baseia-se no ciclo PDCA cujos fundamentos se aproximam bastante do instituto americano. São eles: liderança e constância de propósitos, visão de futuro, foco no cliente e no mercado, responsabilidade social e ética, decisões baseadas em fatos, valorização das pessoas, abordagem por processos, foco nos resultados, inovação, agilidade, aprendizado organizacional e visão sistêmica. Os critérios de excelência do FNQ pode ser encontrado no Quadro 9, página 91.

### 3.6.6 Resumo dos Critérios de Excelência da Gestão

No Quadro 9, apresenta-se de cada um dos institutos citados uma correlação sobre o entendimento dos modelos de excelência e os critérios de excelência estabelecidos.

<b>Prêmio</b>	<b>MBNQA - Malcolm Baldrige National Quality Award</b>	<b>EFQM – Europe Foundation for Quality Management</b>	<b>JQA – Japan Quality Award</b>	<b>FNQ – Fundação Nacional da Qualidade</b>
<b>Modelo de Excelência</b>	PDCA = 1. Plan: Planejamento, inclusive desenho de processos, seleção de medidas, e desenvolvimento dos requisitos 2. Do: Executar os planos 3. Study/Check: Avaliar progresso, e levar em conta resultados internos e externos 4. Act: Revisar os planos baseando em resultados de avaliações, aprendendo, observando novas contribuições, e novas exigências	RADAR = 1. Resultados: tendências, objetivos, comparações, causas, escopo; 2. Abordagem: bom senso, integração 3. Desenvolvimento, implementação, sistemático 4. Avaliação & Revisão medida, aprendizado, melhoria	CONCEITOS = 1. Foco no cliente → 2. Potencialidades originais → 3. Orientação a empregados → 4. Responsabilidade pública →	PDCA* = 1. Plan: clientes, sociedade, liderança, estratégias 2. Do: pessoas, processos 3. Check: resultados 4. Act: informações e conhecimentos
<b>Critérios de Excelência</b>	1. Liderança; 2. Planejamento estratégico; 3. Foco no cliente e no mercado; 4. Informação e análise; 5. Foco em recurso humano, 6. Processo de Gestão 7. Resultados empresariais.	1. Liderança; 2. Pessoas; 3. Política e Estratégia; 4. Parcerias e Recursos; 5. Processos; 6. Resultados-Pessoas; 7. Resultados-Clientes; 8. Resultados-Sociedade 10. Resultados chaves de desempenho.	1. Liderança; 2. Responsabilidade social da gestão; 3. Entendimento e interação com o cliente e o mercado; 4. Desenvolvimento e planejamento estratégico; 5. Habilidades para se desenvolver individualmente ou em equipe; 6. Processo de criação de valor; 7. Gestão da Informação.	1. Liderança; 2. Estratégias e Planos 3. Clientes 4. Sociedade 5. Informações e Conhecimento 6. Pessoas 7. Processos 8. Resultados

Quadro 9 – Modelos, Fundamentos e Critérios de Excelência  
 Fonte: Adaptado de NIST (2004), EFQM (2003), JQA (2005) e FNQ(2005)

Nota-se nas diferentes visões sobre “excelência” um paralelo nas posturas de liderança, fatores internos e externos e os resultados.

### 3.6.7 Maturidade da Gestão segundo FNQ

No caso do FNQ (2005) os oito critérios de excelência, citados no Quadro 9, se subdividem em 27 itens que assumem uma pontuação máxima durante o processo de avaliação da gestão de uma empresa. Os critérios, itens e pontuação máxima se encontram listados no ANEXO C. Cada item dos critérios de excelência é mensurado por uma graduação composta de enfoque, aplicação e resultado. Cada graduação da maturidade da gestão da empresa em cada critério é pontuada e o ápice é a excelência. Os enfoques são avaliados de acordo com a adequação, pró-atividade, refinamento e inovação em que são estabelecidos. A aplicação dos enfoques é medida pela sua disseminação e continuidade, assim como o resultado dessa aplicação quanto à relevância, desempenho, e tendências positivas.

A pontuação máxima conforme o enfoque, aplicação e resultados dos critérios para a excelência é de 1000 pontos, distribuídos em nove faixas denominadas de “estágios da organização” (FNQ, 2005). A nona faixa, com a mais alta pontuação, de 851 a 1000 pontos, se refere ao estado de excelência na gestão, como indicado no Quadro 10.

Níveis de Maturidade	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5	EXCELENCIA
<b>Enfoque</b>	Desenvolvimento preliminar para os requisitos dos critérios de excelência.	Adequados aos requisitos de alguns itens dos critérios e reativos a outros.	Adequados aos requisitos de quase todos os itens sendo alguns pró-ativos.	Adequados para os requisitos de todos os itens, a maioria refinada.	Refinados e alguns inovadores.	Enfoques altamente refinados, inovadores.
<b>Aplicação</b>	Ainda não iniciada.	Disseminada em algumas áreas, com início do uso continuado.	Disseminada na maioria das áreas, com uso continuado de práticas de gestão.	Evidências de continuidade e maturidade na disseminação das práticas.	Muito bem disseminadas e com uso continuado.	Totalmente disseminados com uso perfeitamente continuado.
<b>Resultado</b>	Pouco relevantes.	Pouco relevantes, com algumas tendências favoráveis.	Relevantes para alguns itens, com tendências favoráveis e início de uso de informações comparativas.	Relevantes para a maioria dos itens, com desempenho superior a referenciais para o sucesso da organização.	Desempenho superior a referenciais externos para quase todos os itens relevantes.	Resultados relevantes totalmente relacionados aos enfoques, com tendências favoráveis em todos eles.
<b>Pontuação (PNQ)</b>	Faixa 1 0 – 150	Faixas 2 e 3 151 – 350	Faixa 4 e 5 351 a 550	Faixa 6 e 7 551 a 750	Faixa 8 751 a 850	Faixa 9 851 a 1000

Quadro 10 – Pontuação dos Critérios de Excelência pelos Níveis de Maturidade

Fonte: Adaptado de FNQ (2005)

As empresas cuja pontuação situa-se nas oito faixas inferiores, ou seja, com pontuação de 0 a 850, estão em diferentes e progressivos níveis de maturidade de sua gestão, e não são consideradas como em excelência.

Uma correlação com as características de cinco níveis de maturidade da gestão de MPE, com as oito primeiras faixas de pontuação conforme os critérios de excelência do FNQ podem ser observados no Quadro 10.

Comparando os critérios de Peters e Waterman (1982) com os do FNQ (2005), nota-se que a evolução foi além das palavras, pois se agregou uma preocupação mais direta com o resultado econômico-financeiro, que é exatamente a questão de sobrevivência das MPE. Isso é natural, pois Peters e Waterman (1982) pesquisaram grandes empresas de sucesso, cujas preocupações estavam voltadas para o ambiente e para os processos. Mas no caso das MPE as maiores preocupações do dia-a-dia se voltam para a operação e o caixa (SEBRAE, 2004a).

A FNQ não ficou insensível para com os índices ligados a MPE brasileiras e, apoiando o SEBRAE, conforme a citação em dezembro de 2004:

Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) e SEBRAE firma convênio para disseminar de forma efetiva o modelo de gestão do PNQ para o universo das Micro e Pequenas Empresas. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE mostra que 32% das Micro e Pequenas empresas extintas no Brasil, nos últimos quatro anos, não procuraram qualquer tipo de assessoria para a condução ou gerenciamento da empresa e que estas morrem mais devido a falhas gerenciais que por problemas conjunturais ou taxaço tributária. (FNQ, 2005).

Neste artigo, o FNQ (2004) divulga que, a partir do ano 2005, as MPE participarão da premiação, por meio de uma categoria específica. Com a finalidade de “contribuir para a implementação de um sistema de gestão voltado para a busca de melhores resultados [...] e dar sustentabilidade e perenidade às empresas”.

Sobre esse assunto, Armitage (2002) conclui que são necessários estudos adicionais sobre a realidade das pequenas empresas para adotar um BEM – *Business Excellence Model*. Acrescenta que, via-de-regra, há, neste setor, bloqueios culturais e lingüísticos que impedem a

captação e a assimilação dos conceitos de um BEM. Para Armitage (2002), o BEM em sua forma original não é apropriado para pequenas empresas, e necessita de que seus fundamentos sejam repensados, assim como deveriam ser promovidas maiores aproximações com o setor a fim de balancear a terminologia e reduzir as diferenças. No Brasil, a FNQ (2004) firmou convênio com o SEBRAE para a disseminação dos critérios de excelência às MPE interessadas no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

A principal causa da mortalidade das MPE que são as falhas gerenciais, ligadas à administração financeira (SEBRAE, 2004b), portanto melhor se relaciona com o sétimo critério de excelência que aos processos e com o oitavo critério que trata dos resultados. Cada um dos critérios de excelência se divide em itens (ANEXO C), os quais detalham com maior profundidade os parâmetros de qualidade na gestão (FNQ, 2005).

Por exemplo, o item 7.4 destaca-se como são administrados os custos, as margens e outros parâmetros. E o item 8.2 solicita relatório dos níveis e tendências dos indicadores econômico-financeiros que demonstrem o desempenho da empresa. No ANEXO B, encontram-se relacionados os indicadores descritos no item 8.2 do FNQ (2005).

É importante considerar que as metas de indicadores financeiros podem variar com a estratégia, mas o indicador continua sendo o mesmo. Por exemplo, durante uma expansão é admissível que os indicadores apontem para liquidez mais baixa, etc. Também acrescenta que essas metas devem ser desafiadoras, como fator de motivação para a melhoria.

O FNQ (2005) adverte que esses indicadores devem ser analisados em conjunto e não isoladamente para melhor se diagnosticar a empresa. Outra observação é a necessidade de se relacionarem os indicadores financeiros à prática da gestão, ou seja, fazer com que a análise se reverta em ações que irão redundar em melhorias e que, por sua vez devem refletir em novas ações, formando um ciclo positivo de melhorias capazes de manter a empresa, principalmente, se for do porte de MPE.

## 3.7 GESTÃO ESTRATÉGICA

### 3.7.1 Estratégias para Continuidade da Empresa

Do ponto de vista estratégico na gestão da empresa deve-se atentar para o cumprimento da sua missão e planejar o cumprimento de sua visão. Isso começa pelo pressuposto de que “a sobrevivência da empresa é um pressuposto intrínseco a sua própria natureza” (PEREIRA, C., 2001, p.40). Para se atender esta natureza é necessário que exista capacidade de rápida adaptação ao meio ambiente, autocontrole com suporte de informações e *feedback*, manutenção de equilíbrio interno diante das forças externas, assim como observação dos aspectos econômicos e financeiros, como um grande conjunto a fim de garantir o resultado mínimo para a continuidade da operação da empresa (PEREIRA, C., 2001).

Barbosa e Teixeira (2003), em uma pesquisa sobre gestão estratégica em PME, concluem que o empresário-proprietário deste setor é, na maioria das vezes, o responsável pela gestão estratégica da empresa, pela obtenção das informações do ambiente, formulação e aplicação das estratégias. No entanto, faz isso através da intuição e informalmente, ao invés de utilizar-se de um método sistemático. E concluem que gastam tempo com as pequenas crises diárias enquanto deveriam estar se dedicando às formulações estratégicas.

Em Porter (1986, 22-48), também se nota que o meio ambiente influi na empresa, através da intensidade de forças provenientes de novos entrantes, produtos ou serviços substitutos, do poder de negociação dos fornecedores e dos compradores e da rivalidade entre concorrentes, conforme ilustra a Figura 16.

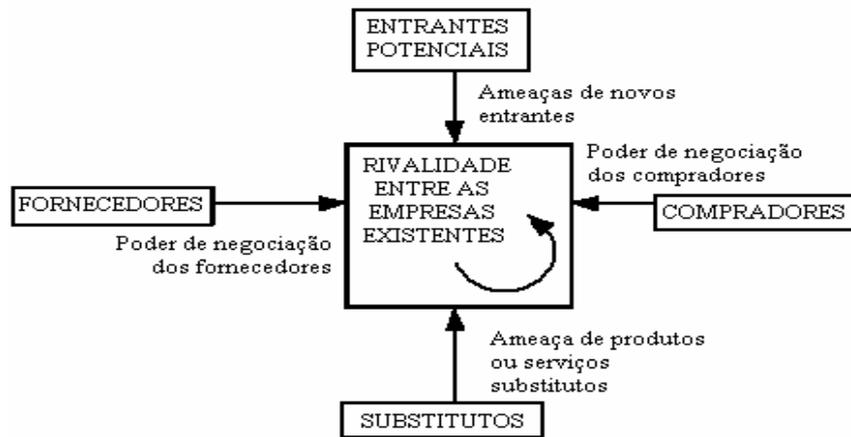


Figura 16 – Forças que influem na empresa  
Fonte: Porter (1986, p.23)

Uma maneira de garantir a continuidade, tal como explica Kotler (1996, p.71-73), está em conhecer e se determinar a missão da empresa. Ela define como satisfazer os interessados através dos processos internos da organização os quais devem estar alinhados à obtenção e ao uso de recursos que são escassos.

Tanto para Porter (1986) quanto para Pereira, C. (2001), existe concorrência na obtenção de recursos, na colocação de produtos e serviços no mercado, que não se restringem a uma questão de alternativas de mercado para os fornecedores e compradores, mas também para o atendimento de uma eficácia esperada em ambos os casos.

Um fornecedor irá privilegiar quem melhor oferecer um retorno sobre seu investimento, ou seja, ele dispõe de produtos e serviços que são recursos financeiros na forma mercadológica e espera obter, com isso, um retorno vantajoso melhor do que o custo de oportunidade de mercado ou equivalente a ele. E quem mais eficazmente puder atender a isso será escolhido e, portanto, terá recursos para a continuidade de suas atividades.

Da mesma forma, podem-se analisar os compradores, que igualmente buscam retorno sobre seu investimento, mas, desta vez, na forma de satisfação em relação ao recurso financeiro empregado. Quem for mais eficaz em satisfazer esse requisito terá maiores chances de obter a remuneração de seus esforços, garantindo então sua continuidade.

Kotler (1996, p. 71-73) explica que uma maneira de se garantir a continuidade está em

conhecer e se determinar a missão da empresa. Ela deve, não só definir, como satisfazer os interessados através dos processos internos à organização. Deve-se estar alinhado à obtenção e ao uso de recursos escassos. Para garantir a continuidade da missão de uma empresa, deve-se estar preparado para o ambiente externo, conforme ilustrado na Figura 16.

### 3.7.2 Estágios do Ciclo de Vida de um Empreendimento

Referindo-se ao negócio como um setor em geral, Wright, *et al.* (2000) apresenta estágios do ciclo de vida por meio dos quais analisa a relação do negócio com a demanda, tal como se mostra na Figura 17.

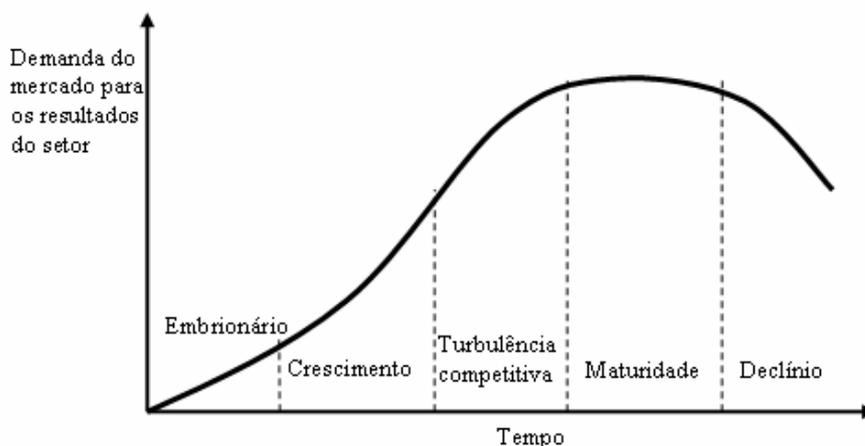


Figura 17 – Estágios do ciclo de vida de um setor  
Fonte: Wright, *et al.*, 2000, p.207)

Essa mesma curva é apresentada por Longenecker, *et al.* (1998), mas sem o estágio de Turbulência Competitiva. E da mesma forma é analisada por Biagio e Batocchio (2005), com um enfoque mais voltado aos custos do produto em cada etapa do ciclo de vida. Cada estágio tem sua característica própria detalhada a seguir:

**Nível 1. Embrionário:** Baixa demanda do consumidor por desconhecimento do negócio. Tecnologia ainda não definida ou em definição. Elevadas despesas de promoção. Baixa produtividade. Custos fixos elevados.

**Nível 2. Crescimento:** Tecnologia definida. Demanda em crescimento até que chega

próximo da saturação. Aumento da receita devido ao aumento das vendas. Aumento de lotes e, conseqüentemente, redução dos custos fixos. Fluxo de caixa com tendências negativas devido à necessidade de investimentos superar a condição de gerar lucros.

**Nível 3. Turbulência competitiva:** Devido à saturação ou até redução da demanda, alguns dos concorrentes mais fracos saem do negócio.

**Nível 4. Maturidade:** Demanda completamente saturada, limitando-se a reposição e crescimento muito baixo. Taxa de vendas estabilizadas. Pressões para redução de preços. Início do retorno sobre os investimentos.

**Nível 5. Declínio:** Demanda em queda constante. Devido à presença de negócios substitutos ou tecnologicamente superiores no mercado.

### 3.7.3 Gestão Estratégica com *World Class Manufacturing* (WCM)

Com relação à gestão estratégica, Nakagawa (1991) estuda os consideráveis aumentos dos níveis de competição global que estabelecem profundos comprometimentos das empresas com filosofias de excelência empresarial tais como o sistema *World Class Manufacturing* (WCM). Esses sistemas visam à qualidade de produtos e processos, com níveis reduzidos de estoques, com melhores políticas de pessoal, e com melhores resultados em eficiência e eficácia. Isso exige da empresa o uso de ferramentas como: *benchmarking*; um sistema de custeio adequado; um conjunto de crenças e valores que permeiam a empresa como um todo e estabelece como base, um contínuo aperfeiçoamento para eliminação de desperdício. Além disso, atitudes que privilegia o fazer certo da primeira vez, implantação de ferramentas de qualidade como o *Total Quality Control* (TQC), *Just in Time* (JIT), processos fabris para *setup* rápido, células de produção e principalmente a busca do envolvimento das pessoas, as quais em conjunto definem o que seja a filosofia de excelência empresarial.

### 3.7.4 Gestão Estratégica com *Balanced Scorecard* (BSC)

Conhecendo-se o potencial do negócio nas perspectivas do cliente, do pessoal interno, do ponto de vista financeiro e as possibilidades de aprendizado e crescimento pode-se, segundo Kaplan e Norton (1992), ajudar na reflexão sobre o negócio e, conseqüentemente, em melhores possibilidades de sucesso. Segundo os autores, “o que se mede é o que se tem”. O *Balanced Scorecard* (BSC) apresentado por Kaplan e Norton (1997) como um sistema de gestão estratégia que, a partir da explicitação da missão e visão do negócio, estabelece um grupo de indicadores essenciais, para garantir que os planos estratégicos desenhados sejam acompanhados no dia-a-dia, garante seu alinhamento e obtenção dos resultados desejados.

Os objetivos e as medidas utilizadas no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC basicamente procura responder a quatro perguntas, com a finalidade de se ter um diagnóstico abrangente do negócio:

1. Como o negócio é visto pelos clientes?
2. O que se pode fazer para melhorar o negócio?
3. É possível continuar melhorando e agregar valor ao negócio?
4. Como o negócio é visto pelo gestor – proprietário?

O texto original de Kaplan e Norton (1992), na quarta questão cita “os acionistas”, referindo-se aos proprietários que possuem participação anônima na empresa por meio do mercado de ações. Entretanto, é preciso salientar que a realidade das MPE brasileiras é preferencialmente de firmas constituídas pelo sistema de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada nas quais os proprietários são presentes e atuantes.

O BSC assume, portanto, que, pelo conhecimento dos indicadores-chave, como os exibidos no Quadro 11, a empresa encontra condições para estabelecer ações no sentido de

promover sua sobrevivência, continuar, crescer e prosperar.

Na aplicação do BSC para a MPE, segundo Prado, L. (2002), “é o pequeno empresário quem mais pode tirar proveito desta ferramenta, pois sua implantação pode ser mais tranquila do que numa organização maior”, pela simplicidade da gestão e porque muitas MPE fazem uso de Planos de Negócios para suas análises estratégicas.

<b>Perspectiva Financeira</b>		<b>Perspectiva do Cliente</b>	
<b>Metas</b>	<b>Medidas</b>	<b>Metas</b>	<b>Medidas</b>
Sobreviver	Fluxo de caixa.	Novos produtos	Porcentagem das vendas de novos produtos.
Prosseguir	Aumento da receita; Lucro operacional; Retorno sobre o investimento.	Tempo de Entrega	Porcentagem de entregas na hora certa; Tempo de tratamento do pedido até a entrega.
Prosperar	Aumento da participação de mercado; Valor econômico agregado (EVA).	Qualificar fornecedores	Número de defeitos dos produtos entregues; Atendimento as especificações.
		Desempenho no atendimento ao cliente	Número de projetos cooperados com os clientes. Aumento da participação nas compras do cliente.

<b>Perspectiva de Processos Internos</b>		<b>Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</b>	
<b>Metas</b>	<b>Medidas</b>	<b>Metas</b>	<b>Medidas</b>
Qualidade das atividades	Proporção das atividades que agregam valor em relação às que não agregam.	Liderança de tecnologia	Tempo de desenvolvimento da próxima geração de produto;
Processos industriais	Determinação do custo unitário; Tempo de produção; Produtividade.	Aprendizado industrial	Treinamento e capacitação de funcionários; Rotatividade do pessoal; Maturidade de processos.
Processo de logística	Tempo de entrega de produtos; Custo da expedição.	Enfoque no produto	Porcentagem de produtos que correspondem a 80% das vendas.
Introdução de novos produtos	Tempo em relação à concorrência, Tempo programado vs. Planejado.	Tempo para atingir o mercado	Tempo de introdução de produtos vs. Concorrência.

Quadro 11 – *Balanced Scorecard* – Perspectivas, Metas e Medidores  
Fonte: Adaptado de (KAPLAN; NORTON, 1992)

### 3.7.5 Gestão Estratégica pela Estrutura Organizacional

Um dos importantes aspectos que influenciam na evolução da maturidade da gestão empresarial, conforme esclarece Scott e Bruce (1987), por meio do Quadro 1, página 56, é a estrutura organizacional, a qual é formada pelos papéis que as pessoas assumem e interagem entre si para atender os objetivos da organização (MINTZBERG, 2003).

Na análise de uma organização, Mintzberg (2003) considera que existem cinco partes básicas, conforme mostra a Figura 18, as quais tomam corpo à medida que a organização se desenvolve.

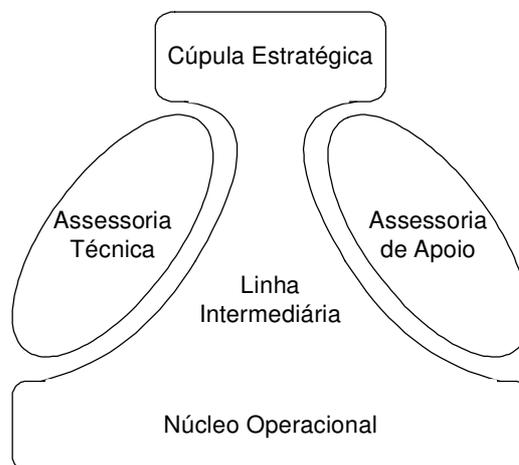


Figura 18 – As cinco partes básicas da organização  
Fonte: Mintzberg (2003, p.22)

Numa expressão mais simples, ou no princípio, a organização possui essencialmente um núcleo operacional, formado pelas pessoas que propriamente executam as atividades, sejam essas pessoas proprietários ou funcionários. À medida que a organização evolui em complexidade, se faz necessária uma supervisão, a qual é denominada de “cúpula estratégica”, e que de acordo com o grau de complexidade da empresa, se desdobra em linhas intermediárias de gerência.

Para continuar crescendo, se fazem necessários a padronização e o apoio das operações, tais como assessoria jurídica, restaurante, saúde, segurança, etc., denominados de Assessoria Técnica e Assessoria de Apoio (Figura 18).

Segundo Mintzberg (2003) existem muitos modelos que tratam da evolução das organizações, que parecem descrever diferentes aspectos de uma mesma seqüência. Durante o processo de evolução da organização, o desenho do conjunto das cinco partes, Figura 18, se modificam, configurando estruturas características para cada momento de desenvolvimento da empresa. Cada uma das cinco partes da organização exerce força para uma direção, mas com

diferentes intensidades, conforme a idade e o tamanho da organização. O balanço resultante dessas forças exercidas por cada parte define as características da estrutura da organização conforme a situação do desenvolvimento da empresa.

Segundo Mintzberg (2003), a empresa ou passa por todos os estágios de desenvolvimento, ou evolui para um determinado estágio sem uma seqüência específica, ou se demora em algum dos estágios. A seguir, são relacionados os estágios em seqüência segundo suas estruturas organizacionais características:

1. **Estrutura Simples:** Cúpula estratégica exerce força para a centralização. Supervisão direta, centralização vertical e horizontal, controle sobre a tomada de decisão, pouca especialização, pouco planejamento e controle, trabalho informal.
2. **Burocracia Mecanizada:** Assessoria técnica exerce força para a padronização. Padronização dos processos de trabalho, descentralização horizontal limitada, planejamento das ações, trabalho rotineiro e formalizado.
3. **Burocracia Profissional:** Força exercida pelo núcleo operacional. Padronização das habilidades, descentralização vertical e horizontal, profissionalismo e autonomia coordenada da força de trabalho, treinamentos para ampliar as habilidades, trabalho padronizado e especializado com muita autonomia.
4. **Forma Divisionalizada:** Gerentes de linha intermediária exercem força para fragmentar as forças da cúpula estratégica e do núcleo operacional, para concentrá-lo em suas divisões. Descentralização vertical limitada, restrição da coordenação à padronização dos resultados esperados, muito controle de desempenho, trabalho com tendência à formalização.
5. **Adhocracia:** Maior influência das assessorias de apoio pela necessidade de sua colaboração à tomada de decisão. Descentralização seletiva, a organização é estruturada em agrupamentos de trabalho, liberdade para coordenação por

ajustamentos mútuos, planejamento de ações limitado, trabalho truncado ou conjugado com a administração para exercer o trabalho por projeto.

Conforme Mintzberg (2003), a trajetória de empresas de estrutura simples, como as MPE, pelos cinco estágios, não ocorre pontualmente de um para outro, permitindo que se aponte um estágio em sua forma pura. Mas, a partir da estrutura simples, a pequena empresa evolui assumindo características mistas conforme suas especializações, complexidade e influências internas e externas. No APENDICE B, Quadro A2, encontra-se um resumo dos estágios das estruturas organizacionais.

### **3.7.6 Gestão Estratégica com Plano de Negócios**

Uma outra proposta para a gestão estratégica, adequada à MPE, segundo Biagio e Batocchio (2005), é o plano de negócios. Esse instrumento tem contribuído significativamente para o sucesso de MPE, tanto no planejamento de uma nova empresa quanto para uma empresa em operação. Nesse caso, pode servir como “balizamento de resultados”, análise de perspectivas, obtenção de recursos financeiros ou como análise de mercado para cálculos de viabilidades econômicas de projetos. A composição de um plano de negócios, em geral, aborda tópicos tais como a descrição do negócio, do produto e serviço, análises de mercado, marketing, operacional e financeira, cujo principal objetivo é tornar transparente ao empreendedor todos os enfoques necessários para garantir maior possibilidade de sucesso ao empreendimento.

Biagio e Batocchio (2005) justificam a importância do plano de negócio, pois por meio dele pode-se entender o que é “valor para o cliente”. Entendem que o sucesso de uma empresa está relacionado ao valor que os clientes e o mercado atribuem aos produtos e serviços da empresa. Portanto, considerando a importância que a satisfação do mercado pode exercer nos resultados da empresa, estabeleceu-se uma relação de causa e efeito entre o

ambiente externo à empresa, tidos como fatores ambientais e a empresa, representada por seu corpo gerencial. Esse impacto pode ser percebido pela empresa conforme sua condição de assimilação do mesmo. A escala do Quadro 12, gradua os efeitos de impactos da relação entre os fatores ambientais e a empresa. Quanto maior o grau da escala, menor a condição da empresa em assimilar os efeitos da ameaça dos fatores ambientais.

<b>Grau</b>	<b>Escala de Relevância</b>
1	Efeito de impacto negativo dos fatores ambientais; não percebidos pela empresa.
2	Efeito bastante insignificante; percebido pela empresa, entretanto não percebido pelo mercado.
3	Efeito insignificante; perturba a empresa, mas não faz com que haja mudanças de postura estratégica.
4	Efeito insignificante; perturba a empresa, e faz com que procure mudanças de postura estratégica.
5	Efeito menor; inconveniente, entretanto não faz com que o mercado procure a concorrência.
6	Efeito menor; inconveniente, que faz com que o mercado comece a procurar alternativas, sem, contudo optar por elas.
7	Efeito moderado; prejudica o desempenho da empresa, e pode levar o mercado a optar por outra alternativas.
8	Efeito significativo; sem colocar a participação de mercado em risco e sem gerar significativo custo ao cliente.
9	Efeito crítico que provoca a insatisfação do cliente; interrompe o fornecimento do produto, gera custo significativo para o cliente e compromete levemente a participação no mercado.
10	Perigoso; ameaça a sobrevivência da empresa; gera custo significativo ao cliente.

Quadro 12 – Escala dos efeitos de uma ameaça sobre a empresa

Fonte: Adaptado de Biagio e Batocchio (2005)

Essa escala de detecção de ameaça ao negócio da empresa e a relevância relativa destas ameaças, apresentada no Quadro 12, demonstra que quanto maior for o grau, maior a possibilidade de influência na organização de uma ameaça ambiental. Por analogia com os demais autores estudados relacionam-se os graus dessa escala com os estágios de maturidade da gestão para se buscar um entendimento das ameaças externas e suas conseqüências para o micronegócio a cada estágio de maturidade de sua gestão. O resultado dessa relação pode ser encontrado no Quadro 13, página 105.

### 3.7.7 Resumo dos Níveis de Maturidade da Gestão Estratégica

No Quadro 13 encontra-se um compêndio das características de níveis de maturidade da gestão estratégica estudada neste capítulo.

Caracterização de Níveis de Maturidade da Gestão de MPE		
	Wright, et al (2000), Longenecker, <i>et al</i> (1998), Biagio e Batocchio (2005): Estágios do ciclo de vida onde se analisa a relação do negócio com a demanda.	Biagio e Batocchio (2005): Apresenta-se uma escala de detecção de ameaça ao negócio da empresa e a relevância relativa destas ameaças. Quanto maior for o grau desta escala, maior a possibilidade de influência na organização de uma ameaça ambiental. Por analogia com os demais autores relacionam-se os graus da escala de detecção de ameaças com cada estágio de maturidade da gestão.
NÍVEL 1	<u>Nível 1 – Embrionário:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa demanda do consumidor por desconhecimento do negócio.</li> <li>• Tecnologia ainda não definida ou em definição.</li> <li>• Elevadas despesas de promoção.</li> <li>• Baixa produtividade.</li> <li>• Custos fixos elevados.</li> </ul>	GRAU DE 10 A 9: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão personalísticas e carismáticas, lenta, reativa e ausência de formalidades.</li> <li>• Alguma conscientização da qualidade do produto.</li> </ul> RELEVÂNCIA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perigoso, ameaça a sobrevivência da empresa, ou provoca a insatisfação do cliente e compromete a participação no mercado.</li> </ul>
NÍVEL 2	<u>Nível 2 – Crescimento:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia definida.</li> <li>• Demanda em crescimento até que chega próximo da saturação.</li> <li>• Aumento da receita devido ao aumento das vendas.</li> <li>• Aumento de lotes e conseqüentemente redução dos custos fixos.</li> <li>• Fluxo de caixa com tendências negativas devido a necessidade de investimentos superar a condição de gerar lucros.</li> </ul>	GRAU DE 8 A 7: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomadas de decisão intuitiva, descrença nos dados estatísticos, ações implementadas por reação.</li> <li>• Ausência de procedimentos formais.</li> </ul> RELEVÂNCIA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efeito de moderado a significativo. Podendo levar o cliente a optar por outro produto.</li> </ul>
NÍVEL 3	<u>Nível 3 – Turbulência competitiva:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devido à saturação ou até redução da demanda alguns dos concorrentes mais fracos saem do negócio.</li> </ul>	GRAU DE 6 A 5: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento de indicadores de mercado inexistentes.</li> <li>• Implementação parcial de procedimentos de operacionais e de garantia da qualidade.</li> <li>• Sistema de gestão estratégica inexistente.</li> </ul> RELEVÂNCIA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efeito menor. Geram inconvenientes para a empresa fazendo com que o mercado procure alternativas para avaliação.</li> </ul>
NÍVEL 4	<u>Nível 4 – Maturidade:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda completamente saturada, limitando-se a reposição e crescimento muito baixo.</li> <li>• Taxa de vendas estabilizadas.</li> <li>• Pressões para redução de preços.</li> </ul> Início do retorno sobre os investimentos.	GRAU DE 4 A 3: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de gestão estratégica em desenvolvimento, programas de qualidade em vigor e programas de confiabilidade com implementação parcial.</li> </ul> RELEVÂNCIA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efeito insignificante. Perturba a empresa, levando a uma análise se deve ou não realizar mudanças em postura estratégica.</li> </ul>
NÍVEL 5	<u>Nível 5 – Declínio:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda em queda constante.</li> <li>• Devido à presença de negócios substitutos ou tecnologicamente superiores no mercado.</li> </ul>	GRAU DE 2 A 1: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão estratégica, qualidade e confiabilidade em amadurecimento e em difusão pela organização.</li> </ul> RELEVÂNCIA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efeito não percebido pelo mercado, mas pela empresa, a qual toma providências.</li> </ul>

Quadro 13 – Níveis de Maturidade da Gestão Estratégica

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.8 GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A gestão das MPE, como esclarecem Tachizawa e Faria (2004), tem ampliado suas fronteiras por conta dos modernos sistemas de informação. A informática possibilita às MPE estabelecerem relacionamentos com seus fornecedores e clientes com características de baixo custo e sem problemas de distância. Mas, principalmente, possibilita a formação de aglomerados estratégicos ou redes associativas de MPE que se reúnem em torno de interesses comuns, para usufruir de oportunidades de negócios, aumentarem o poder de negociação, reduzirem custos de serviços comuns e outros. Tachizawa e Faria (2004) denominam-nas “MPE virtualmente interligadas”, a possibilidade de parcerias estratégicas que geram condições de operação com uma estrutura reduzida e de grande desempenho.

Esta tendência é confirmada por estudos realizados por pesquisadores da Universidade de Uppsala, Suécia, quando sugerem que o crescimento das pequenas firmas é um processo evolutivo, com base na acumulação de experiências. Além disso, as condições tecnológicas, acessíveis aos pequenos empresários, permitem vencer as distâncias físicas. Dessa forma, as pequenas firmas devem ser entendidas como uma rede de relacionamentos, cujas fronteiras são mais condicionadas a distâncias psicológicas do que físicas (HEMAIS; HILAL, 2002).

A Figura 19 permite analisar a gestão das MPE sob um enfoque sistêmico nos ambientes externo e interno, considerando-se as causas e efeitos do sistema como um grande processo cujo objetivo é a sobrevivência. Ela depende essencialmente da capacidade de atender o mercado. É importante se notar que para “atender o mercado” não é suficiente se preocupar com a obtenção de recursos, mas também ter uma clara noção da missão ou razão de ser da empresa (TACHIZAWA; FARIA, 2004).

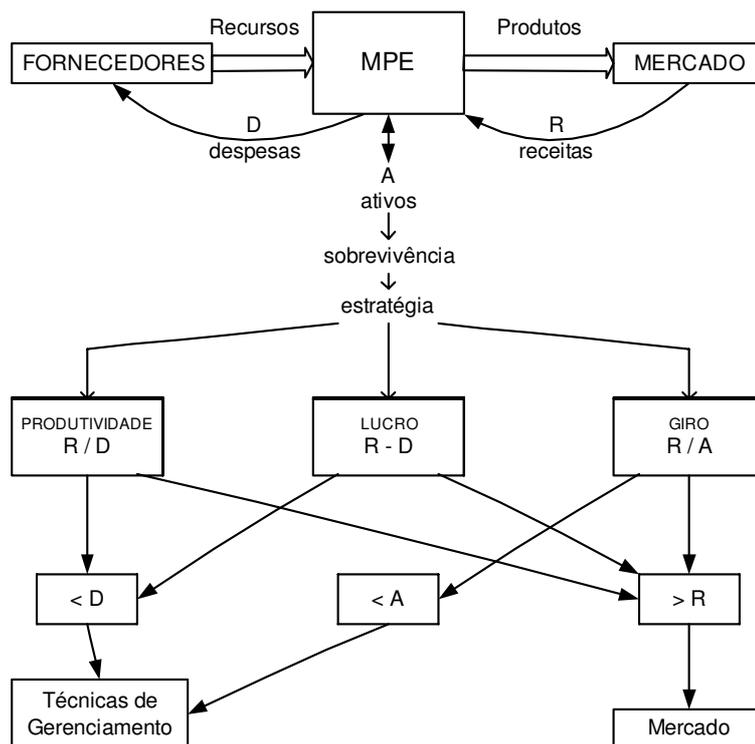


Figura 19 – Conceitos de gestão de MPE  
 Fonte: Tachizawa e Faria (2004, p.145)

A gestão da MPE com o objetivo de garantir a sobrevivência do negócio, como explica Tachizawa e Faria (2004), interage com o meio ambiente por conceitos de sistema com entradas e saídas.

Do ponto de vista do trabalho, a entrada e a saída se referem ao fluxo de materiais e esforços operacionais, enquanto que, do ponto de vista financeiro, a entrada e a saída do sistema seguem um fluxo invertido de recursos financeiros do desembolso para as despesas até o faturamento. Dessa forma, a saída do produto e dos esforços operacionais para o mercado tem como retorno as receitas. Para movimentar o fluxo de entrada e saída, agregam-se os ativos, tais como estoques, máquinas, equipamentos e instalações para transformar os recursos em produtos. Na Figura 19, pode-se identificar os principais indicadores de desempenho que, em última análise refletem a aplicação das técnicas de gerenciamento:

- **Lucratividade = Receitas – Despesas.** Resultado das técnicas de gerenciamento para a redução das despesas e atendimento do mercado para maximizar a receita.

- **Giro = Receitas / Ativos.** Quanto maior, melhor, indicando quanto os ativos estão colaborando para a produção de receitas e, por outro lado, quanto os estoques e recursos produtivos estão imobilizados.
- **Produtividade = Receitas / Despesas.** Demonstram quanto cada unidade do que é obtido dos fornecedores está produzindo de receita para a empresa.

Numa concepção moderna, a gestão de MPE sugere se que dê mais atenção ao indicador de Produtividade do que aos de Eficiência e Eficácia isoladamente. A medida de produtividade engloba um conceito econômico que agrega o conceito operacional da eficiência e o conceito mercadológico da eficácia, além do que pode ser medido sob diversos aspectos específicos, como por exemplo: produtividade da mão-de-obra, produtividade por filial, e outros (TACHIZAWA; FARIA, 2004, LONGENECKER, *et al.*, 1998).

Contudo, o empresário da MPE não deve deixar de observar o cálculo do ponto de equilíbrio para saber o mínimo que precisa vender para cobrir seus custos e se utilizar do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle para prever problemas de falta de capital de giro. Da mesma forma, não se deve negligenciar assuntos ligados a decisões de marketing, gestão de pessoas, decisões operacionais e, sobretudo a tecnologia de informação.

Essas observações sobre medidores de Lucratividade, Giro e Produtividade pode auxiliar o empresário de MPE, devido a simplicidade no método de medição e na efetividade dos resultados e análise de causas e efeitos, contudo é preciso salientar que a postura desse empresário diante desses resultados podem ser diferentes conforme sua maturidade na gestão.

## 4 MÉTODO

### 4.1 INTRODUÇÃO AO MÉTODO

Para argumentar sobre a questão da pesquisa – O que a Micro e Pequena Empresa deve fazer para garantir sua continuidade? – optou-se por propor uma escala de níveis de maturidade da gestão que reconheça o grau de conformidade da gestão da MPE face aos requisitos necessários para a continuidade do negócio.

Esta pesquisa é qualitativa, considerando que as variáveis envolvidas se referem aos modos e características dos gestores durante o processo de gerir seus negócios.

Para atender ao objetivo da pesquisa, adota-se uma metodologia em três etapas:

1. Delimitar as características de um grupo de microempresas como público alvo, com característica de maior risco de descontinuidade por critérios de inclusão e exclusão com base nas pesquisas secundárias apresentadas na revisão de literatura.
2. Por meio da pesquisa bibliográfica, de diferentes áreas do conhecimento que abordam o desenvolvimento temporal da maturidade da gestão, propor uma escala de níveis de maturidade da gestão, para se identificar as características do gestor do público-alvo em cada nível de maturidade.
3. Realizar uma pesquisa exploratória, visando o diagnóstico de dados, em uma amostra de microempresas característica do público-alvo delineado, a fim de se verificar a aderência desses objetos de pesquisa aos níveis de maturidade da gestão propostos.

Desse modo se procura elaborar considerações a respeito da questão de pesquisa.

## 4.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA DE DADOS SECUNDÁRIOS

Consideraram-se, para a definição da classificação do porte das empresas como sendo MPE, os dados do SEBRAE (2004a), Tabela 2, levando em conta as divergências entre as diversas referências revisadas, e por conveniência de obtenção da informação de número de funcionários em relação a faturamento anual.

Para conhecimento do cenário das MPE, quanto a número, participação sócio-econômica e natalidade versus mortalidade, consultou-se o SEBRAE, IBGE, BNDES e o trabalho de Najberg, *et al.*, (2000). E para entendimento do perfil do empresário de MPE utilizou-se das pesquisas GEM referentes aos anos 2003 e 2004. Essas informações são contrastadas com o resultado da pesquisa exploratória com a finalidade de se compararem as características delineadas para público-alvo em relação ao público realmente pesquisado.

Das pesquisas secundárias revisadas, o relatório *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil* do SEBRAE (2004b) e o relatório sobre Micro e Pequenas Empresas do IBGE (2003) foram a base a partir da qual foi definido o segmento empresarial de maior risco de mortalidade.

## 4.3 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

A proposta de medir os requisitos para a sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas (MPE) remete ao questionamento de quais são as MPE que estão morrendo, quais são suas características, e enfim, qual é o perfil das MPE com maior risco de descontinuidade.

Com base nas análises das pesquisas secundárias, a opção adotada para este trabalho foi a de se delimitar a pesquisa a um público-alvo de empresas com maior probabilidade de fechar, porém ainda em funcionamento. Delimitou-se como sendo microempresas, com até nove (9) funcionários, atuando nos setores de comércio e serviços, com tempo de operação

em torno de dois anos, baixo investimento no negócio e localizadas na zona urbana.

A razão da delimitação de empresas em torno de dois anos de vida se justifica, pois o gradiente de aumento da taxa de mortalidade tem seu maior valor até este período, a partir do qual começa a reduzir. Isso se pode perceber visualmente pelas marcas dos eixos tracejados na Figura 20. Até o segundo ano, o aumento da taxa de mortalidade é cinco vezes maior que o aumento do segundo ao quarto ano de vida.

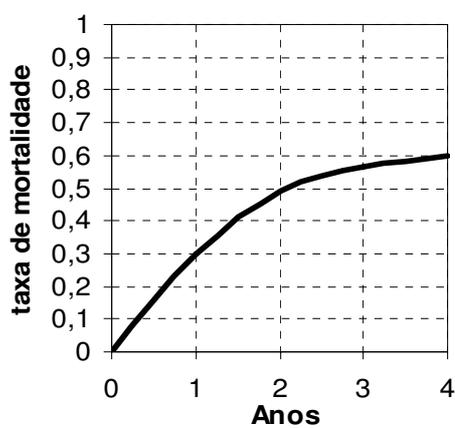


Figura 20 – Gradiente da taxa de mortalidade de MPE  
Fonte: Adaptado de SEBRAE (2004b)

#### 4.4 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA DE ESTÁGIOS DE MATURIDADE

Seguindo a estrutura da pesquisa proposta por Richardson (1999) o objetivo deste estudo é auxiliar o gestor da MPE no posicionamento estratégico de forma a aumentar suas possibilidades de continuidade operacional da empresa. Para tanto pesquisa-se na literatura, modelos que explicassem as fases de desenvolvimento de MPE e as características de cada uma dessas fases. Os modelos estudados foram levantados através de pesquisa bibliográfica abrangente em diversas áreas do conhecimento. Os dados foram tabulados, utilizando-se como instrumento, uma matriz de correlações, apresentada no APÊNDICE B, na qual se optou por um modelo com cinco níveis de maturidade, em consideração a que grande maioria dos autores e instituições estudadas assim o fizeram, e devido a facilidade do método em se

observar a evolução gradual do estado de maturidade da gestão. Contudo observa-se trabalhos que adotaram modelos com número de níveis diferente de cinco ou sistemas de abordagem por matriz de cruzamento de fatores para se definir o estado da maturidade da gestão.

A metodologia utilizada para a elaboração desta pesquisa foi a adotada por Freitas, *et al.* (1998), na qual para análises qualitativas de textos usa-se a seqüência de associação de palavras chaves e em seguida a composição de frases. Esse método está em consonância com as recomendações de Jarvis, *et al.* (2000, p.125), ao procurar diagnosticar a partir das informações pesquisadas uma consideração geral. Ou seja, os textos examinados e compilados para cada nível evolutivo das MPE, têm o objetivo de identificar as variáveis por meio da associação de palavras ou associação de idéias e assim se formular um contexto geral abrangente.

A intenção é relacionar os níveis semelhantes dos modelos apresentados na literatura e, dessa forma, propor referências características para cada nível de maturidade da gestão, por meio do método direto da concordância (SOUZA, 1976). Pelas palavras e idéias dos autores, identificaram-se as decisões dos gestores e as características intrínsecas do negócio. Esta identificação foi então incorporada na matriz de correlações apresentada no APÊNDICE B.

De acordo com Selltiz, *et al.* (1965, p. 336), a vantagem de se utilizar este tipo de método é o de “prover informação ampla”, entretanto, seu ponto fraco reside na aplicação do teste de validade. Para superar-se essa fraqueza do método, utilizaram-se outros instrumentos projetados para melhorar sua validade e melhor fundamentar o estudo. Tomou-se como apoio o trabalho de Bardin (1995, p.51-57) para o teste de associação dos textos ou palavras expressas para cada nível de maturidade de mesmo contexto, e exposto nesse trabalho. Desse modo procurou-se identificar estereótipos e conotações entre os níveis de maturidade com coerência fundamentada para cada um deles.

Para melhor se aplicar este método, utilizou-se um aplicativo computacional,

denominado Tropes (ACETIC, 2004), Figura 21, para se fazer a análise dos textos e se obter, como resultado, palavras, frases e idéias chaves cuja conotação auxiliou na elaboração de uma sinopse conceitual para cada nível de maturidade.

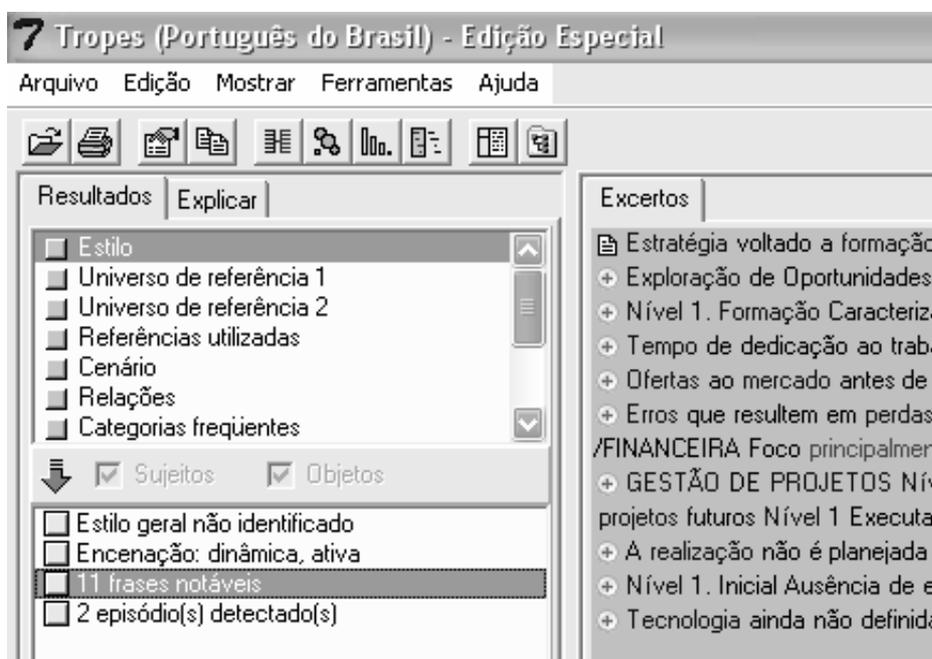


Figura 21 – Tela do aplicativo Tropes  
Fonte: ACETIC (2004)

O procedimento para esta análise computacional do texto teve as seguintes etapas:

1. A partir da matriz de correlações (APÊNDICE B), seleciona-se a coluna com os dados de um nível de maturidade, copia-se e cola-se em um novo arquivo e salve no formato texto (com extensão “.txt”).
2. Carrega-se o texto referente ao primeiro nível de maturidade no aplicativo Tropes (ACETIC, 2004).
3. Seleciona-se a aba “Resultados” e procede-se à análise pelo “Estilo” para obter as “frases notáveis que resumem as partes mais significativas do texto” (Figura 21).

O aplicativo Tropes agrupa e classifica os termos do texto por “classes de equivalentes”, que são representações dos principais substantivos do texto. A frequência destas classes pode ser obtida pela opção “Referências utilizadas” e pelos “Universos de referência”, que ressaltam o contexto típico do texto, e as

relações entre as classes (ACETIC, 2004). Por exemplo, a classe *gestão* e suas relações antecessoras e sucessoras, respectivamente [insatisfação → gestão] e [gestão → projetos]. Observa-se a informação de “Estilo geral não identificado”, uma vez que os textos são provenientes de fontes diferentes.

4. A partir desta análise, obtêm-se as “frases notáveis”, características do nível de maturidade em análise. Estas frases foram compiladas para cada nível de maturidade em um quadro sinopse (Quadro 15, página 128).
5. Obtêm-se gráficos tipo estrela relativo às referências ao termo *gestão*, com o objetivo de se analisar as relações com o termo para cada nível de maturidade.

A função e funcionamento deste tipo de gráfico são citados a seguir:

O gráfico em estrela mostra as Relações entre Referências, ou entre uma categoria de palavras e Referências. Os números que aparecem no gráfico indicam a quantidade de Relações (frequência de ocorrência) que existe entre as Referências. Este tipo de gráfico permite analisar o contexto de uma Referência ou categoria. As Referências são orientadas: as Referências apresentadas à esquerda da classe central são as que vêm antes, as que são apresentadas à direita são as que vêm depois. (ACETIC, 2004).

6. Proceder-se da mesma forma para os demais níveis de maturidade.

**Casos especiais:** Os subsistemas empresariais apresentados por Pereira, C. (2001), possuem uma característica transversal e não temporal, ou seja, trata de elementos que em si se fazem presentes em todos os níveis de maturidade, pois se referem a empresa. Utilizando o método abordado por Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001), considerou-se a análise destes subsistemas para cada um dos níveis de maturidade pela relevância que assume em cada fase do ciclo de vida da empresa. E da mesma forma, considerou-se a análise para os “estágios da organização” do FNQ (2005) que vão de 0 a 1000 em nove faixas uma correlação com os cinco níveis de maturidade de gestão. O método utilizado para isso foi por indução e dedução tal como elucidada Cervo e Bervian (2002).

A resultante deste procedimento foi a compilação de um quadro sinopse (veja o Quadro 15, página 128, capítulo Resultados) cuja variável independente expressa pelos níveis

de maturidade se compõe de uma série de variáveis causais, que, segundo Likert (1975), são aquelas que, num sistema social, tal como uma MPE, podem sofrer ações dos gestores dessas organizações e, conseqüentemente, promover mudanças no ambiente interno, tais como: estrutura organizacional, controles, políticas internas, liderança, entre outros.

## **4.5 PESQUISA DE CAMPO EXPLORATÓRIA**

### **4.5.1 Objetos da Pesquisa**

Os objetos da pesquisa são MPE delimitadas conforme a descrição do grupo de maior risco de interrupção das atividades, de acordo com as observações feitas a partir das pesquisas secundárias apresentadas na subseção 4.2 - Pesquisa Bibliográfica de Dados Secundários, página 110. A partir do qual se define pela subseção 4.3 – Definição do Público-Alvo, página 110, estabelecidos e em funcionamento no município de São José dos Campos, tal como definido na subseção 1.3.2 – Delimitação Geográfica (página 22).

### **4.5.2 Instrumento da Pesquisa**

Para obter dados de grupos sociais, Richardson (1999) afirma que o instrumento mais comum é o questionário, pois permite a obtenção de maior número de dados ou amostras quando existe limitação de tempo. Todavia, alegam que a entrevista não-estruturada é uma técnica importante que permite melhor relacionamento entre o pesquisador e os entrevistados, permitindo obter, da entrevista, aspectos relevantes do problema.

O problema da técnica de entrevista não-estruturada estaria no processo de transcrição e transformação dos dados qualitativos em dados quantitativos que permitam a realização de análises comparativas (BAUER; GASKELL, 2002).

Optou-se pela utilização de um questionário fechado e uma escala *Likert* com sete alternativas, a fim de possibilitar maiores oportunidades para o respondente fixar sua opinião. Essa escala *Likert* é elaborada com três pontos de discordância (1,2 e 3), com um ponto médio (4) que representa uma posição neutra ou com ausência de opinião, e mais três pontos de concordância (5,6 e 7), com a finalidade de se obter uma graduação da opinião dos respondentes a cerca das características dos níveis de maturidade, por meio de “afirmações polares” (PEREIRA, J., 2004, p.70).

Portanto, o questionário (APÊNDICE A) foi elaborado com as seguintes partes:

**1. Dados do Perfil do Gestor:**

A finalidade é obter informações sobre as características do gestor relativas aos aspectos: Idade, Escolaridade, Gênero e Atividade anterior. E assim comparar a pesquisa primária com a pesquisa secundária GEM (2003, 2004), com a finalidade de diagnosticar o público-alvo.

**2. Dados do Perfil da Empresa:**

A finalidade é obter informações sobre a empresa relativa aos aspectos: Setor, Tempo de abertura, Nº de funcionários, Faturamento anual, e Tipo de empresa. E, então, poder-se identificar os objetos de pesquisa como característicos do público-alvo para essa pesquisa.

**3. Dados do Perfil da Gestão:**

A partir do quadro sinopse – Quadro 15, página 128, foi elaborado o questionário com escala *Likert* de sete alternativas (LIKERT, 1975, BARDIN, 1995, p.155-16). Composto de 20 afirmações, quatro para cada um dos cinco níveis de maturidade, levantadas por análise de maior número de citações entre os autores estudados ou por maior destaque no nível de maturidade em questão. Selecionou-se, então, as características mais comuns de cada nível, denominadas objetos de atitude por

Bardin (1995), cuja seqüência no questionário foram distribuídas aleatoriamente a fim de evitar a identificação pelo gestor entrevistado, tal como sugere Kerzner (2002a, p.356-358). No Quadro 14 lista-se as afirmações utilizadas no questionário e suas respectivas referências aos níveis de maturidade em gestão.

<b>Nível de Maturidade de referência</b>	<b>Afirmações</b>
1	1. Em minha empresa a presença do proprietário é fundamental para seu funcionamento.
5	2. Em minha empresa o pessoal é concentrado em melhorar continuamente seus processos ao invés de manter a mesma forma de se fazer.
1	3. Minhas atividades são bastante intuitivas, criativas e com uso de sistemas informais.
4	4. Minha empresa é focada em atividades de planejamento para se atingir metas e efetua o controle destas atividades em prazos, custos e qualidade.
2	5. Em minha empresa o planejamento e a gestão se baseiam em experiências anteriores.
4	6. A origem do capital de giro é do próprio negócio mas boa parte vem de bancos de investimentos.
3	7. Minha empresa se preocupa na formalização dos processos através de documentação, padronização e treinamentos.
4	8. Minhas atividades se concentram em coordenar o pessoal que sabem muito bem o que devem fazer e fazem uso de sistemas formais.
3	9. Muitas de minhas atividades podem e são delegadas a outros conforme suas funções e muitas delas fazem uso de sistemas.
2	10. Minhas atividades se concentram em dirigir o pessoal sem uso de sistemas formais.
4	11. Minha empresa possui metas bem definida, escritas e entendidas por todos. As prioridades são bem definidas. Existem controles das atividades e preocupação com a flexibilidade para que todos possam desenvolver suas competências.
3	12. O capital de giro e para expansão são de origem do próprio negócio, de investidores e de bancos de investimentos.
2	13. A origem do capital para desenvolvimento é do próprio negócio e uma menor parte de investidores.
1	14. A maior parte do capital inicial foi de origem própria e periodicamente há necessidade de capital operacional.
5	15. As atividades em minha empresa são desenvolvidas por colaboração espontânea sem a necessidade de haver ordens e algumas são auxiliadas por assessorias/consultorias externas.
5	16. O capital para alavancar o negócio, ou para novas aquisições são de origem do próprio negócio, de bancos de investimento ou de investidores.
1	17. Minha empresa enfrenta pequenas crises inesperadas e constantes exigindo muitas horas de trabalho além do normal e que quase sempre são insuficientes.
5	18. A empresa acompanha graficamente alguns medidores chaves financeiros e de desempenho, que mostram resultados favoráveis, mas não têm ocorrido esforços em inovação, talvez pela boa posição que a empresa desfruta no mercado.
3	19. Minha empresa sofre conflitos internos entre o corpo de administração apesar dos sistemas de controle em uso.
2	20. Minha empresa possui bons produtos/serviços que deixam os clientes satisfeitos, mas os funcionários são reativos, dificultando a delegação.

Quadro 14 – Afirmações do questionário e referências aos níveis de maturidade

Fonte: Dados da pesquisa

Para cada uma das 20 afirmações abaixo, solicita-se que seja indicada uma posição conforme a opinião do respondente sobre a mesma. As respostas devem refletir a situação real da empresa e não o desejo do gestor. Solicita-se ao respondente que seja sincero e honesto ao responder. Para isso utiliza-se de uma escala de 1 a 7 com graduação gradativa entre discordância total e concordância total. As qualificações utilizadas e seus respectivos valores de referência são:

- Discordo Totalmente (DT) = 1;
- Discordo (D) = 2;
- Discordo Parcialmente (DP) = 3;
- Sem Opinião (SO) = 4;
- Concordo Parcialmente (CP) = 5;
- Concordo (C) = 6; e
- Concordo Totalmente (CT) = 7.

A apuração do resultado é feito por contagem de pontos por meio do seguinte procedimento:

1. Some os valores referentes aos qualificadores de cada nível de maturidade exceto os de valor 4 que se referem à “sem opinião”.
2. Divide-se por 28 o resultado da soma e anota-se o resultado com pelo menos duas casas decimais.
3. Na análise dos resultados observam-se os valores entre 0 e 1 com os seguintes indicativos:
  - Pontuações acima de 0,75 sugerem que o nível de maturidade foi atingido ou está em vias disso ocorrer;
  - Pontuações acima de 0,50 e abaixo de 0,75 podem indicar que este estágio está em vias de ser atingido;

- E pontuações menores que 0,50 podem indicar que o nível está mais distante de ser atingido.

Cada nível de maturidade recebe um valor indicativo do quanto esse nível está atingido nas práticas de gestão do respondente.

#### **4.5.3 Procedimentos para a Coleta de Dados**

Solicitou-se ao Departamento de Receitas da Prefeitura do Município de São José dos Campos, uma listagem de empresas filtrada por setor comércio e serviço, urbanas, com tempo de constituição de dois anos e com até nove funcionários, tal como sugere a subseção 4.2 - Pesquisa Bibliográfica de Dados Secundários, página 110, deste trabalho. Obteve-se uma planilha contendo uma lista de 4097 empresas. Contudo com poucas garantias quanto ao número de funcionários.

Na listagem obtida da Prefeitura de São José dos Campos, criou-se uma nova coluna, na qual foi inserido um número aleatório não repetido para cada registro. Classifica-se por esta coluna, e se obtém, dessa forma, uma seqüência aleatória das empresas listadas, definindo então, por conveniência, um grupo de 40 empresas a serem pesquisadas a partir da seqüência aleatória.

De posse do questionário apresentado na subseção 4.5.2 – Instrumento da Pesquisa, página 115, e apresentado por completo no APÊNDICE A, foram planejadas e realizadas as visitas às MPE, observando-se o plano de pesquisa exploratória, traçado com as seguintes premissas:

1. Levar pessoalmente o instrumento da pesquisa e observar o respondente a fim de garantir a obtenção do instrumento de pesquisa com a própria opinião do mesmo.
2. Acumular informações sobre o que observar durante as visitas, tais como:
  - Se o local estava fechado, após pelo menos um retorno;

- Se o proprietário foi encontrado no endereço listado ou não;
  - Se o negócio encontrado no local corresponde ao informado na lista original;
  - Se as características observadas diferem da descrição do público-alvo por, pelo menos, um item;
  - E se o proprietário não aceitou responder a pesquisa.
3. Orientar o respondente quanto ao método de uso do instrumento, e evitar orientações sobre o significado dos conceitos contidos nas afirmações, para não contaminar com idéias que não sejam do respondente.
  4. Realizar a pesquisa durante um período máximo de seis meses, para garantir a fidedignidade das características estabelecidas para o grupo com maior risco de mortalidade. Pois senão haveria a necessidade de se solicitar uma nova listagem atualizada. No caso desta pesquisa, o prazo planejado foi entre os meses de julho a dezembro de 2005.
  5. O número de pesquisas deve ser suficiente para que seja possível realizar um diagnóstico e emitido considerações relacionadas ao objetivo da pesquisa.
  6. Para todos os respondentes, deve ser apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, aprovado por Comitê de Ética, e solicitar a assinatura, antes de se proceder às respostas, no caso desta pesquisa, o instrumento utilizado foi avaliado pelo comitê de Ética da Universidade de Taubaté, sob protocolo CEP/UNITAU nº 063/05.
  7. Cada instrumento de pesquisa respondido deve ser cadastrado na planilha eletrônica, detalhada na subseção 4.5.4 – Procedimentos para a Análise dos Dados, página 121, cuja tabela gera os gráficos analíticos.
  8. Trata-se de uma pesquisa exploratória e não estatisticamente conclusiva.

#### 4.5.4 Procedimentos para a Análise dos Dados

A partir da coleta dos dados, procedeu-se à tabulação dos dados em uma planilha eletrônica por meio de aplicativo computacional, na qual se geram os gráficos analíticos.

A apresentação dos procedimentos de análise dos dados é detalhada a seguir:

##### **Sobre os dados do Perfil do Gestor e do Perfil da Empresa:**

1. Utilizam-se a primeira e segunda parte do instrumento de pesquisa, que trata do Perfil do Gestor e do Perfil da Empresa respectivamente (APÊNDICE A).
2. Tabulam-se os dados obtidos de cada objeto de pesquisa;
3. Gera-se uma tabela com as porcentagens de cada variável relativa aos objetos de pesquisa;
4. Relaciona-se a informação obtida de cada variável com as informações identificadas nas pesquisas secundárias.
5. Apresenta-se o que for observado no relacionamento, considerando-se semelhanças e diferenças.
6. Estabelecem-se considerações de causa e efeito a partir do que for apresentado.

##### **Sobre os dados do Perfil da Gestão:**

7. Utiliza-se a terceira parte do instrumento de pesquisa (APÊNDICE A), que se trata de um questionário com escala *Likert* de sete alternativas, com 20 afirmações;
8. Solicita-se ao respondente que assinale uma das sete posições qualitativas para cada uma das 20 afirmações;
9. Tabulam-se os dados obtidos de cada objeto de pesquisa em planilha;
10. Soma-se o número de respostas por qualificação das quatro afirmações referentes a cada um dos cinco níveis de maturidade, e assim por diante para todas as sete qualificações possíveis.

11. Destaca-se das respostas a opção SO, para análise específica.
12. Soma-se o valor das demais respostas em conformidade com os níveis de maturidade correspondentes. Lembrando que cada nível de maturidade possui quatro perguntas.
13. Para identificar-se o patamar de cada objeto de pesquisa dentro de cada nível, divide-se a soma por 28. Ou seja, pelo número máximo de pontos, que no caso é sete (7) e pelo número de afirmações por níveis de maturidade, que no caso é quatro (4). Obtendo-se o índice que representa a média de discordância ou concordância do objeto de pesquisa para cada nível de maturidade. Isso é feito para se tenha uma escala entre 0 e 1, já que o interesse da pesquisa está mais nas categorias, ou níveis da maturidade do que no evento em si, ou seja, a intenção é se obter um “dado diagnóstico” da gestão (PEREIRA, J., 2004, p.71).
14. Plota-se um gráfico com o índice de discordância e concordância para os cinco níveis de maturidade e um gráfico de setores com a distribuição da qualificação SO. Avalia-se desse modo a qualidade das respostas obtidas em relação ao público-alvo.
15. Calcula-se a média aritmética dos valores normalizados de cada respondente.
16. Calcula-se o desvio padrão dessa amostra pela Equação (7) a seguir:

$$d = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{(n-1)}} \quad (7)$$

17. Plota-se um gráfico com os resultados de todos os objetos de pesquisa e, para orientação, mostra-se três linhas: (i) os valores médios normalizados, (ii) a média mais o desvio padrão  $(\bar{x} + d)$  e (iii) a média menos o desvio padrão  $(\bar{x} - d)$ .

Nota-se que, apesar de grande parte dos dados ocuparem a região entre as linhas de mais e menos um desvio padrão da linha média (Figura 22), assim, ficou muito difícil de

elaborar considerações a respeito; portanto, buscou-se encontrar uma função característica para todas as linhas. Foram testadas funções lineares (Equação 8), exponenciais (Equação 9), de potência (Equação 10), função de distribuição Weibull (Equação 11), característica para ciclo de vida, e função logarítmica (Equação 12).

$$f(x)=m.x+b \quad (\text{distribuição linear}) \quad (8)$$

$$f(x)=m.e^{-b.x} \quad (\text{distribuição exponencial}) \quad (9)$$

$$f(x)=m.x^b \quad (\text{distribuição de potência}) \quad (10)$$

$$f(x)=1-e^{-(x/\beta)} \quad (\text{distribuição Weibull}) \quad (11)$$

$$f(x)=m.Ln(x)+b \quad (\text{distribuição logarítmica}) \quad (12)$$

Os parâmetros são respectivamente a constante  $b$  que se refere ao ponto de origem no eixo da função  $f(x)$  e a constante  $m$  que se refere à inclinação da curva. A variável independente  $x$  se refere aos níveis de maturidade, e a variável dependente  $y$ , definida por  $f(x)$  indica o patamar característico do nível medido, numa escala de 0 a 1.

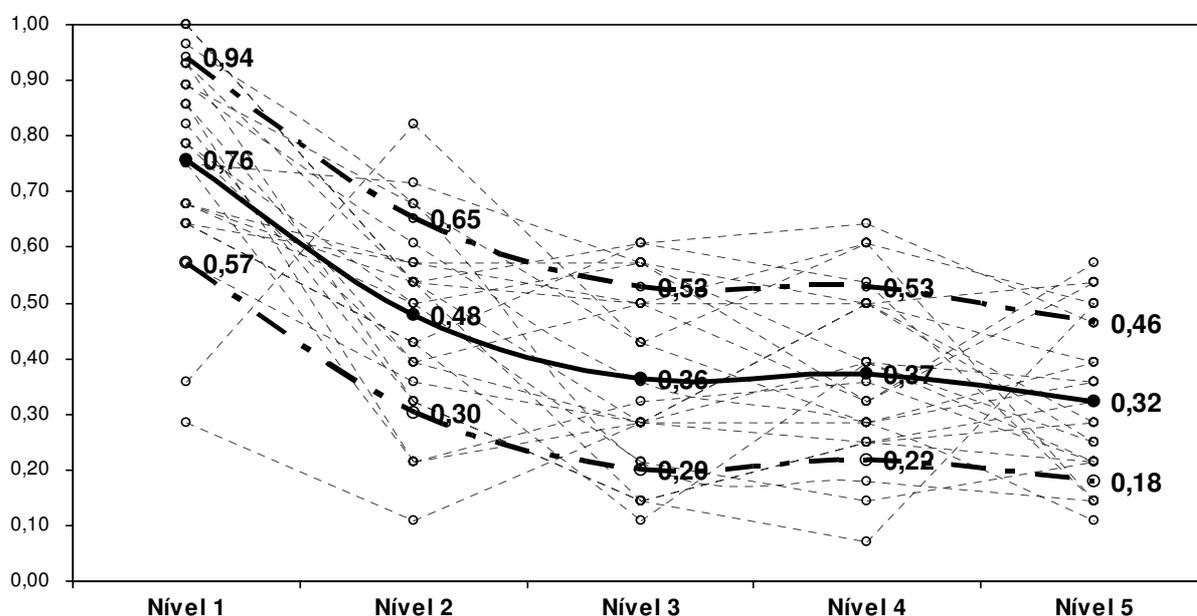


Figura 22 – Distribuição dos dados de pesquisa por níveis de maturidade  
Fonte: Dados da pesquisa

O melhor resultado em termos de correlação foi obtido para a função de projeção

logarítmica, de acordo com os valores de *R-quadrado*<sup>4</sup> (Tabela 12). Portanto, adota-se a função logarítmica para a análise dos dados.

Tabela 12 – Análise do R-quadrado do teste de Regressão

<b>Função de distribuição</b>	<b><i>R-quadrado</i></b>
Linear	0,76
Exponencial	0,83
Potência	0,92
Weibull	0,84
Logarítmica	0,95

Fonte: Dados da pesquisa

Após essas considerações retomam-se os procedimentos metodológicos:

18. Considera-se a linha obtida pela regressão logarítmica como sendo uma referência do estágio de maturidade do público-alvo.

**Método utilizado na análise das funções:**

19. Soma-se o número de objetos de pesquisa cujo valor  $m$  é maior que o da inclinação média. Refere-se a um patamar de maturidade superior;
20. Soma-se o número de objetos de pesquisa cujo valor  $m$  é menores ou iguais que a inclinação média. Refere-se a um patamar de maturidade inferior;
21. Soma-se o número de objetos de pesquisa cuja constante  $b$  é maior que a constante da linha média.
22. Soma-se o número de objetos de pesquisa cuja constante  $b$  é menor ou igual que a constante da linha média.;
23. Como as empresas pesquisadas pertencem ao grupo de maior risco de descontinuidade (SEBRAE, 2004a), considerar-se que essas empresas possuem alguma tendência de fechar, percebido pelos parâmetros da função logarítmica, como indicado na Figura 23, e da seguinte forma:

---

<sup>4</sup> *R-quadrado*: é um número entre zero (0) e um (1) que revela o grau de correspondência entre dados estimados e dados reais. Quanto mais próximo de um (1) mais confiável é a correspondência.

- **Menor tendência de descontinuidade:** maior inclinação ( $m >$ ) e menor constante ( $b <$ );
- **Maior tendência de descontinuidade:** menor inclinação ( $m <$ ) e maior constante ( $b >$ );

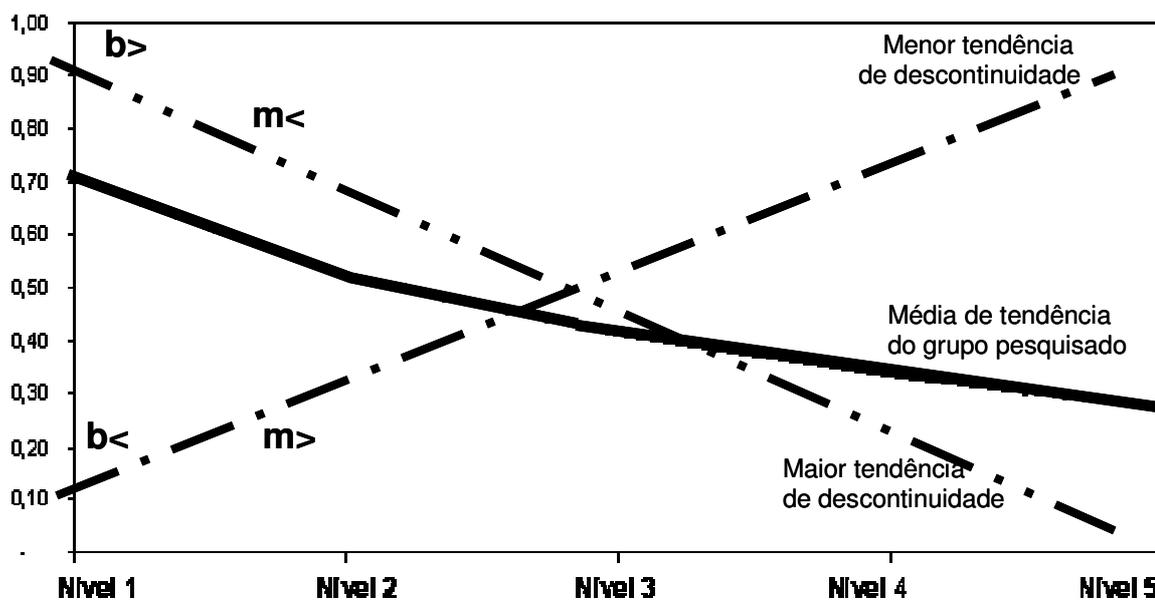


Figura 23 – Análise dos dados por níveis de maturidade  
Fonte: Dados da pesquisa

24. Plota-se um gráfico de setores, com os dados de maior e menor tendência de descontinuidade e compara-se com os dados das pesquisas secundárias.
25. Proceder-se às considerações dos dados obtidos pela pesquisa em relação aos dados obtidos pelas pesquisas secundárias e pesquisas bibliográficas.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 SINOPSE DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Na matriz de correlação (APÊNDICE B), diversas constatações sobre a evolução da maturidade da gestão de Micro e Pequenas Empresas (MPE) foram inter-relacionadas por cinco níveis. Por meio de uma metodologia computacional, foram identificadas “frases notáveis” (ACETIC, 2004) para cada um dos cinco níveis que sintetizam a matriz numa sinopse das idéias revisadas a partir da literatura. Esta sinopse se apresenta no Quadro 15, página 128.

Observando o resultado obtido pela metodologia, notam-se marcantes e bem definidas características para cada nível de maturidade:

**Nível 1.** Para este nível ficou evidente a preocupação do empresário com a formação e manutenção do negócio, despendendo muitas horas de trabalho e recursos pessoais ou de pessoas próximas para balancear fluxos monetários negativos ocasionados, muitas vezes, por perda de foco estratégico e empreendendo gastos fora da atividade principal. A participação constante do proprietário no empreendimento é essencial. Porém é fundamental evoluir para um nível superior, pois é grande a probabilidade do empreendimento falhar se isso não ocorrer durante os primeiros anos de existência do negócio. Em uma frase, pode-se dizer que organizações com maior expressão neste nível de maturidade dependem do proprietário.

**Nível 2.** No segundo estágio da maturidade, o capital de giro e a liquidez, apesar de reduzidos, são suficientes para manter as atividades diante dos concorrentes e do mercado. O que permite ao empresário atuar um pouco mais na coordenação das atividades, procurando estabelecer regras e processos, apesar de ainda se sentir necessário operacionalmente para garantir a manutenção do negócio. Os primeiros anos renderam experiência e conhecimentos

que o empresário procura transmitir aos funcionários para que possam atender melhor os clientes. Não obstante ainda é considerável a probabilidade de falha se não evoluir para níveis superiores. Pode-se dizer que o proprietário é atuante em conjunto com a organização.

**Nível 3.** Neste nível, o empreendimento já possui diferencial competitivo nas operações estabelecidas no mercado e junto aos funcionários. O empresário ainda exerce algumas atividades operacionais, mas atua estrategicamente. Sua direção tende a ser centralizada para melhor lidar com os conflitos internos que desviam o foco da atividade principal. Exerce uma administração financeira para a manutenção do lucro ou para a busca do crescimento. Como são muitos os desafios, a atenção do empresário é fundamental para se evitarem falhas que possam causar prejuízos. Neste nível, o proprietário dirige a organização.

**Nível 4.** Neste nível de maturidade, as relações entre o proprietário e os funcionários são valorizadas uma vez que se compreende o resultado positivo que pode decorrer dessa atitude, assim, procura-se tornar o propósito da organização clara a todos. Os esforços gerenciais se voltam à gestão de portfólio. A administração intermediária procura se destacar para garantir sua posição. A empresa trabalha para ampliar sua participação no mercado sem perder de vista o retorno financeiro dos investimentos e para isso faz uso de indicadores chaves para análise do negócio. A probabilidade de falha do empreendimento é reduzida. O proprietário assume um papel de apoio à organização.

**Nível 5.** Neste nível, a melhoria contínua dos processos é perseguida constantemente. A estrutura organizacional é ajustada de acordo com o melhor resultado possível. A tecnologia da informação tem um papel fundamental para o funcionamento da organização, pois suporta as atividades de Planejamento Estratégico e monitoração de indicadores chaves de sucesso para as metas e objetivos, assim como para atender às metodologias de apuração dos custos gerenciais. A probabilidade de falha do empreendimento é bastante reduzida. O proprietário planeja o futuro da organização.

CARACTERIZAÇÃO DOS NÍVEIS DE MATUREZA DA GESTÃO DE MPE	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
<p>SINOPSE dos Níveis de Maturidade segundo a análise de fontes referenciadas na revisão de literatura e agrupadas na Matriz de Correlação (APÊNDICE B)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia voltada à formação do negócio.</li> <li>• Necessidades de haver bons contatos com clientes e Fornecedores e bom nível de capital de giro e liquidez.</li> <li>• Exploração de oportunidades até o esgotamento para atender a necessidades de mercado. Caracterizado por colocar a idéia em prática a partir do plano de negócios.</li> <li>• Tempo de dedicação ao trabalho do Fundador é bastante alto, mas quase sempre insuficiente.</li> <li>• Erros que resultam em perdas de liquidez.</li> <li>• Se este estágio se demorar muito pode causar descontentamento do empreendedor.</li> <li>• A empresa é muito dependente do empreendedor e eventuais sucessos alcançados dificilmente são repetidos em projetos Futuros.</li> <li>• As realizações não são planejadas e acompanhadas com rigor.</li> <li>• Ausência de esforços coordenados na gestão.</li> <li>• Iniciativas isoladas, sem metodologia e baseadas na boa vontade.</li> <li>• Tecnologia ainda não definida ou em definição.</li> <li>• Baixa produtividade e custos fixos elevados.</li> <li>• A estrutura organizacional é simples e a cúpula estratégica exerce força para a centralização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de giro e liquidez suficientes para manter as atividades diante dos concorrentes e do mercado.</li> <li>• Exploração de nichos de mercado até o esgotamento para atender as necessidades de mercado.</li> <li>• Empresário envolvido nas operações e na coordenação dos trabalhos dos outros.</li> <li>• Excesso de confiança e arrogância, comprometendo tomada de decisão.</li> <li>• Funcionários reativos e frustrados.</li> <li>• Não planeja adequadamente.</li> <li>• Tentativas de delegação.</li> <li>• Parte do controle pode ser passada a um administrador competente.</li> <li>• A empresa não consegue funcionar sem a presença do fundador.</li> <li>• Foco direcionado aos elementos materiais e humanos e suas características, tais como a necessidade de motivação e rotatividade.</li> <li>• O conhecimento adquirido não é passado adequadamente para a organização.</li> <li>• Assessoria técnica exerce força para a padronização dos processos de trabalho.</li> <li>• A descentralização horizontal é limitada.</li> <li>• Busca-se o planejamento das ações.</li> <li>• Conhecimento do negócio ampliado pela experiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento por delegação, com características funcionais (funções distribuídas).</li> <li>• Diferencial competitivo nas operações bem trabalhadas no mercado e junto aos funcionários.</li> <li>• Empresário atua por coordenação e funcionalmente.</li> <li>• Direção centralizada.</li> <li>• Desenvolvimento de algum novo produto.</li> <li>• Linha ampliada, mercado simples, canais múltiplos.</li> <li>• Exploração de mercados até o esgotamento e busca-se transpor barreiras de mercado para desenvolver novos negócios.</li> <li>• Excessos de conflitos internos desviando o foco do mercado.</li> <li>• Maior ênfase nos talentos das pessoas e no modo como são agrupadas as atividades na empresa definida pela amplitude de responsabilidades.</li> <li>• Criação de valores para o cliente a fim de aumentar a competitividade.</li> <li>• A prática leva a padronização para maior qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco nos recursos financeiros e de negócios apesar de haver atenção equilibrada para os demais fatores.</li> <li>• Exploração de negócios com sinergia (em conjunto com outras organizações) até o esgotamento da associação afim de desenvolver novos negócios dominantes.</li> <li>• Propósito da organização é claro a todos.</li> <li>• As metas são fixadas, alinhadas e atingidas.</li> <li>• Preocupação com os elementos humanos em relação à divisão de tarefas e atributos assim como a orientação de processos alinhados aos propósitos da organização.</li> <li>• Apresenta um conjunto claro de metas quantitativas para a qualidade.</li> <li>• Os processos pré-definidos são executados consistentemente com práticas dentro de limites de controle.</li> <li>• Há gerenciamento de portfólios e programas.</li> <li>• Profissionais capacitados são designados para o gerenciamento da carteira de produtos ou serviços e outros para o gerenciamento estratégico dos diversos projetos.</li> <li>• Gerentes de linha intermediária exercem força para se destacar da cúpula estratégica e do núcleo operacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A direção faz uso de assessorias/consultorias externas.</li> <li>• Melhoria contínua é perseguida constantemente.</li> <li>• Concentração em melhorar continuamente os processos.</li> <li>• Atuação em múltiplos mercados e canais de distribuição.</li> <li>• Descentralização seletiva.</li> <li>• Estrutura por agrupamentos de trabalho.</li> <li>• Liberdade para coordenação por ajustamentos mútuos.</li> <li>• Exploração de negócios sem Sinergia (com capacidade própria) até o esgotamento da capacidade gerencial mantendo a estratégia de diversificação.</li> <li>• Foco em processamento e geração de informações por parte da organização.</li> <li>• Equilíbrio por todas as habilidades necessárias e por parte do empreendedor concentrado no Planejamento Estratégico e nas habilidades gerenciais.</li> <li>• Desempenho dos processos é aperfeiçoado para satisfazer as necessidades de negócios atuais.</li> <li>• Desenvolvimento formal de sistema para gerenciamento e controle integrado de prazos e custos de projetos.</li> <li>• O Empreendedor é um consultor do próprio negócio.</li> <li>• O pessoal desenvolve as atividades por colaboração.</li> <li>• Se faz de acordo com a missão.</li> <li>• Uniformidade e equilíbrio relativo entre os subsistemas empresariais, apesar de haver atenção destacada na gestão e nas atividades de obtenção.</li> <li>• Uso de metodologias para apuração dos custos gerenciais e disseminação de técnicas de gestão..</li> </ul>
<p>Características comuns dos diversos autores e instituições pesquisadas</p>	<p>A ORGANIZAÇÃO DEPENDE DO PROPRIETÁRIO</p>	<p>O PROPRIETÁRIO É ATUANTE EM CONJUNTO COM A ORGANIZAÇÃO</p>	<p>O PROPRIETÁRIO DIRIGE A ORGANIZAÇÃO</p>	<p>O PROPRIETÁRIO AJUDA A ORGANIZAÇÃO</p>	<p>O PROPRIETÁRIO PLANEJA O FUTURO DA ORGANIZAÇÃO</p>

Quadro 15 – Sinopse dos Níveis de Maturidade da Gestão  
Fonte: Dados da Pesquisa

## 5.2 REFERÊNCIAS AO TERMO *GESTÃO* POR NÍVEL DE MATURIDADE

A metodologia de apuração da sinopse dos níveis de maturidade pelo uso do aplicativo Tropes (ACETIC, 2004) permite que se analisem as relações para uma referência específica. Essa referência pode ser o termo *gestão*, uma vez que o objetivo deste trabalho é o de propor uma escala de níveis de maturidade da gestão, destacam-se, então as relações para essa referência por meio dos gráficos ‘estrela’ fornecidos pelo aplicativo.

A leitura dos gráficos a seguir se faz conforme a seqüência em que as classes aparecem, ou seja, da esquerda para a direita. Como exemplo da Figura 24, tiram-se as relações:

- [organização\_administrativa] → [gestão]
- [gestão] → [projetos]

Na classe *organização\_administrativa* se incluem termos como centralização, descentralização, matricial, etc. De uma forma geral pode-se depreender quais são as classes de termos substantivos que se relacionam com a gestão em cada nível de maturidade.

Para o nível 1 (Figura 24), nota-se relações com o termo *gestão* das quais se destacam um grande número de classes com sentido operacional, tais como: experiência, execução, esforço, ação, direta, especialização, personalísticas, ausência e existência.

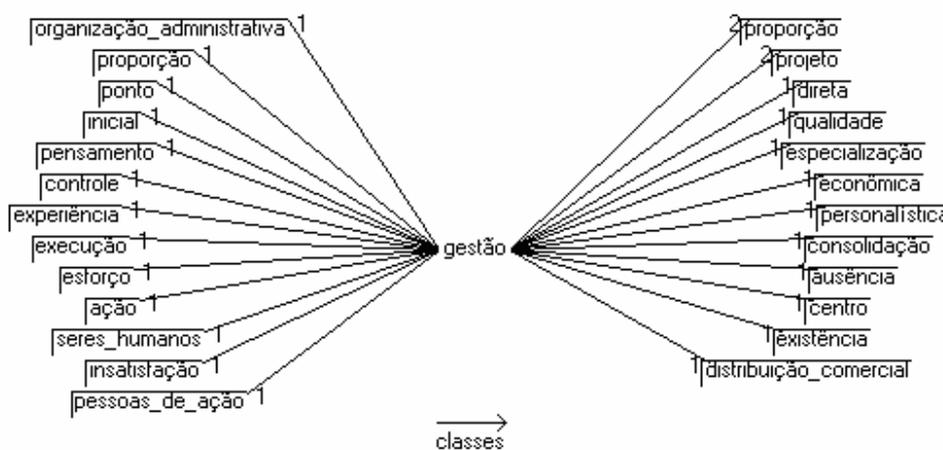


Figura 24 – Gráfico-Estrela das referências ao termo “gestão” – Nível 1

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao segundo nível (Figura 25), percebem-se classes cujo sentido predominante é o de postura do gestor como: modéstia, repetível<sup>5</sup>, desesperança, assim como classes que indicam preocupação como: qualidade, sobrevivência, experiência e econômica.

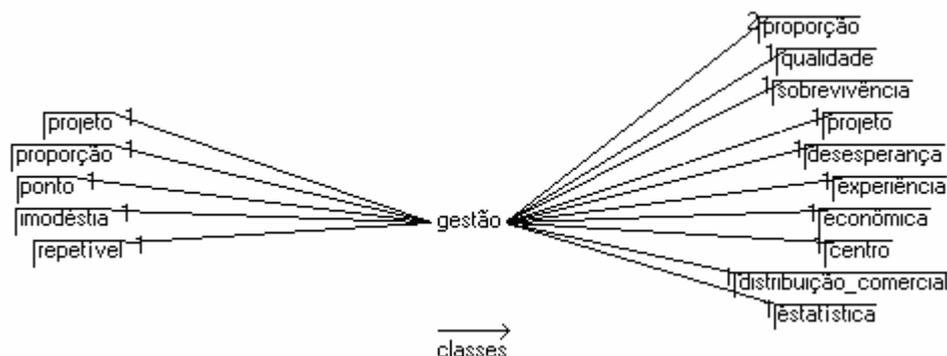


Figura 25 – Gráfico-Estrela das referências ao termo “gestão” – Nível 2

Fonte: Dados da pesquisa

No terceiro nível (Figura 26), a presença de classes como: ordem, ação, persuasão, êxito e qualidade associados à classe *gestão*, indicam uma relação de afirmação.

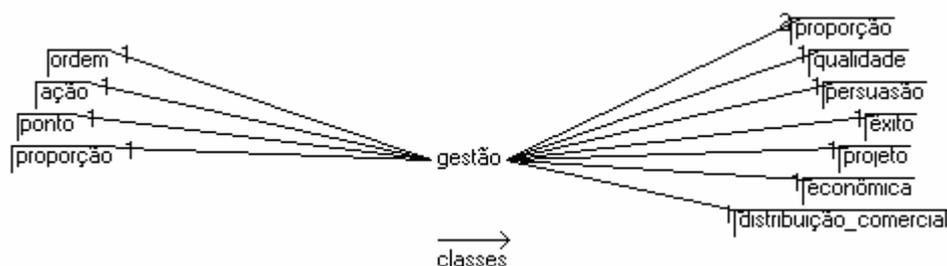


Figura 26 – Gráfico-Estrela das referências ao termo “gestão” – Nível 3

Fonte: Dados da pesquisa

Para o quarto nível (Figura 27), o registro das classes: gerenciado, aumento, qualidade e preocupação sugerem o empenho em crescer de forma sustentada.

<sup>5</sup> Repetível: adjetivo de dois gêneros; que se pode repetir. (Houaiss, 2005).

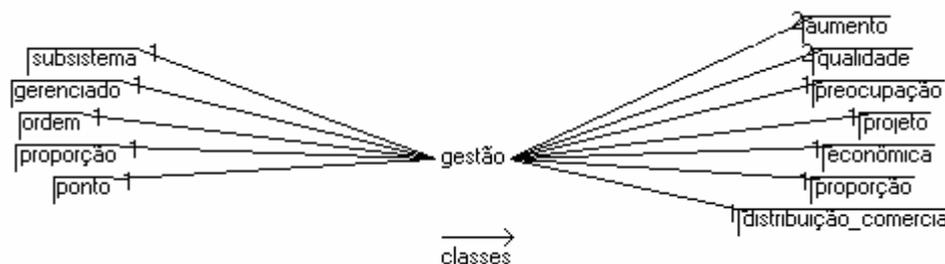


Figura 27 – Gráfico-Estrela das referências ao termo “gestão” – Nível 4  
Fonte: Dados da pesquisa

Já no quinto nível (Figura 28), nota-se uma explosão de relações com a classe gestão. Como se todas as experiências acumuladas no ciclo de vida pudessem agora ser utilizadas a um só tempo. O que denota maior amadurecimento, tal como propõe as classes: treinamento, profissional, profissionalização, atenção e outras cujas relações com a gestão acentuam esse conceito de maturidade, tais como: uniformidade, finalidade, confiabilidade.

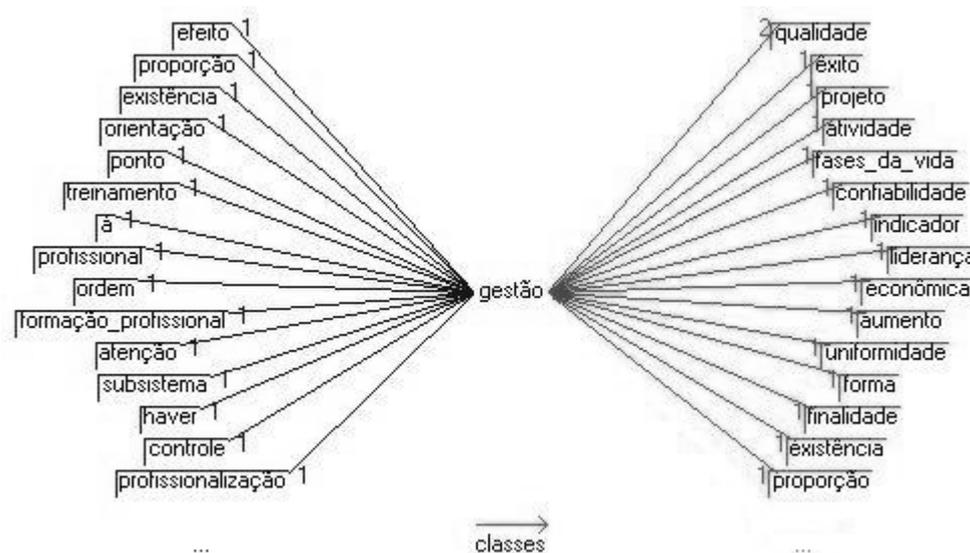


Figura 28 – Gráfico-Estrela das referências ao termo “gestão” – Nível 5  
Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos gráficos-estrela, relacionados à gestão para cada nível de maturidade, proporciona uma noção de evolução e desenvolvimento bem característica. Em uma palavra, o que se nota como característica fundamental para cada nível de maturidade a partir da análise dos gráficos-estrela é:

- Nível 1: Gestão Operacional.

- Nível 2: Gestão para o Posicionamento.
- Nível 3: Gestão para Afirmação ou Assertividade.
- Nível 4: Gestão para Crescer.
- Nível 5: Gestão Madura.

Para cada estilo de gestão identificado acima quando relacionados com os ambientes interno e externo, haverá diferentes efeitos em duração, intensidade e polarização, que, se não forem bem assimilados pelo gestor, poderá vir a causar a descontinuidade da firma.

### **5.3 ANÁLISE DOS REQUISITOS PARA SOBREVIVÊNCIA**

A partir da Sinopse, do Quadro 15, página 128, que compõe as características de cada nível de maturidade da gestão, e a partir das recomendações compiladas na revisão de literatura, relacionam-se alguns requisitos que possam auxiliar na continuidade do negócio. Consideram-se como sendo esses requisitos as atitudes na gestão compatíveis com o nível de maturidade vigente que suporte ações para a evolução da gestão a níveis de maturidade superiores. O levantamento desses requisitos é feito a partir da diferença entre um determinado nível de maturidade e o próximo. No caso do quinto e último nível de maturidade, considera-se a manutenção do estado ou a busca da excelência.

#### **5.3.1 Sugestão de Requisitos para a Sobrevivência da Empresa**

A seguir se relacionam algumas sugestões de requisitos para sobrevivência da MPE de acordo com o nível de maturidade da gestão:

##### **Nível 1 – Gestão Operacional:**

- O proprietário deve estar presente, pois a organização depende dele;
- Garantir o capital de giro;

- Trabalhar com um plano de negócio consistente;
- Procurar se utilizar de serviços de apoio à empresa de baixo ou nenhum custo;
- Atenção às impressões dos clientes, fornecedores e às ações dos concorrentes;
- Utilizar equipamentos e instalações adequados para inspirar confiança.

#### **Nível 2 – Gestão para o Posicionamento:**

- O proprietário deve atuar em conjunto com a organização;
- O capital de giro continua precisando de atenção constante e planejada por meio de relatórios de fluxo de caixa;
- Conhecer o mercado, suas necessidades e novidades para se manter atualizado;
- Tomar decisões com bases sistêmicas e se possível após consultar pessoas ou órgão apropriados;
- Estabelecer uma ambiência de confiança com os funcionários;
- Os investimentos em ativos devem ser estudados e planejados.

#### **Nível 3 – Gestão para Assertividade:**

- O proprietário deve focar a direção da organização;
- O treinamento da força de trabalho além de ser um fator de eficiência é um fator de motivação;
- Atenção à qualidade e diversidade da prestação de serviço ou produtos;
- Monitorar indicadores financeiros, tais como o lucro e retorno sobre investimentos;
- Formalizar os procedimentos para a estabilidade operacional;

#### **Nível 4 – Gestão para Crescer:**

- O proprietário ajuda a organização;
- Atenção aos recursos financeiros e econômicos da organização;
- Estabelecer estratégias para a prosperidade do negócio e torná-las claras a todos;
- A estrutura organizacional precisa estar alinhada às metas da organização;

- Valorizar as pessoas na organização;

#### **Nível 5 – Gestão Madura:**

- O proprietário planeja o futuro da organização;
- Sistematizar a busca de melhorias contínuas em todos os processos;
- Inovação nas diversas funções empresariais;
- Sistema de informação integrado;
- Busca de desenvolvimento contínuo do pessoal.

### **5.4 RESULTADO DA APLICAÇÃO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA**

A amostra para a pesquisa foi obtida de uma lista de 4097 microempresas de comércio e serviço registradas no Departamento de Receitas da Prefeitura Municipal de São José dos Campos durante o ano de 2003, portanto, há dois anos. Como se deseja pesquisar microempresas com tempo de abertura em torno de dois anos, esta relação é suficiente, entretanto é preciso se considerar os vieses presentes nessa listagem:

- A prefeitura não garante que todas as empresas da lista são microempresas, apesar de supor que a grande maioria assim seja.
- A prefeitura não garante que o tempo de funcionamento da empresa seja exato, considerando as possibilidades de funcionamento como informal ou mudanças de registro para o mesmo negócio ou pouca variação, por diversas razões.
- A prefeitura não garante que a empresa esteja em operação ou que o endereço cadastrado na lista esteja correto, uma vez que nem sempre mudanças deste tipo são comunicadas ao setor responsável na prefeitura.

Para se certificar de que a empresa pertence ao público-alvo, foram realizados questionamentos sobre o perfil do gestor e da empresa aos objetos de pesquisa.

A amostra, para a realização do diagnóstico, foi de 35 empresas selecionadas aleatoriamente por conveniência, sendo que destas apenas 23 responderam ao questionário, as demais ou não quiseram responder, ou não tinham o perfil adequado, ou não foram encontradas (Figura 29).

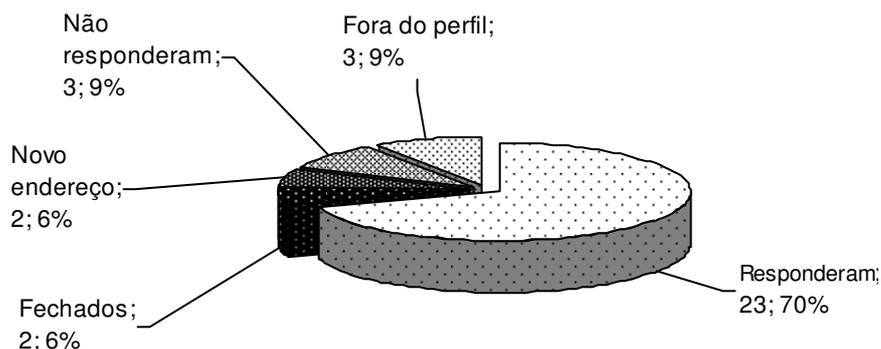


Figura 29 – Aplicação da pesquisa exploratória – jul.-dez./2005  
Fonte: Dados da pesquisa

## 5.5 DIAGNÓSTICO DO PERFIL DO GESTOR E DA EMPRESA

Como resultado dos questionários válidos, para as 23 empresas consultadas, quanto ao perfil do gestor (Tabela 13) e o perfil da empresa (Tabela 14), pode-se notar alguns pontos de concordância e outros discordantes com relação às pesquisas secundárias revisadas (Tabela 10, página 43). No entanto, salientamos que esta pesquisa não pode ser considerada como sendo estatisticamente comprovada, considerando os vieses e o número de indivíduos na amostra, mas tão somente se pode considerar uma comparação das empresas pesquisadas com os dados dos órgãos de pesquisa estudados.

Tabela 13 – Resultado da pesquisa sobre o Perfil do Gestor

Perfil do Gestor		
Idade	18 a 24 anos	13%
	25 a 34 anos	17%
	35 a 44 anos	39%
	45 a 54 anos	22%
	> 55 anos	9%
Escolaridade	Sem formação	0%
	Fundamental	9%
	Médio	48%
Gênero	Superior	43%
	Masculino	83%
Atividade Anterior	Feminino	17%
	Comércio	17%
	Serviço	13%
	Estudante	9%
	Indústria	57%
	Outros	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14 – Resultados da pesquisa sobre o Perfil da Empresa

Perfil da Empresa		
Setor	Comércio	30%
	Serviço	26%
	Com. e Serv.	43%
Tempo Abertura	> 1 ano	17%
	~ 2 anos	43%
	< 3 anos	39%
Nº Funcionários	só o dono	9%
	+1 pessoa	30%
	até 3 pessoas	17%
	até 5 pessoas	22%
Faturamento Anual	até 9 pessoas	22%
	<100mil	87%
	até 400mil	9%
Tipo Empresa	até 2milhões	4%
	Autônomo	9%
	ME	83%
	EPP	9%
	Não sabe	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao perfil do gestor (Tabela 13), percebe-se que os empresários pesquisados são, em média, mais velhos do que a média nacional. A escolaridade média da pesquisa foi o de nível médio (48%), assim como o índice da pesquisa nacional (56%) para nível médio, apesar de que a porcentagem de indivíduos com nível de escolaridade superior ser consideravelmente maior na pesquisa primária, sendo 43% em relação a 14% da média nacional. Isso se explica pelas características específicas do município de São José dos Campos (BERNARDES, 2001). Outro ponto de discordância foi quanto ao gênero, pois enquanto a média nacional está com 55/45 na relação entre homens e mulheres GEM (2004), na pesquisa foi diagnosticado 83/17.

A pesquisa diagnosticou que a grande parte dos empresários é proveniente do setor industrial. Isso já era de se esperar, considerando que o histórico recente da cidade foi de consideráveis reduções do nível de empregos da área industrial (BERNARDES, 2001). Para a questão da pesquisa esse fator pode contribuir tanto positivamente como negativamente. Uma consequência disso é que essas pessoas acabam por migrar tecnologias de um setor para outro.

Mas, por outro lado, não possuem as experiências adequadas ao novo setor que estão atuando.

Quanto ao perfil da empresa (Tabela 14), nota-se o perfil proposto como amostra para o público-alvo da pesquisa. Em especial um dos casos, que o empresário alegou faturar acima do valor correspondente ao limite para microempresa, mas opera com cinco funcionários, incluindo a si próprio, e seu registro é de uma ME (microempresa). Esse caso é digno de nota, pois o empresário respondeu como tendo até o ensino fundamental, fatura até R\$ 2 milhões por ano, já atuava em prestação de serviços e agora atua em comércio e serviços. E esta foi a única das 23 empresas pesquisadas cuja curva da função dos níveis de maturidade ficou invertida em relação às demais, como se pode observar na Figura 32, página 142.

## 5.6 DIAGNÓSTICO DO PERFIL DA GESTÃO

Na terceira parte do questionário, utilizou-se da escala *Likert* com sete alternativas para se medir o patamar dos níveis de maturidade. E assim, poder propor uma função média que relacione os níveis de maturidade da gestão, enquanto variáveis independentes, com o patamar que a empresa ou grupo de empresas se expressa conforme as características de cada um destes níveis. Essa intensidade é expressa por um número entre zero (0) e um (1).

No capítulo de Metodologia ficou definido o tipo de função adotada como sendo a de distribuição logarítmica conforme o *R-quadrado* obtido pelo teste dos dados (Tabela 12, página 124). E esse capítulo se discute o significado dos valores médios das constantes de intersecção  $b$  e da inclinação  $m$  com base nos dados diagnosticados das empresas pesquisadas.

Esta análise é o teste do que foi proposto para os cinco níveis de maturidade (Quadro 15, página 128), e sugere as fronteiras de intensidade em cada um dos níveis de maturidade que podem proporcionar maior possibilidade de sobrevivência.

### 5.6.1 Tabulação dos dados por qualitativos

Como pode ser visto no APÊNDICE A, a terceira parte do questionário aplicado aos objetos de pesquisa contém 20 afirmações, que se referem aos cinco níveis de maturidade, quatro para cada um, dispostas de forma aleatória no questionário, com a finalidade de não serem identificadas pelos respondentes (Quadro 14, página 117). Foi solicitado aos respondentes que avaliassem cada uma das afirmações com um conceito qualitativo entre discordância total, sem opinião ou concordância total.

Cada qualitativo possui um peso que varia conforme foi indicado na metodologia, sendo de um (1) a sete (7), exceto se não tiver opinião (SO), que então o peso é zero (0).

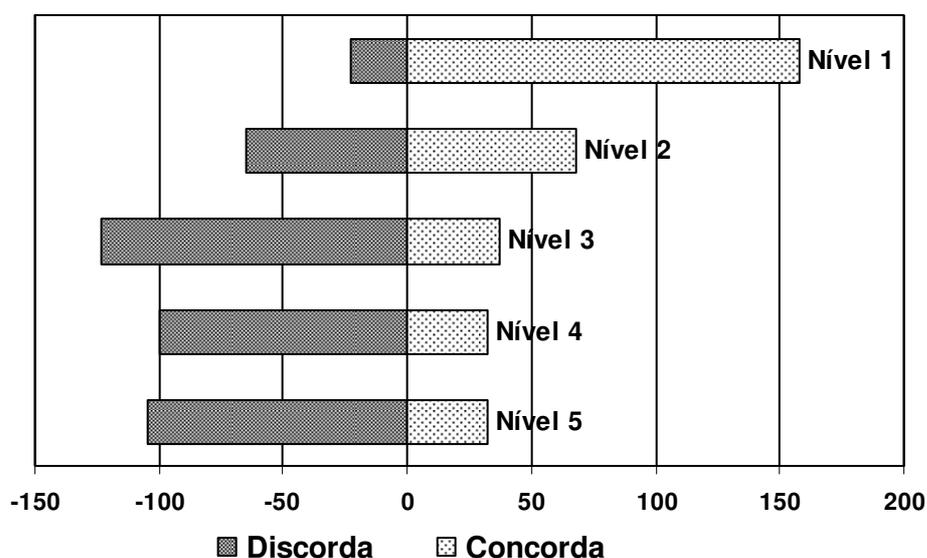
Na Tabela 15, foi contabilizada a frequência de opções para cada qualitativo e para cada questão. A coluna (F) contém a soma das frequências de cada qualitativo multiplicadas pelos seus respectivos pesos. Na coluna (F/n.t), foi ponderado o resultado da coluna (F) pelo número de objetos de pesquisa válidos (n), que no caso é 23, e pelo valor do peso máximo a que foram multiplicados os qualitativos, que são sete (7). O resultado é um valor normalizado entre zero (0) e um (1) que indica o quanto em média os objetos de pesquisa discordaram de cada questão ou concordaram com ela.

Tal como recomenda Pereira J. (2004, p.77-83) que seja utilizado representação gráfica para a análise de dados qualitativos, procurou-se demonstrar pela Figura 30, para cada nível de maturidade, os qualitativos discordantes e concordantes ponderados pelos seus respectivos pesos. Os valores são totalizados a partir das respostas dadas para as questões por nível de maturidade revelada pela coluna *Nível* da Tabela 15, os quais diagnosticam o quanto os objetos de pesquisa discordaram ou concordaram com cada uma destas questões.

Tabela 15 – Tabulação dos dados obtidos da pesquisa exploratória

Questões	Qualitativos							F	F/(n.t)	Nível
	DT (1)	D (2)	DP (3)	SO (4)	CP (5)	C (6)	CT (7)			
1	0	0	1	0	4	5	13	144	0,89	1
2	0	1	3	6	6	3	4	87	0,54	5
3	0	1	1	2	6	7	6	119	0,74	1
4	1	8	5	4	5	0	0	57	0,35	4
5	1	1	4	6	5	5	1	77	0,48	2
6	7	9	3	1	3	0	0	49	0,30	4
7	4	6	3	4	4	2	0	57	0,35	3
8	2	2	6	7	3	1	2	59	0,37	4
9	4	2	5	2	3	5	2	82	0,51	3
10	3	2	1	5	6	2	4	80	0,50	2
11	2	3	6	3	5	4	0	75	0,47	4
12	9	4	3	3	3	1	0	47	0,29	3
13	3	4	5	2	6	3	0	74	0,46	2
14	0	2	1	1	6	8	5	120	0,75	1
15	7	8	4	2	1	1	0	46	0,29	5
16	6	6	4	5	1	1	0	41	0,25	5
17	1	4	3	1	4	4	6	104	0,65	1
18	5	3	4	9	2	0	0	33	0,20	5
19	6	8	3	3	2	0	1	48	0,30	3
20	1	6	5	3	2	4	2	76	0,47	2
<b>Total</b>	62	80	70	69	77	56	46			

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 30 – Distribuição das alternativas *Likert* – Discorda ou Concorda

Fonte: Dados da pesquisa

Pela Figura 30 fica visualmente evidente que os respondentes concordaram mais com as afirmações relacionadas ao primeiro nível de maturidade, reduzindo-se o índice de concordância para os níveis superiores de maturidade, enquanto que para o conteúdo de discordância ocorre o inverso. As empresas pesquisadas apresentam, como se observa pela

Figura 30 uma maior concordância com as afirmações relativas ao nível 1; um peso equivalente entre a discordância e a concordância para as afirmações relativas ao nível 2; e maior discordância para as frases relativas aos níveis 3, 4 e 5.

Não se pode deixar de notar que houve 69 referências para SO (sem opinião) do total de 460 respostas (20 questões vezes 23 respondentes), distribuídas para cada nível de maturidade como se nota na Figura 31.

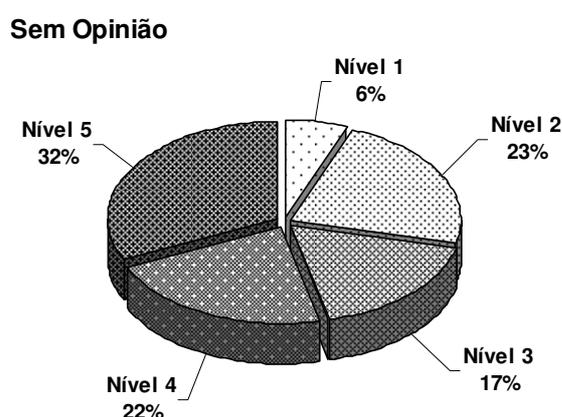


Figura 31 – Distribuição da alternativa *Likert* – Sem Opinião  
Fonte: Dados da pesquisa

A porcentagem de distribuição por níveis de maturidade da gestão de respostas SO (sem opinião), observada na Figura 31, é menor para as afirmações relativas ao primeiro nível de maturidade e maior para os demais, ficando ainda maior para o quinto nível de maturidade. Isso se justifica pelo maior índice de concordância desse nível e pelo desconhecimento ou descrença das técnicas de gestão características de níveis superiores.

Pelas Figura 30 e Figura 31, se observa sobre os objetos de pesquisa:

- Estão se expressando com maior intensidade nos primeiros níveis de maturidade da gestão, pois concordaram mais com as afirmações do nível 1.
- Possuem maior conhecimento sobre o conteúdo do primeiro nível, pois o índice de respostas SO (sem opinião) para o nível 1 foi de 6%, enquanto que para os demais níveis ficaram entre 17% e 32%.

### 5.6.2 Tabulação dos dados por objeto de pesquisa

As análises realizadas no tópico anterior permitiram se conhecer o teor médio do entendimento que os objetos de pesquisa têm dos níveis de maturidade, mas não quantifica a intensidade deste entendimento de forma funcional. A seguir se procede a uma análise para cada objeto de pesquisa a fim de se formular uma relação entre os níveis de maturidade e ao patamar dos objetos de pesquisa a cada nível de maturidade.

Na Tabela 16, apresenta-se uma somatória dos pesos dados para as quatro questões referentes a cada nível de maturidade, exceto as respostas SO (sem opinião). Estes valores são divididos por quatro (4), pois são quatro questões por nível de maturidade e em seguida divididas por sete (7), pois este é o peso máximo. Desta forma, na Tabela 17, obtém-se uma referência normalizada, ou seja, entre zero (0) e um (1) da intensidade atribuída a cada nível de maturidade.

Tabela 16 – Tabulação por objeto de pesquisa

	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
1	26	9	4	7	9
2	24	11	8	11	6
3	25	19	12	17	4
4	28	15	8	14	8
5	18	16	16	9	16
6	18	12	3	11	10
7	19	16	14	9	15
8	27	19	6	5	4
9	25	17	10	8	3
10	24	6	8	7	8
11	21	6	9	10	6
12	23	9	4	7	6
13	28	15	14	17	14
14	8	3	8	14	11
15	10	23	12	8	11
16	22	14	6	4	6
17	21	20	16	11	7
18	22	11	14	14	15
19	26	15	4	2	14
20	16	10	8	8	10
21	19	15	17	18	13
22	19	14	16	14	7
23	18	12	17	15	4

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 17 – Normalização por objeto de pesquisa

	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
1	0,93	0,32	0,14	0,25	0,32
2	0,86	0,39	0,29	0,39	0,21
3	0,89	0,68	0,43	0,61	0,14
4	1,00	0,54	0,29	0,50	0,29
5	0,64	0,57	0,57	0,32	0,57
6	0,64	0,43	0,11	0,39	0,36
7	0,68	0,57	0,50	0,32	0,54
8	0,96	0,68	0,21	0,18	0,14
9	0,89	0,61	0,36	0,29	0,11
10	0,86	0,21	0,29	0,25	0,29
11	0,75	0,21	0,32	0,36	0,21
12	0,82	0,32	0,14	0,25	0,21
13	1,00	0,54	0,50	0,61	0,50
14	0,29	0,11	0,29	0,50	0,39
15	0,36	0,82	0,43	0,29	0,39
16	0,79	0,50	0,21	0,14	0,21
17	0,75	0,71	0,57	0,39	0,25
18	0,79	0,39	0,50	0,50	0,54
19	0,93	0,54	0,14	0,07	0,50
20	0,57	0,36	0,29	0,29	0,36
21	0,68	0,54	0,61	0,64	0,46
22	0,68	0,50	0,57	0,50	0,25
23	0,64	0,43	0,61	0,54	0,14

Fonte: Dados da pesquisa

Os números da Tabela 17 são os que aparecem plotados na Figura 22, página 123, apresentada no capítulo de metodologia, e que, no entanto, não fornecem uma formulação adequada para uma análise. Por essa razão optou-se pelo uso de um método de regressão logarítmica, obtendo-se as curvas, ou linhas, para cada objeto de pesquisa, plotadas uma a uma na Figura 32 com linhas tracejadas. Assim como plota-se uma linha média, identificada por um traço contínuo e mais forte.

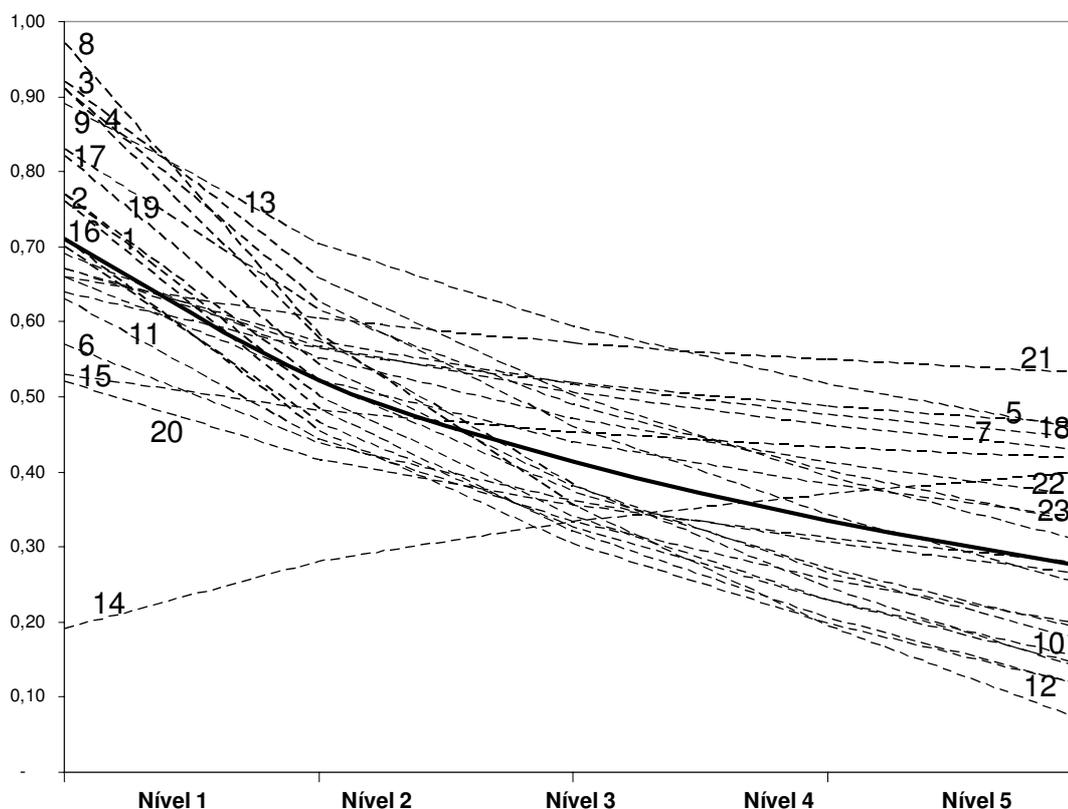


Figura 32 – Regressão Logarítmica dos dados de pesquisa por níveis de maturidade  
Fonte: Dados da pesquisa

Tal como foi explicado na metodologia, considera-se como referência a linha média cuja equação possui os seguintes parâmetros:

$$f(x) = -0,27.Ln(x) + 0,71 \quad (\text{linha média}) \quad (13)$$

A constante  $b$  (0,71) indica a interseção no eixo da função  $f(x)$  quando  $x=0$ , e representa o patamar de cada objeto de pesquisa no primeiro nível. E a constante  $m$  ( $-0,27$ ) indica a inclinação da curva, o que no contexto, pode-se entender como o grau de

desenvolvimento dos processos de gestão do objeto de pesquisa nos demais níveis de maturidade, além do primeiro. Isso porque a inclinação da linha situa os valores para cada nível de maturidade. Salienta-se que essa formulação é específica para o grupo de pesquisa abordado, e por isso não pode ser entendida como uma demonstração do evento. Aqui entendemos essa formulação como um processo para melhor entendimento da tendência de maior ou menor risco da descontinuidade em relação à posição do objeto pesquisado quanto aos níveis de maturidade em gestão. Na Tabela 18 encontra-se as regressões logarítmicas  $b$  e  $m$  dos objetos de pesquisa, referente a intersecção e inclinação respectivamente, para análise das tendências de descontinuidade.

Tabela 18 – Regressões logarítmicas  $b$  e  $m$  dos Objetos de Pesquisa

	Média	Objetos de Pesquisa																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
$m$	-0,27	-0,39	-0,36	-0,38	-0,41	-0,11	-0,19	-0,15	-0,56	-0,48	-0,34	-0,27	-0,37	-0,27	0,13	-0,07	-0,40	-0,31	-0,14	-0,40	-0,15	-0,08	-0,20	-0,20
$b$	0,71	0,77	0,77	0,92	0,91	0,64	0,57	0,67	0,97	0,91	0,70	0,63	0,71	0,89	0,19	0,53	0,76	0,83	0,67	0,82	0,52	0,66	0,69	0,66

Fonte: Dados da pesquisa

A linha média obtida pela Equação 13 a partir dos dados pesquisados, por tratar-se dos dados de um grupo com as características de maior risco de mortalidade, representa uma referência para diagnóstico. A comparação das regressões logarítmicas de cada objeto de pesquisa com o da linha média, resulta em uma análise de maior ou menor possibilidade desses objetos de pesquisa em descontinuar o negócio:

- Objetos de pesquisa que apresentam uma configuração de linha melhor que o da linha média, ou seja, com maior expressão em níveis de maturidade mais avançados. Demonstrado quando a inclinação  $m$  da linha for maior e o parâmetro  $b$  for menor que o da linha média. Na Figura 33 encontra-se as curvas nessas condições, referentes aos objetos de pesquisa de número: 5, 6, 7, 11, 14, 15, 18, 20, 21, 22 e 23, num total de 11 linhas;

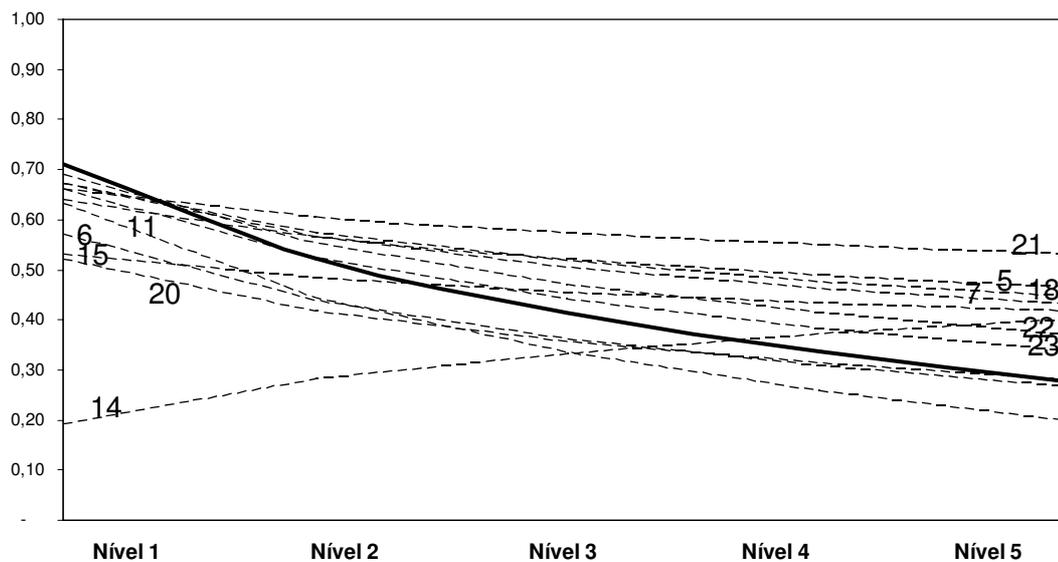


Figura 33 – Diagnóstico de Tendências para Continuidade  
Fonte: Dados da pesquisa

- Objetos de pesquisa que apresentam uma configuração de linha pior que o da linha média, ou seja, com maior expressão em níveis de maturidade anteriores e menor expressão em níveis de maturidade superiores. Demonstrado quando a inclinação  $m$  da linha for menor ou o parâmetro  $b$  for maior que o da linha média. Na Figura 34, encontram-se as curvas nessas condições, referentes aos objetos de pesquisa número: 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 17 e 19, num total de 12 linhas;

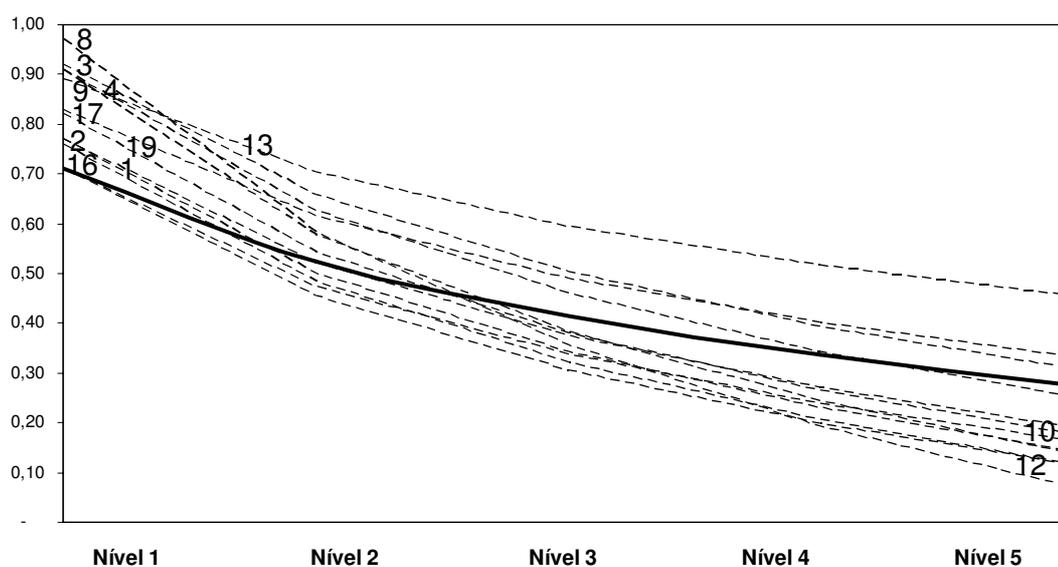


Figura 34 – Diagnóstico de Tendências para Descontinuidade  
Fonte: Dados da pesquisa

## **5.7 DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS**

### **5.7.1 Maturidade da Gestão**

Como pode se notar, diversos trabalhos em diferentes áreas do conhecimento abordam o desenvolvimento da maturidade da gestão. A maioria adota um modelo de cinco níveis de desenvolvimento. Apesar de alguns trabalhos adotarem um número de níveis de maturidade diferente de cinco ou até mesmo se utilizar de um sistema não temporal, pode-se relacionar os sistemas por analogias e correlações. Desse modo se obteve dois instrumentos úteis para estudos posteriores e análise da gestão pelos empreendedores de negócios nascentes. O primeiro é a matriz de correlação dos trabalhos revisados, presente no APÊNDICE B, e o segundo é a sinopse da matriz de correlação obtida por meio de uma metodologia computacional para sintetizar os conceitos mais comuns de cada nível de maturidade (Quadro 15, página 128).

Essa sinopse enquadra os conceitos sobre maturidade da gestão e serve de base para as sugestões de requisitos de sobrevivência, pois pelos trabalhos pesquisados entende-se que a continuidade do empreendimento se dá quando a gestão está em condições de promovê-la.

O que se apreende do estudo sobre a maturidade da gestão é que a gestão madura não é atingida sem que exista um processo de maturação. Contudo o tempo para se evoluir até o nível mais maduro de gestão não é escopo desse trabalho. O escopo é o que MPE podem fazer para garantir sua continuidade.

Como pelo relatório do Sebrae (2004b), detectou-se que metade das MPE fecham até seu segundo ano de vida, por razões ligadas a gestão do capital de giro. Considera-se com base nisso que uma microempresa com até dois anos de existência possui 50% de probabilidade de fechar nesse período. Portanto mudanças de comportamento no modo de gerir esses negócios com mesmas características das empresas que fecham durante o período

crítico poderiam promover mudanças na taxa de descontinuidade.

Esse trabalho se focaliza, portanto, no modo de gerir, ou em outros termos na maturidade da gestão. Desse modo as características de maturidade da gestão levantadas foram utilizadas para se montar um instrumento de diagnóstico do nível de maturidade. Aplicado a algumas microempresas selecionadas aleatoriamente de uma lista de MPE com mesmas características do grupo de maior risco de descontinuidade. O resultado obtido mostrou que em média esses objetos de pesquisa possuem maior expressão no primeiro nível de maturidade, apesar de existir alguma expressão nos demais níveis de maturidade.

Entende-se disso que a empresa não se expressa nas características de maturidade de forma pontual em um único nível e depois passa para o próximo e assim por diante até atingir o último. O que se observa é que a empresa possui expressão em todos os níveis de maturidade, porém um determinado nível a um determinado tempo um nível possui uma expressão mais acentuada que os outros.

O gestor pode a partir dos quadros – matriz de correlação e sinopse, promover planos para aprimoramento sua maturidade de gestão e assim aumentar suas possibilidades de sobrevivência.

### **5.7.2 Dados da Pesquisa**

A aplicação do questionário *Likert* (APÊNDICE A), como qualquer questionário, possui uma barreira de aceitação por parte dos respondentes. Principalmente nos casos em que as questões são enviadas por meio eletrônico. Por essa razão optou-se em estar presente durante a apresentação do instrumento de pesquisa e aguardar o preenchimento *in loco*. Contudo mesmo com esse cuidado, das 35 abordagens, três candidatos a respondentes não aceitaram responder, alegando não haver tempo disponível e outros três alegaram que o proprietário não estava presente. Outros quatro objetos de pesquisa ou estavam fechados

durante o horário comercial ou não se tratava do negócio indicado pela listagem da prefeitura. Então das 35 abordagens realizadas, 23 responderam adequadamente o questionário, tal como mostra a Figura 29, página 135.

Dos 23 questionários, respondidos notou-se uma exceção. O questionário número 14 foi o único a apresentar uma inclinação positiva, demonstrando uma expressão maior em níveis mais elevados apesar de que a pontuação máxima não passou da metade da escala.

Salienta-se que este número de questionários permite apenas que sejam elaboradas considerações sobre as expressões nos níveis de maturidade de gestão pelo grupo pesquisado, o que atende aos objetivos desse trabalho, cujo foco está na composição dos requisitos que possam contribuir para a sobrevivência. A razão da pesquisa exploratória está no diagnóstico de que objetos de pesquisa do grupo de maior risco de descontinuidade apresentam maior expressão no primeiro nível de maturidade e, assim sendo em geral maior risco de descontinuidade. Mesmo os objetos de pesquisa tidos como maior possibilidade de descontinuidade, ilustrados na Figura 33, página 144, não apresentaram uma pronunciada expressão em níveis superiores, uma vez que são parte do grupo de maior risco de descontinuidade.

Um outro ponto a ser discutido é o uso da função logarítmica, utilizada nesse trabalho para possibilitar a visão linear das linhas e assim facilitar a análise dos níveis com maior e menor expressão pelo parâmetro de inclinação. Porém não se deve entender que a função, expressa pela Equação (13), página 142, como uma formulação geral, mas tão somente para análise do grupos de pesquisa selecionado para esse trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Medir os requisitos para a sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas (MPE) é um desafio que envolve uma questão antiga e de âmbito internacional. O setor de MPE sofre de altíssima taxa de mortalidade há décadas. Como a pesquisa do histórico deste problema não foi o escopo desta dissertação, apenas se tem a impressão de que isso se remonta às origens das próprias MPE. Lustosa (1986) já dizia que as razões disso se encontram no foco para com as grandes empresas e desprezo para com as pequenas.

Entretanto, nos últimos anos, alguns fatos fizeram com que as atenções se voltassem para esta questão. Primeiro que algumas pesquisas de abrangência nacional tornaram público o problema, em termos claros de valor, quantidade, conseqüências e impactos (SEBRAE, 2004b, IBGE, 2003). E a partir delas, inúmeros trabalhos começaram a se desenvolver e diversas instituições começaram a se posicionar sobre o problema, obrigando tomadas de ações governamentais. Outro fato relevante foi o fenômeno da globalização, impondo duas forças ao mundo empresarial, uma puxando as ofertas pelo alargamento das possibilidades de mercado e outra exigindo um maior preparo em conseqüência do aumento do número de concorrentes. Essas forças exigiram maior agilidade das empresas que, por conta da terceirização, fragmentaram-se em diversas pequenas empresas, permanecendo com o essencial ou *core business*. Essas pequenas empresas terceirizadas, por sua vez, precisavam atuar numa plataforma de custo muito reduzida devido ao achatamento dos preços ocasionado pela competitividade. A verdade é que nascem mais MPE por ano do que morrem (NAJBERG, *et al.*, 2000). Um grande número de pessoas dedicam suas vidas nestes pequenos empreendimentos e um número considerável delas tem se frustrado diante dos resultados negativos. Entretanto esse resultado negativo não é uma fatalidade, a que nada se pode fazer. Ao contrário, muito se pode fazer para que se obtenha êxito no empreendimento.

Discutiu-se que o ideal seria procurar as empresas que efetivamente fecharam as portas para se atender aos objetivos da pesquisa. Entretanto, o que se quis medir são os requisitos para a sobrevivência e não as causas de mortalidade, pois estas podem ser encontradas no relatório do SEBRAE (2004b).

Apesar de, à primeira vista, parecer que são a mesma coisa, em uma análise mais detalhada notam-se diferenças. Nos textos obtidos como requisitos para a sobrevivência notam-se conceitos que remetem a: idéias, ações e motivações, enquanto que nas causas de mortalidade notam-se conceitos como: explicações, desculpas e razões. Portanto, o primeiro é ativo para se manter vivo, e o segundo é passivo em justificar o que já aconteceu. Um trabalho interessante a ser feito seria uma análise científica destes textos, nos moldes como feito para o termo “gestão”, nesta dissertação, para estudo dessas diferenças.

De qualquer forma, como os números apresentados pelo SEBRAE (2004b) informam que metade das MPE morrem até o segundo ano de vida, é o mesmo que dizer que metade das empresas sobrevivem até este tempo. Portanto, pode-se supor que para as empresas cujo tempo de vida está torno de dois anos possuem em si os requisitos de sobrevivência e as que fecharam não os tinham.

Este trabalho é um diagnóstico cuja intenção é a de destacar alguns requisitos que sejam pontuais e eficazes para a postura do empresário das MPE em promover mudanças positivas no modo de gerir seu negócio. Contudo, salienta-se, que certas posturas que promovem o sucesso da empresa em uma determinada situação, podem ser a causa da desgraça em outras condições para a mesma empresa se não for observado as características do nível de maturidade em relação às posturas a serem implementadas.

Os requisitos para a sobrevivência do negócio têm um componente temporal, um de intensidade, e um de diversidade. É preciso considerar o que deve se fazer, como e quando. Isso pode ser expresso por um sistema de medida. Devido ao grande número de trabalhos que

tratam da questão temporal, ou ciclo de vida das empresas, descrevendo as características e fatores chave de sucesso de cada fase, optou-se por propor a medida dos requisitos a partir dos níveis de maturidade da gestão. Pois, com base na bibliografia estudada constata-se que quanto mais desenvolvida for a maturidade da gestão, maior a possibilidade de continuidade da empresa.

Pelos autores e instituições da pesquisa bibliográfica ficou entendido que além das metas escritas e estabelecidas para cada negócio, existe uma que é intrínseca, não escrita, mas defendida dia-a-dia. Essa meta é a de sobreviver. De fato ninguém abre um negócio para vê-lo falhar. Talvez até planeje fechá-lo após o término de um contrato ou por alguma razão específica, mas é diferente quando a causa da mortalidade for por negligência gerencial.

Para atender essa meta empresarial, é que se formula a questão dessa pesquisa: O que a MPE deve fazer para garantir sua continuidade?

Portanto, para atender a essa questão, procurou-se propor uma escala que possibilitasse ao empresário conhecer a si mesmo considerando uma componente temporal de evolução da maturidade de seu negócio por meio da proposta de níveis de maturidade da gestão, e assim sugerir um plano de progresso de sua maturidade e aumentar suas chances de sobrevivência. Além de propor uma escala de maturidade de gestão esse trabalho realizou um diagnóstico dessa escala numa pequena amostra com característica do grupo de maior risco de mortalidade.

Por essa razão optou-se por uma metodologia sistemática de análise dos dados, para se evitar inferências e erros humanos. Utilizou-se de um sistema computacional para as análises dos textos. Esse sistema atendeu às expectativas por meio de uma análise de relacionamento dos termos utilizados nos textos com o termo específico “gestão”, obtendo-se deste modo um entendimento do que seja a gestão em cada fase do desenvolvimento da maturidade da mesma. Esta análise pode ser encontrada na subseção 5.2 - Referências à Gestão por Nível de

Maturidade, página 129.

Espera-se que os empresários de MPE ou iniciativas de apoio a estes empresários, a partir dessa proposta de reflexão sobre os níveis de maturidade da gestão promovam o conhecimento dos requisitos adequados à sua condição para continuidade operacional de seus negócios. Os passos e as análises a serem feitos são muito simples:

1. Responda ao questionário com fidelidade e honestidade, procurando se focar na situação atual do negócio ao invés de responder aos desejos futuros;
2. Calcule os índices de cada nível de maturidade, como é proposto no questionário.
3. Risque uma linha ligando as cinco coordenadas obtidas, sobre a Figura 32, página 142.
4. Compare com a linha média, a inclinação e intersecção de sua linha. Essa comparação irá posicioná-lo em relação aos níveis de maturidade atingidos, em vias de ser atingido ou ainda não trabalhado.
5. Observe o patamar identificado em cada nível de maturidade, observando qual o nível de maior intensidade.
6. Busque conhecer pela sinopse - Quadro 15, página 128, o que se diz sobre o nível de maturidade seguinte, para saber o que deve planejar a evolução da sua maturidade ao estágio imediatamente superior.

A delimitação imposta nesta dissertação de mestrado restringiu a pesquisa a empresas com funcionamento em torno de dois anos. Portanto, uma proposta de continuidade do trabalho poderia ser a extensão da pesquisa para micro e pequenas empresas com três, quatro, cinco anos de vida, até que se observe reduzida alteração na curva característica para os níveis de maturidade. Isso transformaria a análise bidimensional para tridimensional, definindo um plano que delimitaria empresas com maior expressão de maturidade da gestão abaixo ou acima do mesmo.

## REFERÊNCIAS

- ACETIC. **Tropes Zoom Limited Edition**: Análise lexical de textos. Version 6.2.2. Dicionários português: Cyberlex. Copyright Acetic (Analyse sémantique de la Constitution Européenne), 2004. Disponibilizado em: <<http://www.acetic.fr>>. Acesso em: 4 abr.2005.
- ADIZES, I. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004. 382 p.
- ANDRADE, A.; KASPER, H. **Pensamento sistêmico**, 2002. Disponível em: <[http://paginas.terra.com.br/negocios/processos2002/pensamento\\_sistematico.htm](http://paginas.terra.com.br/negocios/processos2002/pensamento_sistematico.htm)>. Acesso em: 20 set. 2005.
- ARMITAGE, A.M.D. The implementation and application of the business excellence model in SMEs. **Managerial Auditing Journal**, Emerald Group Publishing Limited, v.17, iss.1-2, 2002. pp.26-35(10). Disponível em: <<http://www.ingenta.com/isis/>>. Acesso em: 26 jun.2004.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico - financeiro. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 298p.
- BARBOSA, J.D.; TEIXEIRA, R.M. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno porte**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: FEA/USP, v.10, n.3, p.31-42, jul./set.2003.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995. 229p.
- BARTH, H. Fit among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms, and Performance: A Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries. **Journal of Small Business Management**. v.41, no.2, 2003. pp.133-147.
- BATALHA, W.de S.C. **Estatuto da microempresa**. Rio de Janeiro: Forense, 1989.
- BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- BERNARDES, R.C. **EMBRAER**: Elo entre Estado e Mercado. 1.ed. São Paulo: Editora HUCITEC, 2001. 488 p.
- BIAGIO, L.A.; BATOCCHIO, A. **Plano de Negócios**: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas. Barueri, SP: Manole, 2005. 365p.
- BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Carta-Circular nº 64/2002**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 11 set.2005.
- \_\_\_\_\_. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **BNDES home page**. 2005. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 11 set.2005.
- BOULDING, E. K. General system theory: the skeleton of science. **Management Science**. v.2, n.3, 1956. pp.197-208.

BRASIL. **Lei Federal nº 9841, 5 out. 1999.** Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, 1999. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 29 jun.2004.

\_\_\_\_\_. **Decreto Federal nº 5028, 31 mar. 2004.** Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9841 de 5 de outubro de 1999, que instituíram o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, 1º jun. 2004. Disponível em: <<http://www.in.gov.br>>. Acesso em 29 jun.2004.

CAPRA, F. **The Hidden Connections: Integrating the biological, cognitive, and social dimensions of life into a science of sustainability.** New York: Doubleday, 2002. 300p.

CATELLI, A. Introdução: O que é GECON. In: CATELLI, A.(Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. introdução.

\_\_\_\_\_; PEREIRA, C.A.; VASCONCELOS, M.T.de C. Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais. In: CATELLI, A.(Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. cap.4.

\_\_\_\_\_; GUERREIRO, R. Mensuração do Resultado Econômico. In: CATELLI, A.(Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. cap.2.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 202p.

CFC. Conselho Federal de Contabilidade. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade.** Brasília: CFC, 2003.

CHURCHILL, N.C.; LEWIS, V. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review.** 61 (may-june), 1983. pp.30-50.

DEGEN, R. **O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial.** São Paulo: Person-Makron Books. 8.ed. 1989.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DODGE, H. R.; FULERTON, S.; ROBBINS, J. E. Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. **Strategic Management Journal,** Indianapolis, v.15, n.2, fev.1994. p.121-134.

DODGE, H. R.; ROBBINS, J. E. An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. **Journal of Small Business Management,** Malden, v.13, n.1, p.33-49, jan.1992.

EFQM. European Foundation for Quality Management. **Introdução a Excelência.** EFQM. Brussels, Belgium, 2003. Disponível em: <<http://www.efqm.org/>>. Acesso em: 15 set.2004.

FELLIPE, M.C. de; ISHISAKI, N.; KROM, V. Fatores Condicionantes da Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de São José dos Campos. In: VII SEMEAD -

Seminários em Administração FEA-USP, ago.2004. São Paulo. **Política de Negócios e Economia de Empresas**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 13 out.2004.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005.

FERREIRA, V.C.P.; *et.al.* **Modelos de Gestão**: gestão de pessoas. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 188p.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. Micro e Pequenas Empresas ganham acesso ao modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade. **FPNQ-R36/2004**. São Paulo, 10 dez.2004. Disponível em: <<http://www.fpnq.org.br> >. Acesso em: 10 mar. 2005.

\_\_\_\_\_. **Critérios de Excelência**: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo, 2005. 64p.

FREITAS, H.; *et al.* Quanti-qualitative instruments to study the decision-making process. ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore, EUA, **WP ISRC No. 020298**, feb.1998. 29 p.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **GEM - Empreendedorismo no Brasil-2003**. arquivo: NT0003C906.pdf, 2003. 98 p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 28 jan.2004.

\_\_\_\_\_. Global Entrepreneurship Monitor. **GEM - Empreendedorismo no Brasil-2004**. arquivo: NT000A6806.pdf, 2004. 42 p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 02 mai.2005.

GREINER, L.E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**. v.50, n.4, jul/aug. 1972, pp.37-46.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado) – FEA/USP. São Paulo, 1989.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O Processo de Internacionalização da Firma segundo a escola Nórdica. Cap.1. In: ROCHA, A. da (Org.), **A Internacionalização das Empresas Brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. 272p.

HERSZON, L.F.; FARIAS, J.R.F. Visão de Modelos de Medição do Grau de Maturidade em Gerenciamento de Projetos. **RBGP – Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos**. São Paulo, v.3, n.1, mai.2005.

HOUAISS. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Instituto Antônio Houaiss, 2005. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br/>>. Acesso em 26 mar.2005.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. **IBGE - Estudos e Pesquisas Informação Econômica**: número 1. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 26 out.2004.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Base de Dados PIB dos Municípios**, 2005a. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Pib\\_Municipios/2002/Banco\\_de\\_dados/](ftp://ftp.ibge.gov.br/Pib_Municipios/2002/Banco_de_dados/)>. Acesso em: 06 mai.2005.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Economia Informal Urbana – 2003. IBGE**. Rio de Janeiro, 2005b.

ISO/IEC 15504. Information technology – Software process assessment – Part 2: A reference model for processes and process capability. **ISO/IEC TR 15504-2:1998(E)**. version 3.3, 1998. 1 CDROM

JARVIS, R.; CURRAN, J.; LIGHTFOOT, G. The Use of Quantitative and Qualitative Criteria in the Measurement of Performance of Small Firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, vol.7, no.2, pp.123-134, 2000. Disponível em: <<http://thesius.emeraldinsight.com>>. Acesso em: 26 jun.2004.

JQA. Japan Quality Award, 2005. **Internet site address**: <<http://www.jqac.com>>. Acesso em 02 nov.2004.

KANITZ, S.C. **Como prever falência de empresas**. Revista Exame, São Paulo, dez.1974. 1 CD-ROM

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, jan.–fev. 1992. 80p. 1 CDROM.

\_\_\_\_\_. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Tradução: Frazão Filho, L.E. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASSAI, J.R.; KASSAI, S. O termômetro de Kanitz. In: EnANPAD/98, Foz do Iguaçu/PR, **Anais eletrônicos**, set. 1998. Disponível em: <<http://anpad.org.br>>. Acesso em: 17 mar.2005.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. Tradução: Borges, M.A *et al.* Porto Alegre: Bookman, 2002a.

\_\_\_\_\_. **Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model** [E-Book]. 1.ed. New York: John Wiley & Sons, 2002b. 1 CDROM.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 4.ed., Tradução: BRANDÃO, Ailton B., São Paulo: Atlas, 1996.

LIKERT, R. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na Gerência Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1998. 868 p.

LUSTOSA, P. Brasil: O Advento dos Pequenos (posfácio). In: SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos EU, no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: Editora Nórdica, 1986. pp.391-398.

MARION, J.C. **Contabilidade Empresarial**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 536p.

- MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Editora Melhoramentos, 2005. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/michaelis/>>. Acesso em 26 mar.2005.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MITRA, R.; PINGALI, V. Analysis of Growth Stages in Small Firms: A Case Study of Automobile Ancillaries in India. **Journal os Small Business Management**, v.37, n.3, pp.62-75, 1999. Disponível em: <<http://www.blackwell-synergy.com>>. Acesso em: 12 mar.2005.
- MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 4.ed. Edição Portuguesa. Lisboa: Instituto Piaget, 2003. 177p.
- NAJBERG, S.; PUGA, F.P.; OLIVEIRA, P.A.de S. Sobrevivência das Firms no Brasil: Dez.1995/Dez.1997. **Revista do BNDES**, v.7, n.13, p.33-48, jun.2000.
- NAKAGAWA, M. **Gestão Estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas e implementação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- NATTERMANN, P.M. Best practice does not equal best strategy. **The McKinsey Quarterly**, no.2, pp.22-31, 2000. Disponível em: <<http://www.mckinseyquarterly.com>>. Acesso em 17 ago.2004.
- NIST. National Institute of Standards and Technology. Criteria for Performance Excellence. **Baldrige National Quality Program**. Gaithersburg, 2004. Disponível em: <<http://www.quality.nist.gov>>. Acesso em: 15 set.2004.
- PARISI, C.; NOBRE, W.de J. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: \_\_\_\_\_. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. cap.3.
- PAULK, M.C. Analyzing the Conceptual Relationship Between ISO/IEC 15504 (Software Process Assessment) and the Capability Maturity Model for Software. In: International Conference on Software Quality. 9.1999. Cambridge, MA. **Proceedings ...** Pittsburg, 1999.
- PEREIRA, C.A. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. cap.1.
- PEREIRA, J.C.R. **Análise de Dados Qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3 ed. São Paulo: EDUSP, 2001. 120 p.
- PETERS, T. J.; WATERMAN R. H. **In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies**. Harper & Row, New York, 1982. 360 p.
- PMI. Project Management Institute. **A Guide To Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)**. PMI: Newton Square, 2000.

\_\_\_\_\_. Project Management Institute. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**: Knowledge Foundation. PMI: Newton Square, 2003.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência. 29.ed. São Paulo: Campus, 1986.

PRADO, D.S. **Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações**. 3.ed. Nova Lima-MG: INDG, 2004. 258p.

PRADO, L.J. **Série Empresarial: Balanced Scorecard**. 1.ed. E-Book. Jaguariaiva,PR: LJP e-ZINE – A Revista Eletrônica da Gestão. jun. 2002, 40p. Disponível em <<http://lauoprado.tripod.com/ezine/>>. Acesso em 16 out.2004.

PUGA, F.P. **Experiências de apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan**: Textos para discussão nº75. Rio de Janeiro: BNDES, fev. 2000. 54p.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo; Atlas, 1999.

RITCHIE, B.; BRINDLEY, C. Cultural Determinants of Competitiveness within SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. 2005, v.12, no.1. pp.104-119. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com>>. Acesso em: 12 mar.2005.

SBA. United States Small Business Administration. Handbook for Small Business: Management and Planning Series, Building America's Future. **SCORE Chapter 225**, Hyannis, Massachusetts, 1989. Disponível em: <<http://www.sba.gov>>. Acesso em: 01 set.2004.

\_\_\_\_\_. United States Small Business Administration. **SBA home page**, 2005. Disponível em: <<http://www.sba.gov>>. Acesso em: 10 mar.2005.

SCOTT, M.; BRUCE, R. The five stages of growth in small business. **Long Range Planning**. v.20, n.3, pp.45-52, 1987.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudos e Pesquisas**: 1 - Legislação Básica da Micro e Pequena Empresa. SEBRAE, Brasília, 2004a. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 29 jun.2004.

\_\_\_\_\_. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**: Relatório de Pesquisa. SEBRAE, Brasília, 2004b. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 15 ago.2004.

\_\_\_\_\_. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**: Observatório SEBRAE, 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 31 ago.2005.

SEBRAE-SC. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **SEBRAE-SC Home Page**, 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.htm>>. Acesso em: 01 mai. 2005.

SEI. **Capability Maturity Model Integration**: Version 1.1. Carnegie Mellon Software Engineering Institute. Pittsburg, PA, EUA, 2002. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/cmm/cmm.html>>. Acesso em: 03 jun.2005.

SELLTIZ, C.; *et al.* **Métodos de Pesquisa das Relações Sociais**. São Paulo: Ed. Herder, 1965.

SENGE, P.M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. 5 ed. São Paulo: Best Seller, 1999. 443 p.

SILVA, D.S.; NETO, P.C.; *et al.* **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 5.ed. Brasília: CFC, SEBRAE, 2002. 136 p.

SME. Society of Manufacturing Engineers. **Secrets of small business success. Manufacturing Engineering**. vol.131, no.3, set.2003. Disponível em: <<http://www.sme.org>>. Acesso em: 26 jun.2004.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa**: a pequena empresa nos EU, no Brasil e no Mundo. Tradução: Cruz, M.R. Rio de Janeiro: Editora Nórdica, 1986. 408 p.

SOUZA, A.J.M., *et al.* **Iniciação à lógica e à metodologia da ciência**. São Paulo: Cultrix, 1976.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. de S. **Criação de Novos Negócios**: Gestão de Micro e Pequenas Empresas. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 288 p.

TAFNER, P. **Estratificação de Empresas**: Histórico e propostas de classificação. Texto para discussão nº386. Brasília: IPEA, out.1995.61p. 1CDROM.

VON WANGENHEIM, C.G.; SALVIANO, C.F. Consolidação da Metodologia para Avaliação de Processos de Software de MPEs baseada na Norma ISO/IET 15504 (SPICE). In: Simpósio Brasileiro de Qualidade de Software - SBQS. 4. 2005. Porto Alegre. **Slides: 2ºlugarUNIVALI.pdf**. São José: UNIVALI, 2005. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/sepin/Dsi/PBQP/EQPSpoa2005/AgendaEQPSpoa2005.htm>>. Acesso em: 29 ago.2005.

WILSON, P.; BATES, S. **The Essential Guide to Managing Small Business Growth**. [E-Book]. Chichester, England: John Wiley, 2003. 316p. Disponível em: <<http://www.wileyurope.com>>. Acesso em: 03 set.2004.

WRIGHT, P.L.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACARELLI, S.B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 244p.

## APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa\*

### Questionário sobre Maturidade em Gestão de Micro e Pequenas Empresas

#### Perfil do Gestor

1. Idade:  18 a 24 anos  25 a 34 anos  35 a 44 anos  45 a 54 anos  > 55 anos  
 2. Escolaridade:  Sem educação formal  Fundamental  Médio  Superior  
 3. Sexo:  Masculino  Feminino  
 4. Atividade anterior:  Industriário  Comércio  Estudante  Empresário  Outros

#### Perfil da Empresa

5. Setor:  Comércio  Serviço  Com.e Serviço  Franqueado  Outros  
 6. Tempo da abertura:  1 ano  1 ano e ½  2 anos  2 anos e ½  3 anos  
 7. Nº.de funcionários:  só o dono  +1 pessoa  até 3 pessoas  até 5 pessoas  até 10 pessoas  
 8. Faturamento anual:  <R\$ 100 mil  até R\$400 mil  até R\$ 2milhões  >R\$ 2 milhões  
 9. Tipo de empresa:  Autônomo  ME  EPP  Não sabe

#### Perfil da Gestão

10. Para cada uma das 20 afirmações abaixo, solicitamos que seja indicada uma posição conforme sua opinião sobre a mesma. As respostas devem refletir a situação real da empresa e não o desejo do gestor. Por isso solicito que seja sincero e honesto ao responder. Utilize a escala abaixo para graduar sua opinião de 1 a 7 conforme discorde ou concorde da afirmação. Marque com um X a opção que julgar mais adequada a situação de sua empresa.

- [1] Discordo Totalmente  
 [2] Discordo  
 [3] Discordo Parcialmente  
 [4] Sem opinião  
 [5] Concordo Parcialmente  
 [6] Concordo  
 [7] Concordo Totalmente

Por exemplo: [1] ~~X~~ [3] [4] [5] [6] [7]  
 No caso de Discordar da afirmação.

1. Em minha empresa a presença do proprietário é fundamental para seu funcionamento.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
2. Em minha empresa o pessoal é concentrado em melhorar continuamente seus processos ao invés de manter a mesma forma de se fazer.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
3. Minhas atividades são bastante intuitivas, criativas e com uso de sistemas informais.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
4. Minha empresa é focada em atividades de planejamento para se atingir metas e efetua o controle destas atividades em prazos, custos e qualidade.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
5. Em minha empresa o planejamento e a gestão se baseiam em experiências anteriores.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
6. A origem do capital de giro é do próprio negócio mas boa parte vem de bancos de investimentos.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
7. Minha empresa se preocupa na formalização dos processos através de documentação, padronização e treinamentos.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

\* Fonte: Adaptado de Kerzner (2002a, p.356-358), Bardin (1995), Likert (1975)

8. Minhas atividades se concentram em coordenar o pessoal que sabem muito bem o que devem fazer e fazem uso de sistemas formais.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
9. Muitas de minhas atividades podem e são delegadas a outros conforme suas funções e muitas delas fazem uso de sistemas.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
10. Minhas atividades se concentram em dirigir o pessoal sem uso de sistemas formais.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
11. Minha empresa possui metas bem definida, escritas e entendidas por todos. As prioridades são bem definidas. Existem controles das atividades e preocupação com a flexibilidade para que todos possam desenvolver suas competências.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
12. O capital de giro e para expansão são de origem do próprio negócio, de investidores e de bancos de investimentos.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
13. A origem do capital para desenvolvimento é do próprio negócio e uma menor parte de investidores.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
14. A maior parte do capital inicial foi de origem própria e periodicamente há necessidade de capital operacional.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
15. As atividades em minha empresa são desenvolvidas por colaboração espontânea sem a necessidade de haver ordens e algumas são auxiliadas por assessorias/consultorias externas.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
16. O capital para alavancar o negócio, ou para novas aquisições são de origem do próprio negócio, de bancos de investimento ou de investidores.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
17. Minha empresa enfrenta pequenas crises inesperadas e constantes exigindo muitas horas de trabalho além do normal e que quase sempre são insuficientes.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
18. A empresa acompanha graficamente alguns indicadores-chaves financeiros e de desempenho, que mostram resultados favoráveis, mas não têm ocorrido esforços em inovação, talvez pela boa posição que a empresa desfruta no mercado.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
19. Minha empresa sofre conflitos internos entre o corpo de administração apesar dos sistemas de controle em uso.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
20. Minha empresa possui bons produtos/serviços que deixam os clientes satisfeitos, mas os funcionários são reativos, dificultando a delegação.	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

### Apuração dos Resultados

Para a contagem dos pontos siga o seguinte procedimento:

- Transporte o número assinalado, de 1 a 7, de todas as questões, para o quadro abaixo, no espaço correspondente ao número da questão.
- Some os valores referentes a cada nível de maturidade exceto as de valor 4 referentes à “sem opinião”.
- Divida por 28 o resultado da soma e escreva no quadro abaixo com pelo menos duas casas decimais.

### NÍVEIS DE MATURIDADE:

Nível 1: INICIAL:	( 1) _____	( 3) _____	(14) _____	(17) _____	= (Total)/28 = _____
Nível 2: REPETITIVO:	( 5) _____	(10) _____	(13) _____	(20) _____	= (Total)/28 = _____
Nível 3: PADRONIZADO:	( 7) _____	( 9) _____	(12) _____	(19) _____	= (Total)/28 = _____
Nível 4: GERENCIADO:	( 4) _____	( 6) _____	( 8) _____	(11) _____	= (Total)/28 = _____
Nível 5: OTIMIZADO:	( 2) _____	(15) _____	(16) _____	(18) _____	= (Total)/28 = _____

### Análise dos Resultados

- Pontuação acima de 0,75 sugere que o nível foi atingido ou está em vias disso ocorrer,
- Pontuação acima de 0,50 e abaixo de 0,75 pode indicar que este estágio está em vias de ser atingido,
- E pontuação menor que 0,50 pode indicar que o nível está mais distante de ser atingido.

## **APÊNDICE B – Matriz de Correlação dos Níveis de Maturidade da Gestão**

No Quadro A1 os modelos de maturidade revisados nas subseções anteriores encontram-se correlacionadas por cinco níveis de maturidade da gestão.

Nessa matriz, verificam-se as relações entre os conceitos emitidos por diferentes áreas do conhecimento e por diferentes autores ao longo do tempo sobre o mesmo tema: a maturidade da gestão com enfoque para as MPE.

Lendo-se uma coluna específica para um determinado nível de maturidade, o leitor tem a oportunidade de abarcar, a um só tempo, idéias, conceitos e recomendações originadas de diversos trabalhos, pesquisas e observações tanto gerais como específicas sob diferentes aspectos da gestão da MPE. E, com isso, poder apreender, com maior ângulo de visão, as características do nível de maturidade escolhido e seus fatores de sucesso e de fracasso.

Além de possibilitar o conhecimento do que a literatura diz a respeito da maturidade da gestão, o leitor pode se reconhecer e saber o que precisa mudar para continuar e se desenvolver.

E no Quadro A2, acrescenta-se um resumo das estruturas organizacionais segundo Mintzberg (2003), com o objetivo de proporcionar a possibilidade de reflexão sobre as características estruturais da organização, uma vez que este é um dos importantes aspectos que influenciam na evolução da maturidade da gestão empresarial, conforme esclarece Scott e Bruce (1987), por meio do Quadro 1, página 56.

CARACTERIZAÇÃO DE NÍVEIS DE MATUREZA DA GESTÃO DE MPE	NÍVEL 1 Gestão Operacional	NÍVEL 2 Gestão para Posicionamento	NÍVEL 3 Gestão para Assertividade	NÍVEL 4 Gestão para Crescer	NÍVEL 5 Gestão Madura
<b>GESTÃO DE NEGÓCIOS</b>					
Churchill e Lewis (1983): Ciclo de vida de MPE no qual "Idade é similar a Maturidade"	<u>EXISTÊNCIA</u> ● Desenvolvimento por criatividade. ● Supervisão direta. ● Não existe sistemas formais. ● Estratégia voltado a formação.	<u>SOBREVIVÊNCIA</u> ● Desenvolvimento por direção. ● Supervisão supervisionada. ● Mínimo de sistemas formais. ● Estratégia para a sobrevivência.	<u>SUCESSO</u> ● Desenvolvimento por delegação. ● Funcional (cada um tem sua função). ● Sistemas básicos ou em desenvolvimento. ● Manutenção do lucro ou busca do crescimento.	<u>CRESCIMENTO</u> ● Desenvolvimento por coordenação. ● Divisões (foco na atividade). ● Possui sistemas em adaptação. ● Busca do crescimento.	<u>MATURIDADE</u> ● Desenvolvimento por colaboração. ● Direção faz uso de assessorias/consultorias externas. ● Sistemas em uso extensivo. ● Retorno sobre o Investimento.
Fatores Chaves de Sucesso para cada estágio segundo Churchill e Lewis (1983):	● Bons contatos com clientes e fornecedores. ● Bom nível de capital de giro e liquidez. ● Bons processos. ● Boas habilidades operacionais e estratégicas dos proprietários. ● Foco nos Recursos de Negócios e Habilidades Operacionais.	● Capital de giro e liquidez suficientes para manter as atividades diante dos concorrentes e mercado. ● Boas habilidades operacionais e estratégicas do proprietário e de alguns funcionários. ● Foco nos Recursos Financeiros e Habilidades Operacionais.	● Diferencial competitivo nas operações bem trabalhado no mercado e junto aos funcionários. ● Foco principalmente nas Habilidades Operacionais e Estratégicas.	● Condições financeira sólida e bem planejada. ● Bom suporte de recursos humanos e de sistemas. ● Boas habilidades gerenciais e estratégicas. ● Foco nos Recursos Financeiros e de Negócios apesar de haver atenção equilibrada nos demais fatores.	● Relação madura do proprietário com o negócio. ● Maior foco em planejamento. ● Boas habilidades gerenciais. ● Delegação das atividades para a composição do negócio em si. ● Foco por parte do empreendedor no Planejamento Estratégico e Habilidades Gerenciais e por parte da organização equilibrada por todos os fatores.
Adaptação do modelo de Greiner (1972): Modelo geral de crescimento com cinco fases compostas cada uma de uma etapa de evolução seguida de uma de revolução caracterizada por uma crise interna que precisa ser vencida para se transpor ao próximo estágio.	FASE 1 ● Evolução: crescimento por criatividade (formação da empresa). ● Revolução: crise de liderança.	FASE 2 ● Evolução: crescimento por direção (empresário atuante pessoalmente na direção). ● Revolução: crise de autonomia.	FASE 3 ● Evolução: crescimento por delegação (formação de força de trabalho responsável). ● Revolução: crise de controle.	FASE 4 ● Evolução: crescimento por coordenação (estrutura organizacional em formação). ● Revolução: crise de formalidades burocráticas.	FASE 5 ● Evolução: crescimento por colaboração (maturidade da organização). ● Revolução: crise da busca de excelência.
Scott e Bruce (1987): Modelo de crescimento para pequenos negócios que abordam os aspectos: 1. Estágio da organização 2. Fatores chaves 3. Papel do gestor 4. Estilo de administração 5. Estrutura organizacional 6. Produto e pesquisa de mercado 7. Sistemas e controles 8. Fonte principal das finanças 9. Geração de caixa 10. Investimentos principais 11. Produto-mercado	COMEÇO 1. Emergindo. 2. Obter clientes. 3. Supervisão direta. 4. Empresário Individualista. 5. Não estruturado 6. Nenhum 7. Contabilidade simples, controle visual. 8. Próprio, amigos, parentes. 9. Negativo. 10. Planta e Equipamentos 11. Linha simples e canais de distribuição limitados.	SOBREVIVÊNCIA 1. Emergindo. 2. Renda e Despesas. 3. Supervisão de líderes. 4. Empresário Administrador. 5. Simples 6. Pequeno 7. Contabilidade simples, controle personalizado. 8. Próprio, fornecedores, bancos. 9. Negativo para Ponto de Equilíbrio. 10. Capital de Giro 11. Aumento de escala e canais.	CRESCIMENTO 1. Crescimento. 2. Garantir os recursos. 3. Delegação e coordenação. 4. Empresário Coordenador. 5. Funcional, Centralizado 6. Desenvolvimento de algum novo produto. 7. Sistemas contábil, uso de relatório simples de controle. 8. Bancos, novos sócios, lucros acumulados. 9. Positivo, mas reinvestido. 10. Capital de Giro, Expansão de planta. 11. Linha ampliada, mercado simples, canais múltiplos.	EXPANSÃO 1. Crescimento. 2. Finanças, manter o controle. 3. Descentralização. 4. Administração Profissional. 5. Funcional, Descentralizado 6. Inovação em novos produtos, Pesquisa de mercado. 7. Uso de sistemas de controles com relatórios específicos. 8. Lucros acumulados, novos sócios, papéis de longo prazo. 9. Positivo, com pequeno dividendo. 10. Novas unidades de operação. 11. Extensão de linha aumento de mercado e canais.	MATURIDADE 1. Crescimento. 2. Controlar os indicadores chaves. 3. Descentralização. 4. Observador, Consultor. 5. Descentralizado, Especial 6. Inovação da Produção. 7. Sistemas formais de controle e gestão por objetivos. 8. Lucros acumulados, papéis de longo prazo. 9. Gerador de caixa, altos dividendos. 10. Manutenção da planta e posição de mercado. 11. Linhas definidas, múltiplos mercados e canais.
Degen (1989): Estágios de Crescimento da Empresa, definido por uma evolução com ritmos, seqüência e tempo diferentes. Cada Estágio possui 2 fases consecutivas: 1. Fase Administrativa de Baixo Risco onde ocorrem crescimento e consolidação do negócio e 2. Fase Empreendedora de Alto Risco onde a empresa busca redefinir o negócio	INÍCIO ● Antes do início do negócio, durante a identificação de oportunidades busca-se acumular recursos para enfrentar as barreiras de entrada. ● Exploração de Oportunidades até o esgotamento para atender a necessidades de mercado. ● Capital Inicial: a maior parte do Empreendedor (próprio).	DESENVOLVIMENTO ● Exploração de Nicho de Mercado até o esgotamento para atender necessidades de mercado e também procurar desenvolver negócios. ● Capital para Desenvolvimento: a maior parte de origem do próprio negócio e uma menor parte de investidores.	1ª EXPANSÃO OU FRACASSO ● Exploração de Mercados até o esgotamento, transpondo barreiras de mercado, para desenvolver negócios dominantes. ● Capital de Giro e para Expansão: de origem do próprio negócio, de investidores ou de bancos de investimentos.	ESTABILIDADE OU DECLÍNIO ● Exploração de Negócios com Sinergia (em conjunto com outros) até o esgotamento do negócio com sinergia afim de melhor desenvolver negócios dominantes e buscar diversificação. ● Capital de Giro: de origem do próprio negócio ou de bancos de investimentos.	2ª EXPANSÃO OU RECUPERAÇÃO ● Exploração de Negócios sem Sinergia (com capacidade própria) até o esgotamento da capacidade gerencial mantendo a estratégia de diversificação. ● Capital para Alavancar, Recuperar ou para Aquisição: de origem do próprio negócio, de bancos de investimentos ou de investidores.

Quadro A1 – Matriz de Correlação dos Níveis de Maturidade da Gestão  
Fonte: Dados da pesquisa

CARACTERIZAÇÃO DE NÍVEIS DE MATURIDADE DA GESTÃO DE MPE	NÍVEL 1 Gestão Operacional	NÍVEL 2 Gestão para Posicionamento	NÍVEL 3 Gestão para Assertividade	NÍVEL 4 Gestão para Crescer	NÍVEL 5 Gestão Madura
Dodge e Robbins (1992): Padrão de características seqüenciais por estágios progressivos.	Nível 1. Formação ● Caracterizado por colocar a idéia em prática, desenvolver o plano de negócios, configurar uma sustentação financeira e identificar mercados.	Nível 2. Crescimento Inicial ● Caracterizado por um rápido crescimento, altamente reativo a busca de mercados, confunde demanda com suprimento.	Nível 3. Crescimento Posterior ● Caracterizado por um crescimento tardio das vendas, aumentos nos esforços para a competitividade, necessidade de decidir entre crescer ou manter o status quo, controles em desenvolvimento.	Nível 4. Estabilidade ● Caracterizado pelo nivelamento das vendas, apesar de que pode declinar a qualquer momento, precisa recuperar a motivação logo, ineficácias se tornam aparentes, gerenciamento burocrático.	
Longenecker, <i>et.al</i> , (1998): Estágios de Gestão e suas implicações.	● Operação de uma pessoa ou sob a gestão única e direta. ● Tempo do proprietário: 90% em Execução; 10% em Gestão.	● O empreendedor é um treinador, mas envolvido nas operações e na coordenação dos trabalhos dos outros. ● Tempo do proprietário: 70% em Execução; 30% em Gestão.	● Nível intermediário de supervisão. É um momento perigoso para o negócio, pois a gestão é exercida por um nível intermediário de funcionários. ● Tempo do proprietário: 30% em Execução; 70% em Gestão.	● Organização formalizada em diversos níveis. Estabelecimento de políticas escritas e formais. Padronização e Controles. ● Tempo do proprietário: 10% em Execução; 90% em Gestão.	● Apoio profissional ou profissionalização da gestão sendo exercida de forma mais efetiva e madura. ● O empreendedor atua como consultor do próprio negócio.
Adizes (2004): As empresas, tal como organismos biológicos, vivem, crescem e se desenvolvem em um ciclo de vida previsível e repetitivo, sendo: Namoro (Antes do Início); Infância (Início); Avanço; Adolescência; Plenitude; Estabilidade; Aristocracia; Recriminação; Burocracia e Morte. Relaciona-se com os estágios pré-definidos, somente os estágios da Infância a Estabilidade.	INFÂNCIA ● Baixo desempenho. ● Crises inesperadas e constantes. ● Faltam sistemas. ● Entram em dificuldades facilmente. ● Tempo de dedicação ao trabalho do fundador é bastante alto, mas quase sempre insuficiente. ● Fundador presente. PROBLEMAS ANORMAIS: ● Ofertas ao mercado antes de estarem prontas. ● Fluxo monetário negativo. ● Gastos fora do negócio principal.	AVANÇO ● Forte Produto/Serviço. ● Sobrevivente e florescente. ● Satisfação de clientes e investidores. ● Excesso de confiança e arrogância, comprometendo tomadas de decisão. ● Funcionários reativos e frustrados. ● Não planeja adequadamente ● Tentativas de delegação, mas sem total confiança. PROBLEMAS ANORMAIS: ● Falta de Foco. ● Falta contabilização de custos e orçamentos. ● Deficiências de RH.	ADOLESCÊNCIA ● Renascimento da empresa. ● Devido a parcial independência do Fundador, esta a beira do sucesso ou fracasso. ● Quando ocorrem problemas é apontado um culpado interno. ● Muitos conflitos internos, com mudanças rápidas de humor do êxtase ao abatimento. ● Desafios e conflitos para a descentralização, mudanças de liderança e mudanças de metas. PROBLEMAS ANORMAIS ● Perda de pessoal fundamental. ● Controles excessivos e caros.	PLENITUDE ● Algum equilíbrio entre flexibilidade e controle. ● O propósito da organização é claro a todos. ● As metas são fixadas, alinhadas e atingidas. ● Prioridades bem definidas. ● Estrutura organizacional adequada ao negócio. ● Dificuldade em manter o equilíbrio entre flexibilidade e controle. PROBLEMAS ANORMAIS ● Descentralização insuficiente ● Desejo de manter o “status quo” ● Sinais de desintegração.	ESTABILIDADE ● É o topo da curva do ciclo de vida e o máximo da vitalidade. ● Existem sinais de envelhecimento, mas não aparecem em relatórios financeiros. ● As demonstrações financeiras são prósperas. ● Sintomas de envelhecimento aparecem nas atitudes, perspectivas e comportamentos dos líderes. ● O centro do poder migra de áreas de comercialização, vendas, promoção para áreas de finanças, contabilidade e RH.
Fatores Chaves para Sucesso ou Causa de Fracasso conforme cada estágio do ciclo de vida de acordo com Adizes (2004).	SUCESSO: ● Injeção periódica de capital operacional. ● Atenção constante do Fundador. FRACASSO: ● Se não houver contenção do fluxo monetário negativo. ● Erros que resultem em perdas de liquidez. ● Se este estágio se demorar muito pode causar descontentamento do Fundador	SUCESSO: ● Opção pela flexibilização. ● O Fundador é essencial, mas limitado, portanto parte do controle pode ser passado a administrador competente. FRACASSO: ● A empresa não consegue funcionar sem a presença do Fundador.	SUCESSO: ● A flexibilização é essencial. ● Melhores sistemas de controles. ● Terceirização de funções não essenciais ao negócio. FRACASSO: ● Excessos de conflitos internos desviando o foco do mercado.	SUCESSO: ● Abraçar as mudanças. FRACASSO: ● Falta de atitudes para manter a organização ativa continuamente, diante de sinais de envelhecimento e declínio.	SUCESSO: ● Atenção a pessoas na organização com características do ciclo de vida anteriores o da estabilidade. FRACASSO: ● Origem em atitudes avessa a mudanças. ● Maior foco em “como fazer” do que “no que fazer”.
<b>GESTÃO ECONÔMICA/ FINANCEIRA</b>					
Pereira, C. (2001): Subsistemas empresariais que interagem no sentido do cumprimento da missão da empresa (continuidade): 1. Subsistema Institucional, 2. Subsistema Físico, 3. Subsistema Social, 4. Subsistema Organizacional, 5. Subsistema de Gestão, 6. Subsistema de Informação	● Foco principalmente nos conjuntos de crenças, valores e expectativas do proprietário e nos elementos materiais do negócio. ● Neste estágio é focalizado os subsistemas Institucional e Físico, para se ganhar mercado rapidamente e promover as condições operacionais.	● Foco direcionado aos elementos materiais e nos elementos humanos e suas características, necessidades, motivações e rotatividade. ● Neste estágio é focalizado os subsistemas Físico e Social, para ampliar a participação de mercado e manter as condições operacionais.	● Maior ênfase nos talentos das pessoas e no modo como são agrupadas as atividades na empresa definido pela amplitude de responsabilidades. ● Neste estágio é focalizado os subsistemas Social e Organizacional, para se estabelecer melhores condições operacionais e estruturais.	● Preocupação com os elementos humanos em relação à divisão de tarefas e atributos e também com a orientação de processos alinhados aos propósitos da organização. ● Neste estágio é focalizado os subsistemas Social, Organizacional e de Gestão, para se aprimorar as condições operacionais e estruturais.	● Uniformidade e equilíbrio relativo entre os subsistemas, apesar de haver atenção destacada na gestão e nas atividades de obtenção, processamento e geração de informações. ● Neste estágio é focalizado os subsistemas de Gestão e de Informação, apesar de haver um bom balanceamento nos enfoques dos demais subsistemas, buscando conhecer melhor o ambiente externo para se aprimorar o ambiente interno.

CARACTERIZAÇÃO DE NÍVEIS DE MATUREZA DA GESTÃO DE MPE	NÍVEL 1 Gestão Operacional	NÍVEL 2 Gestão para Posicionamento	NÍVEL 3 Gestão para Assertividade	NÍVEL 4 Gestão para Crescer	NÍVEL 5 Gestão Madura
<b>GESTÃO DE PROJETOS</b>					
<i>Software Engineering Institute - SEI (2002):</i> Modelo de maturidade, denominado <i>Capability Maturity Model (CMM)</i> que organiza os estágios de evolução de maturidade. Apesar do foco deste instituto ser voltado para organizações desenvolvedoras de softwares, os conceitos se enquadram perfeitamente para o contexto geral de MPE	<u>Nível 1 – Inicial</u> ● Muito dependente do empreendedor e “eventuais sucessos alcançados dificilmente são repetidos em projetos futuros”	<u>Nível 2 – Repetível</u> ● O planejamento e a gestão se baseiam em experiências anteriores. ● Existem acompanhamentos de custos e cronogramas.	<u>Nível 3 – Padronizado</u> ● Presença de documentação formal dos processos, preocupação com o desempenho dos profissionais, treinamentos, processos padronizados e consistentes.	<u>Nível 4 – Gerenciado</u> ● Apresenta um conjunto claro de metas quantitativas para qualidade que podem ser controladas e mantidas dentro de níveis aceitáveis definidos.	<u>Nível 5 – Otimizado</u> ● A organização se concentra em melhorar continuamente seus processos.
Norma ISO/IEC 15504 (1998): Enfoca processos de grandes companhias de software. Por essa razão Von Wangenheim (2005) apresenta uma adequação da norma às MPE, denominado 15504MPE. O nível 0 (zero) denominado incompleto não possui correlação com os níveis em estudo (PAULK, 1999).	<u>Nível 1 – Executado</u> ● Geralmente o propósito do processo é alcançado. ● A realização não é planejada e acompanhada com rigor. ● Correspondências entre produtos e processos.	<u>Nível 2 – Administrado</u> ● O processo entrega produtos de acordo com os procedimentos especificados, planejados e acompanhados adequadamente. ● Os produtos são feitos conforme padrões e exigências especificadas.	<u>Nível 3 – Estabelecido</u> ● O processo é executado e administrado com base em bons princípios de engenharia de software. ● Implementações individuais fazem uso de processos aprovados anteriormente, versões padronizadas. ● Os processos são documentados para melhorar os resultados dos próximos processos.	<u>Nível 4 – Previsível</u> ● O processo definido é executado consistentemente com práticas dentro de limites de controle, para alcançar as metas definidas.	<u>Nível 5. Aperfeiçoado</u> ● O desempenho do processo é aperfeiçoado para satisfazer as necessidades de negócios atuais e futuras, e o processo sempre alcança as metas empresariais definidas.
PMMM – Project Management Maturity Model (KERZNER, 2002b):	<u>Nível 1 – Linguagem Comum</u> ● Preocupação no entendimento de conceitos.	<u>Nível 2 – Processos Comuns</u> ● Foco em se padronizar atividades para se perpetuar sucessos obtidos anteriormente.	<u>Nível 3 – Metodologia Única</u> ● Compreensão de que toda a empresa deve perseguir uma única meta.	<u>Nível 4 – Comparação</u> ● Consciência da necessidade de melhoria contínua leva a observar o que se tem feito de melhor para se tentar fazer e obter resultados semelhantes.	<u>Nível 5 – Otimizado</u> ● Melhoria contínua perseguida constantemente.
Kerzner (2002a): Conceitos voltados à Gestão de Projetos e entendidos como Empreendimento.	<u>EMBRIONÁRIO</u> ● Reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos, a partir da identificação de necessidades de melhorias nos processos internos.	<u>CONHECIMENTO</u> ● Entendimento do significado de gerenciamento por projetos. ● Apoio aos projetos por parte do empresário. ● Identificação e estabelecimento de responsável para os projetos. ● Potencial aceitação a mudanças nos procedimentos.	<u>ACEITAÇÃO</u> ● Aceitação pela implantação do gerenciamento de projetos e o comprometimento na utilização, implicando necessariamente na busca de capacitação através de treinamentos.	<u>CRESCIMENTO</u> ● Disseminação da metodologia de gerenciamento de projetos. ● Enfoque nas atividades de planejamento.	<u>MATUREZA</u> ● Desenvolvimento de sistema formal de gerenciamento e controle integrado de prazos e custos de projetos. ● Criado um programa oficial de capacitação em gerenciamento de projetos.
Fatores Críticos de Sucesso para cada estágio segundo Kerzner (2002a)	● Foco exclusivamente nas operações. ● Iniciativas unicamente do empreendedor (proprietário).	● Considera as recomendações dos funcionários. ● Reconhece as necessidades e benefícios das mudanças (novo). ● Participação da direção na operação.	● Dispõe-se a colocar os interesses da empresa acima dos pessoais. ● Aceita responsabilidades dos outros.	● Reconhece a necessidade de uma metodologia empresarial. ● Reconhece a importância de um planejamento efetivo.	● Reconhece que a programação e os custos são inseparáveis. ● Rastreamento dos custos reais. ● Desenvolve treinamento em gestão.
Herszon e Farias (2005): Características comuns de diversos modelos de medição do grau de maturidade em gestão de projetos.	<u>Nível 1</u> ● Uso do bom senso e conhecimento/experiência na gestão sem consolidação de processos.	<u>Nível 2</u> ● Processos organizados e pré-definidos.	<u>Nível 3</u> ● Processos integrados, padronizados, definidos e organizados. Formação de metodologias próprias.	<u>Nível 4</u> ● Análises de resultados quantitativos e qualitativos. ● <i>Benchmarking</i> com outras organizações.	<u>Nível 5</u> ● Retro-alimentação dos resultados. ● Processos otimizados a cada nova prática (melhoria contínua).
MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (PRADO, D. 2004): Iniciativa brasileira na formulação de modelos de maturidade em gestão.	<u>Nível 1. Inicial</u> ● Ausência de esforços coordenados na gestão. ● Iniciativas isoladas, sem metodologia e baseadas na boa vontade.	<u>Nível 2. Conhecido</u> ● Projetos são tratados isoladamente. ● Alguns projetos são executados de maneira sistemática e com metodologia, mas ainda com base em iniciativas isoladas. ● O conhecimento adquirido não é passado adequadamente para a organização.	<u>Nível 3. Padronizado</u> ● Iniciativas setoriais. ● Setores críticos se unem para estabelecer padrões e estrutura mais adequada.	<u>Nível 4. Gerenciado</u> ● Há gerenciamento de portfólio e programas. ● Profissionais capacitados são designados para o gerenciamento da carteira de produtos ou serviços e outros para o gerenciamento estratégico dos diversos projetos.	<u>Nível 5. Corporativo</u> ● A organização pratica o planejamento estratégico e o desdobramento de metas. ● Existe uma centralização e transparência nas informações que permeiam os projetos, portfólios e programas.

Quadro A1 – Matriz de Correlação dos Níveis de Maturidade da Gestão (continuação)

CARACTERIZAÇÃO DE NÍVEIS DE MATUREZA DA GESTÃO DE MPE	NÍVEL 1 Gestão Operacional	NÍVEL 2 Gestão para Posicionamento	NÍVEL 3 Gestão para Assertividade	NÍVEL 4 Gestão para Crescer	NÍVEL 5 Gestão Madura
<b>GESTÃO DA QUALIDADE</b>					
<p>FNQ (2005): Pontuação conforme o Enfoque, Aplicação e Resultados dos Critérios para a Excelência (CE) relacionada com os níveis de maturidade. A pontuação máxima dos CE é de 1000 pontos, e a Maturidade é atingida com 850 pontos (85%)</p>	<p><u>ENFOQUES</u>: desenvolvimento preliminar. <u>APLICAÇÃO</u>: ainda não iniciada. <u>RESULTADOS</u>: pouco relevantes. <u>PONTUAÇÃO</u>: 0 - 150.</p>	<p><u>ENFOQUES</u>: adequados aos requisitos de alguns itens, reativos. <u>APLICAÇÃO</u>: disseminado em algumas áreas, início do uso continuado. <u>RESULTADOS</u>: pouco relevantes, com algumas tendências favoráveis. <u>PONTUAÇÃO</u>: 151 - 350.</p>	<p><u>ENFOQUES</u>: adequados aos requisitos de quase todos os itens, alguns pró-ativos. <u>APLICAÇÃO</u>: disseminado na maioria das áreas, com uso continuado. <u>RESULTADOS</u>: relevantes para alguns itens, com tendências favoráveis e início de uso de informações comparativas. <u>PONTUAÇÃO</u>: 351 - 550.</p>	<p><u>ENFOQUES</u>: adequados para os requisitos de todos os itens, a maioria refinados. <u>APLICAÇÃO</u>: evidências de continuidade e maturidade na disseminação. <u>RESULTADOS</u>: relevantes para a maioria dos itens, com desempenho superior a referenciais para o sucesso da organização. <u>PONTUAÇÃO</u>: 551 - 750.</p>	<p><u>ENFOQUES</u>: muito refinados, alguns inovadores. <u>APLICAÇÃO</u>: muito bem disseminados e com uso continuado. <u>RESULTADOS</u>: desempenho superior a referenciais para quase todos os itens relevantes. <u>PONTUAÇÃO</u>: 751 - 850.</p>
<p>FNQ (2005): Relacionamento dos Fundamentos e Critérios para a Excelência com as características identificadas para o sucesso em cada nível de maturidade, pelos enfoques, aplicações e resultados compatíveis para cada nível. Critérios de Excelência: 1. Liderança (100); 2. Estratégias e planos (90); 3. Clientes (60); 4. Sociedade (60); 5. Informações e Conhecimentos (60); 6. Pessoas (90); 7. Processos (90); 8. Resultados (450)</p>	<p>FUNDAMENTOS</p>	<p><u>AGILIDADE</u> = Capacidade de responder as mudanças. Proatividade. <u>INOVAÇÃO</u> = Ambiente propício à criatividade. Geração de idéias e soluções. <u>LIDERANÇA</u> = Participação pessoal da direção. Serve como exemplo.</p>	<p><u>VISÃO SISTÊMICA</u> = Foco nas estratégias e inter-relações entre as partes interessadas. <u>FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO</u> = Criação de valores para o cliente a fim de aumentar a competitividade. <u>ABORDAGEM POR PROCESSOS</u> = Melhoria de desempenho.</p>	<p><u>VISÃO DE FUTURO</u> = Planejar a longo prazo para obter resultado no presente. <u>RESPONSABILIDADE SOCIAL</u> = Relacionamento ético e transparente com todas as partes interessadas. <u>VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS</u> = Formação e uso de habilidades e competências com autonomia para gerar melhor desempenho.</p>	<p><u>APRENDIZADO ORGANIZACIONAL</u> = Compartilhar informações de forma sustentada. <u>GESTÃO BASEADA EM FATOS</u> = Tomada de decisão através de indicadores chaves. <u>ORIENTAÇÃO POR RESULTADO</u> = Gestão do desempenho geral.</p>
<p>Pontuação por CRITÉRIO de Excelência segundo a FPNQ (2005)</p>	<p>2. Estratégias e planos (25%) 3. Clientes (45%) 7. Processos (25%) 8. Resultados (15%) TOTAL ( 140 pontos)</p>	<p>1. Liderança (25%) 2. Estratégias e planos(55%) 3. Clientes (45%) 6. Pessoas (25%) 7. Processos (25%) 8. Resultados (45%) TOTAL ( 350 pontos)</p>	<p>1. Liderança (25%) 2. Estratégias e planos (55%) 3. Clientes (85%) 4. Sociedade (45%) 5. Informações e Conhecimentos (25%) 6. Pessoas (55%) 7. Processos (45%) 8. Resultados (55%) TOTAL ( 500 pontos)</p>	<p>1. Liderança (50%) 2. Estratégias e planos (55%) 3. Clientes (85%) 4. Sociedade (45%) 5. Informações e Conhecimentos (55%) 6. Pessoas (85%) 7. Processos (65%) 8. Resultados (85%) TOTAL ( 725 pontos)</p>	<p>1. Liderança (85%) 2. Estratégias e planos (85%) 3. Clientes (85%) 4. Sociedade (85%) 5. Informações e Conhecimentos (85%) 6. Pessoas (85%) 7. Processos (85%) 8. Resultados (85%) TOTAL ( 850 pontos)</p>
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>					
<p>Wright, <i>et al</i> (2000), Longenecker, <i>et al</i> (1998), Biagio e Batocchio (2005): Estágios do ciclo de vida onde se analisa a relação do negócio com a demanda.</p>	<p><u>Nível 1 – Embrionário:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Baixa demanda do consumidor por desconhecimento do negócio.</li> <li>● Tecnologia ainda não definida ou em definição.</li> <li>● Elevadas despesas de promoção.</li> <li>● Baixa produtividade.</li> <li>● Custos fixos elevados.</li> </ul>	<p><u>Nível 2 – Crescimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tecnologia definida.</li> <li>● Demanda em crescimento até que chega próximo da saturação.</li> <li>● Aumento da receita devido ao aumento das vendas.</li> <li>● Aumento de lotes e conseqüentemente redução dos custos fixos.</li> <li>● Fluxo de caixa com tendências negativas devido a necessidade de investimentos superar a condição de gerar lucros.</li> </ul>	<p><u>Nível 3 – Turbulência competitiva:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Devido à saturação ou até redução da demanda alguns dos concorrentes mais fracos saem do negócio.</li> </ul>	<p><u>Nível 4 – Maturidade:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Demanda completamente saturada, limitando-se a reposição e crescimento muito baixo.</li> <li>● Taxa de vendas estabilizadas.</li> <li>● Pressões para redução de preços. Início do retorno sobre os investimentos.</li> </ul>	<p><u>Nível 5 – Declínio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Demanda em queda constante.</li> <li>● Devido à presença de negócios substitutos ou tecnologicamente superiores no mercado.</li> </ul>

Quadro A1 – Matriz de Correlação dos Níveis de Maturidade da Gestão (continuação)

<b>CARACTERIZAÇÃO DE NÍVEIS DE MATURIDADE DA GESTÃO DE MPE</b>	<b>NÍVEL 1 Gestão Operacional</b>	<b>NÍVEL 2 Gestão para Posicionamento</b>	<b>NÍVEL 3 Gestão para Assertividade</b>	<b>NÍVEL 4 Gestão para Crescer</b>	<b>NÍVEL 5 Gestão Madura</b>
<p>Biagio e Batocchio (2005): Apresentam uma escala de detecção de ameaça ao negócio da empresa e a relevância relativa destas ameaças. Quanto maior o grau desta escala, maior a possibilidade de influência na organização de uma ameaça ambiental. Por analogia com os demais autores relacionam-se os graus da escala de detecção de ameaças com cada estágio de maturidade da gestão.</p>	<p>GRAU DE 10 A 9: ● Tomada de decisão personalísticas e carismáticas, lenta, reativa e ausência de formalidades. ● Alguma conscientização da qualidade do produto.</p> <p>RELEVÂNCIA: ● Perigoso, ameaça a sobrevivência da empresa, ou provoca a insatisfação do cliente e compromete a participação no mercado.</p>	<p>GRAU DE 8 A 7: ● Tomadas de decisão intuitiva, descrença nos dados estatísticos, ações implementadas por reação. ● Ausência de procedimentos formais.</p> <p>RELEVÂNCIA: ● Efeito de moderado a significativo. Podendo levar o cliente a optar por outro produto.</p>	<p>GRAU DE 6 A 5: ● Monitoramento de indicadores de mercado inexistentes. ● Implementação parcial de procedimentos de operacionais e de garantia da qualidade. ● Sistema de gestão estratégica inexistente.</p> <p>RELEVÂNCIA: ● Efeito menor. Geram inconvenientes para a empresa fazendo com que o mercado procure alternativas para avaliação.</p>	<p>GRAU DE 4 A 3: ● Sistema de gestão estratégica em desenvolvimento, programas de qualidade em vigor e programas de confiabilidade com implementação parcial.</p> <p>RELEVÂNCIA: ● Efeito insignificante. Perturba a empresa, levando a uma análise se deve ou não realizar mudanças em postura estratégica.</p>	<p>GRAU DE 2 A 1: ● Gestão estratégica, qualidade e confiabilidade em amadurecimento e em difusão pela organização.</p> <p>RELEVÂNCIA: ● Efeito não percebido pelo mercado, mas pela empresa, a qual toma providências.</p>

Quadro A1 – Matriz de Correlação dos Níveis de Maturidade da Gestão (continuação)

<b>CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>ESTRUTURA SIMPLES</b>	<b>BUROCRACIA MECANIZADA</b>	<b>BUROCRACIA PROFISSIONAL</b>	<b>FORMA DIVISIONALIZADA</b>	<b>ADHOCRACIA</b>
<p>Mintzberg (2003): A empresa pode passar por todos os estágios de desenvolvimento, evoluir para um estágio posterior sem passar pelo próximo ou se demorar em algum dos estágios. A seguir são relacionados os estágios em seqüência segundo suas estruturas características:</p>	<p>● Cúpula estratégica exerce força para a centralização. ● Supervisão direta, centralização vertical e horizontal, controle sobre a tomada de decisão, pouca especialização, pouco planejamento e controle, trabalho informal.</p>	<p>● Assessoria técnica exerce força para a padronização. ● Padronização dos processos de trabalho, descentralização horizontal limitada, planejamento das ações, trabalho rotineiro e formalizado.</p>	<p>● Força exercida pelo núcleo operacional. ● Padronização das habilidades, descentralização vertical e horizontal, profissionalismo e autonomia coordenada da força de trabalho, treinamentos para ampliar as habilidades, trabalho padronizado e especializado com muita autonomia.</p>	<p>● Gerentes de linha intermediária exercem força para fragmentar as forças da cúpula estratégica e do núcleo operacional, para concentrá-lo em suas divisões. ● Descentralização vertical limitada, restrição da coordenação à padronização dos resultados esperados, muito controle de desempenho, trabalho com tendência à formalização.</p>	<p>● Maior influência das assessorias de apoio pela necessidade de sua colaboração à tomada de decisão. ● Descentralização seletiva, a organização é estrutura em agrupamentos de trabalho, liberdade para coordenação por ajustamentos mútuos, planejamento de ações limitado, trabalho truncado ou conjugado com a administração para exercer o trabalho por projeto.</p>

Quadro A2 – Estruturas Organizacionais  
Fonte: Mintzberg (2003)

## **ANEXO A – Legislações Relacionadas às Micro e Pequenas Empresas\***

### **1. LEGISLAÇÃO FEDERAL**

- ✓ Lei nº 9.317 de 1996 - SIMPLES. Vide Leis nº 10.034 e 10.256 de 2001. - Sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições das microempresas e das empresas de pequeno porte. O SIMPLES é um sistema de tributação cujos impostos e contribuições federais são substituídos por um único imposto para as micro e pequenas empresas.
- ✓ Lei nº 9.317 de 1996 - SIMPLES. Vide Leis 10.034 e 10.256, de 2001.
- ✓ Lei nº 9.732 de 1998 - Altera dispositivos da Lei nº 9.317 de 1996 e dá outras providências. - Altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 1991.
- ✓ Lei nº 9.841 de 1999 - Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido, previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal.
- ✓ Lei nº 9.960 de 2000 - Anexo de I à V - Taxa de Fiscalização Ambiental. Normas ambientais para microempresas e empresas de pequeno porte. Em discussão na ADIN nº 2.178-8, com cautelar de suspensão de eficácia.
- ✓ Lei nº 10.101 de 2000 - Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.
- ✓ Decreto nº 3.474 de 2000 - Regulamento a Lei nº 9.841 de 1999, que instituiu o Estatuto da ME e da EPP.
- ✓ Decreto nº 3.800 de 2001 - Regulamento os arts. 4º e 9º e 11 da Lei nº 8.248 1991, e os arts. 8º e 11 da Lei nº 10.176 de 2001, que tratam do benefício fiscal concedido às

---

\* Fonte: Adaptado de SEBRAE-SC (2005)

empresas de desenvolvimento ou produção de bens e serviços de informática e automação.

- ✓ Lei Complementar nº 116 de 2003 - Dispõe sobre o ISS, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, e dá outras providências.
- ✓ Lei nº 10.925 de 2004 - Reduz as alíquotas do PIS/PASEP e da COFINS incidentes na importação e na comercialização do mercado interno de fertilizantes e defensivos agropecuários e dá outras providências.
- ✓ Decreto nº 4.965 de 2004 - Fixa coeficiente para redução das alíquotas específicas do PIS/PASEP e da COFINS de que tratam os arts. 51 e 52 da Lei nº 10.833 de 2003.
- ✓ Decreto nº 5028 de 2004 - DOU de 01.04.2004. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9841 de 05 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

## **2. MEDIDAS PROVISÓRIAS**

- ✓ Medidas provisórias nº 2189-49 e 2158-35 ambas de 2001 - SIMPLES.
- ✓ Medida Provisória nº 75 de 2002 - SIMPLES.
- ✓ Medida Provisória nº 135 de 2003 – COFINS
- ✓ Medida Provisória nº 234 de 2005 - DOU 11.01.2005. Dá nova redação ao caput do art. 2.031 da Lei nº 10.406 de 2002, que institui o Código Civil. E revoga a Lei nº 10.838 de 2004.

## **3. INSTRUÇÕES NORMATIVAS**

- ✓ Instrução Normativa SRF nº 034 de 2001. Dispõe sobre o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES.

- ✓ Instrução Normativa SRF nº 102 de 2001. Altera a Instrução Normativa SRF nº 34 de 2001, que regula o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES.
- ✓ Instrução Normativa SRF nº 200 de 2002. Dispõe sobre o Cadastro Nacional de pessoa Jurídica (CNPJ).
- ✓ Instrução Normativa SRF nº 250 de 2002. Dispõe sobre o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (Simples).
- ✓ Instrução Normativa SRF nº 355, de 29 de Agosto de 2003. Dispõe sobre o Sistema Integrado de Pagamento de Imposto e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES).
- ✓ Instrução Normativa SRF nº 44 de 2004 - Dispõe sobre o parcelamento de que trata o art. 10 da Lei nº 10.925 de 2004, de débitos junto à Secretaria da Receita Federal (SRF), apurados pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (Simples).

## ANEXO B – Fórmulas de Indicadores Econômico Financeiros\*

### 1. Estrutura

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}} \quad (1)$$

$$\text{Composição Do Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível Longo Prazo}} \quad (2)$$

$$\text{Endividamento Oneroso} = \frac{\text{Recursos Onerosos}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível Longo Prazo}} \quad (3)$$

$$\text{Imobilização} = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \quad (4)$$

### 2. Liquidez

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} \quad (5)$$

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível Longo Prazo}} \quad (6)$$

### 3. Atividade

$$\text{Prazo Médio de Recebimento de Vendas} = \text{PMRV} \quad (7)$$

$$\text{Prazo Médio de Renovação de Estoques} = \text{PMRE} \quad (8)$$

$$\text{Prazo Médio do Pagamento de Compras} = \text{PMPC} \quad (9)$$

$$\text{Ciclo Financeiro} = \text{PMRV} + \text{PMRE} - \text{PMPC} \quad (10)$$

### 4. Rentabilidade

$$\text{Giro Do Ativo} = \frac{\text{Renda Líquida}}{\text{Ativo Total}} \quad (11)$$

---

\* Fonte: FNQ (2005, p.44), Assaf Neto (2001) e Marion (1996)

$$\text{RentabilidadeDoPatrim\u00f4nioL\u00edquido} = \frac{\text{LucroL\u00edquido}}{\text{Patrim\u00f4nioL\u00edquido}} \quad (12)$$

$$\text{M argemBruta} = \frac{\text{Re ceitaDeVendas} - \text{Custo Pr odutosVendidos}}{\text{Re ceitaVendas}} \quad (13)$$

$$\text{Vendas} = \frac{\text{Re ceitaDeVendas}}{\text{Re ceitaDeVendas Pr evista}} \quad (14)$$

$$\text{CrescimentoDa Re ceita} = \frac{\sum \text{Vendas}}{\sum_{\text{AnoAnterior}} \text{Vendas}} \quad (15)$$

## 5. Outros:

$$\text{Valor Econ\u00f4mico Agregado} = \text{EVA} \quad (16)$$

$$\text{EVA} = \text{LucroL\u00edquido} - \text{Custo\_de\_Oportunidade\_do\_Capital\_Empregado} \quad (17)$$

## ANEXO C – Critério, Itens, Pontuação e Estágios da Organização do PNQ\*

Nº	Critério, Item	Pontuação Máxima
<b>1</b>	<b>Liderança</b>	<b>100</b>
1.1	Sistema de liderança	30
1.2	Cultura da excelência	40
1.3	Análise crítica do desempenho global	30
<b>2</b>	<b>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</b>	<b>Clientes</b>	<b>60</b>
3.1	Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2	Relacionamento com clientes	30
<b>4</b>	<b>Sociedade</b>	<b>60</b>
4.1	Responsabilidade socioambiental	30
4.2	Ética e desenvolvimento social	30
<b>5</b>	<b>Informações e Conhecimento</b>	<b>60</b>
5.1	Gestão das informações da organização	20
5.2	Gestão das informações comparativas	20
5.3	Gestão do capital intelectual	20
<b>6</b>	<b>Pessoas</b>	<b>90</b>
6.1	Sistemas de trabalho	30
6.2	Capacitação e desenvolvimento	30
6.3	Qualidade de vida	30
<b>7</b>	<b>Processos</b>	<b>90</b>
7.1	Gestão de processos relativos ao produto	30
7.2	Gestão de processos de apoio	20
7.3	Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
7.4	Gestão econômico-financeira	20
<b>8</b>	<b>Resultados</b>	<b>450</b>
8.1	Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.2	Resultados econômico-financeiros	100
8.3	Resultados relativos às pessoas	60
8.4	Resultados relativos aos fornecedores	30
8.5	Resultados dos processos relativos ao produto	80
8.6	Resultados relativos à sociedade	30
8.7	Resultados dos processos de apoio e organizacionais	50
	<b>Total de Pontos Possíveis</b>	<b>1.000</b>

Quadro C1 – Critérios de Excelência do PNQ, Itens e Pontuação Máxima

Fonte: FNQ (2005, p.20)

\* Fonte: FNQ (2005)

A soma da pontuação dos 27 Itens dos Critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das seguintes faixas:

Faixa			Estágio da Organização
Nº	Posição	Pontuação	
9	Alta Média Baixa	951 - 1000 901 - 950 851 - 900	Enfoques altamente refinados, inovadores, totalmente disseminados e com uso perfeitamente continuado. Resultados relevantes totalmente relacionados aos enfoques, com tendências favoráveis em todos eles. Desempenho superior aos referenciais pertinentes para todos os resultados relevantes, com liderança reconhecida como referencial de excelência na maioria das áreas, processos ou produtos.
8	Alta Media Baixa	817 - 850 784 - 816 751 - 783	Enfoques muito refinados, alguns inovadores, muito bem disseminados e com uso continuado. Resultados relevantes, relacionados aos enfoques e com tendências favoráveis em praticamente todos. Desempenho superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados relevantes, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.
7	Alta Média Baixa	717 - 750 684 - 716 651 - 683	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo a maioria refinados, com boa evidência de continuidade e maturidade na disseminação pelas principais áreas, processos e/ou produtos. Resultados relevantes relacionados à maioria dos enfoques implementados, com tendências favoráveis. Desempenho superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados relevantes, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.
6	Alta Média Baixa	617 - 650 584 - 616 551 - 583	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos e/ou produtos e com uso continuado, sem deficiências significativas. Quase todas as tendências são favoráveis, e o nível de desempenho é similar ou superior aos referenciais pertinentes para alguns dos resultados relevantes ao sucesso da organização, podendo ser considerado referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.
5	Alta Média Baixa	517 - 550 484 - 516 451 - 483	Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, processos e/ou produtos, com uso continuado, estando a aplicação em estágios iniciais em alguns deles. Resultados relevantes decorrentes dos enfoques, sendo a maioria deles com tendências favoráveis. Desempenho similar ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados relevantes.
4	Alta Media Baixa	417 - 450 384 - 416 351 - 383	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, processos e/ou produtos, com uso continuado, porém com algumas lacunas na aplicação. Resultados relevantes decorrentes dos enfoques para alguns deles, que apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas pertinentes.
3	Alta Média Baixa	317 - 350 284 - 316 251 - 283	Enfoques adequados aos requisitos de alguns itens sendo os mesmos basicamente reativos, estando disseminados em algumas áreas, processos e/ou produtos, com início de uso continuado. Entretanto, existem lacunas importantes no enfoque e na aplicação em alguns itens dos Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados relevantes decorrentes de enfoques, com algumas tendências favoráveis.
2	Alta Media Baixa	217 - 250 184 - 216 151 - 183	Os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação para os requisitos dos itens, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados, com algumas tendências favoráveis.
1	Alta Media Baixa	101 - 150 51 - 100 0 - 50	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de enfoques para os requisitos dos Critérios, não tendo sido iniciada a aplicação. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.

Quadro C2 – Estágio da Organização (PNQ)

Fonte: FNQ (2005, p.56)