



EXPECTATIVA DE SUCESSO PELO PNQ

EXPECTATION OF SUCCESS FOR THE PNQ

Luciano Dagostin Bilessimo¹, Luiz Carlos de Cerao Cavaler², Simone Meister Sommer³

¹Faculdade SATC – Santa Catarina – Brasil

Associação Beneficente da Indústria Carbonífera de Santa Catarina

luciano@satc.edu.br

²Faculdade SATC – Santa Catarina

Associação Beneficente da Indústria Carbonífera de Santa Catarina

lccavaler@satc.edu.br

³UNESC – Santa Catarina – Brasil

Universidade do Extremo Sul Catarinense

smb@unesc.net

Resumo

Este trabalho busca desenvolver um instrumento para diagnosticar a expectativa de sucesso da micro e pequena empresa brasileira. Utiliza-se o enfoque PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) como referência. Primeiramente, criou-se um questionário, com linguagem simples e objetiva para os sócios-gerentes, que geram uma pontuação no final da aplicação, facilitando a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria para a empresa em questão. Desenvolveu-se então um aplicativo para este questionário que fora elaborado anteriormente. A partir da aplicação do modelo proposto, o microempresário tem um diagnóstico de sua gestão, servindo de base para seu planejamento estratégico, rumo a melhoria contínua.

Palavras Chave: PNQ, Micro Empresa, Diagnóstico.

Abstract

This work searches to develop an instrument to diagnosis the expectation of success of the small Brazilian company. Approach PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) is used as reference. First, a questionnaire was created, with simple and current language for the partner-controlling, that generate a punctuation in the end of the application, facilitating the identification of strong points and chances of improvement for the company in question. A applicatory one for this questionnaire elaborated. From the application of the considered model was developed previously, the owner of small busines has a diagnosis of its management, serving of base for its strategical planning, route the continuous improvement.

Key-words: PNQ, Smal Busines, Diagnosis.



1. Introdução

Percebe-se que o mercado brasileiro é bastante instável, assim muitas variáveis precisam ser acompanhadas e muitas decisões tomadas em face deste cenário mutável. Empresas de todos os portes sofrem com isto, mas as micro e pequenas são as mais atingidas, por possuírem elevada fragilidade, produtos sem marca conhecida, baixa barganha com fornecedores, capital de giro restrito, entre outros fatores. O processo de gerenciamento da pequena empresa é caracterizado pelo elevado grau de informalidade, dificultando o mapeamento dos indicadores de desempenho para controle de sua gestão.

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

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

O objetivo deste trabalho é desenvolver um instrumento para diagnosticar a expectativa de sucesso da micro e pequena empresa brasileira, tomando como referência as variáveis apontadas no PNQ (Prêmio Nacional para a Qualidade).

2. Micro e pequena empresa

O crescimento do número de micro e pequenas empresas no Brasil têm sido relevante nos últimos anos. Segundo o SEBRAE, 2001, no período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, das quais 2,7 milhões eram micro e pequena empresas.

2.1. Classificação do porte das empresas

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

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



Tabela 1. Classificação das empresas.

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

Fonte: SEBRAE, 2001.

A legislação brasileira, através da Lei nº 9317 de 5/12/96 SEBRAE, 2001, prevê a classificação, de acordo com a receita anual da empresa:

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

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

3. Sistemas de Apoio à Decisão - SAD

Freqüentemente uma organização se depara com fatores que levam à tomada de decisão. Segundo SIMON (1997), o processo se torna complexo por existir muitas variáveis. Problemas deste gênero são amplos e, envolvem muitas pessoas no processo decisório, existem diversas opiniões em diversos níveis funcionais. A tomada de decisão em uma grande organização deve ser estruturada e resolvida de modo formal, detalhada, consistente e transparente (SHIMIZU, 2001).

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

3.1. Características inerentes ao SAD na micro e pequena empresa

Para uma micro e pequena empresa, a tomada de decisão é simplificada quanto ao número de pessoas envolvidas, geralmente só o sócio-proprietário participa, associando assim, a sua cadeia de valores. As decisões de curto prazo, em geral, não são parte integrante das estratégias de longo prazo, ou seja, os riscos inerentes nas micro e pequenas empresas não são minimizados, devido ao elevado grau de desconhecimento do futuro.



3.2. Estrutura e modelo do processo de tomada de decisão

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

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

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

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

3.3. Decisão com vários objetivos

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

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

4. Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

Os critérios de excelência do PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade) derivam do “*Malcolm Baldrige National Quality Award*” (Prêmio Nacional de Qualidade Americano) implantado nos Estados Unidos em 1988, em consequência de estudos desenvolvidos em



meados dos anos 80, diante da necessidade de melhorar a qualidade dos produtos e de aumentar a produtividade das empresas americanas. Um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, consideradas até então como “ilhas de excelência” em busca de características comuns que diferenciavam das demais. Estas características foram por eles identificadas e eram compostas por fundamentos que podiam ser facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelas pessoas que as compunham.

Os setes critérios de excelência do PNQ, 2002, são os seguintes:

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

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

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

A estrutura dos Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade está representada na Figura 1, o valor apresentado para cada critério, por exemplo, Pessoas (90), indica a pontuação contemplada no neste critério.

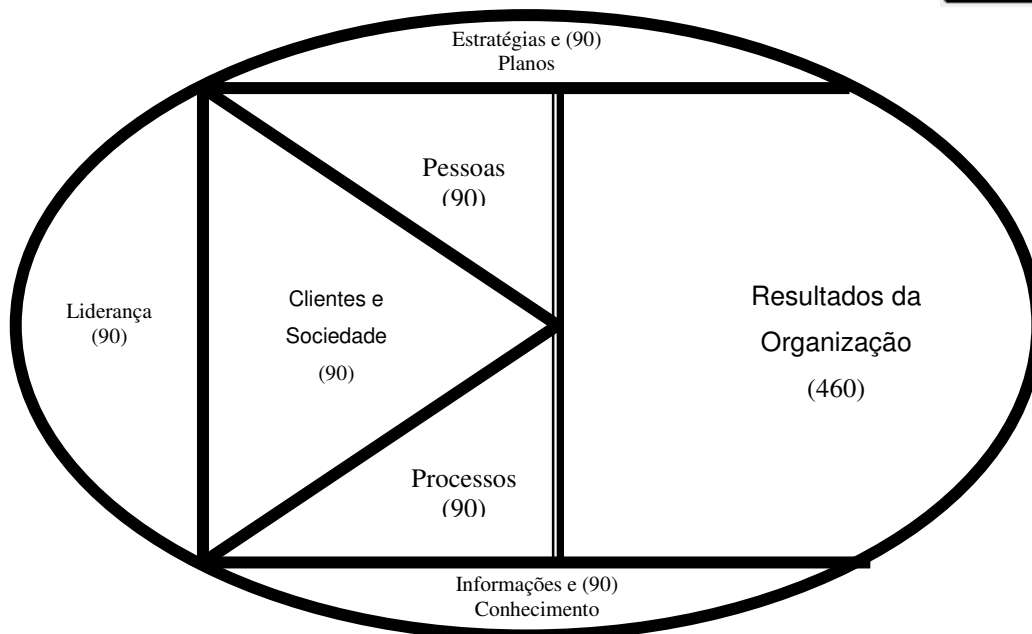


Figura 1. Estrutura dos Critérios do PNQ.

Fonte: FPNQ, 2002

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

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

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

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

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



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

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

5. Modelo proposto de diagnóstico de expectativa de sucesso para micro e pequena empresa brasileira

A proposta de modelo de diagnóstico do ponto de vista do negócio, envolvendo várias características da administração da produção, utiliza como referência o PNQ. A figura 2 apresenta o fluxograma do modelo proposto. O sócio-proprietário da micro e pequena empresa em questão responde a perguntas efetuadas através de dois questionários apresentados num aplicativo: análise da micro e pequena empresa – enfoque PNQ. Obtém-se um diagnóstico (da gestão da micro e pequena empresa), podendo-se apontar como complemento pontos fracos, pontos fortes e oportunidades de melhoria.

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

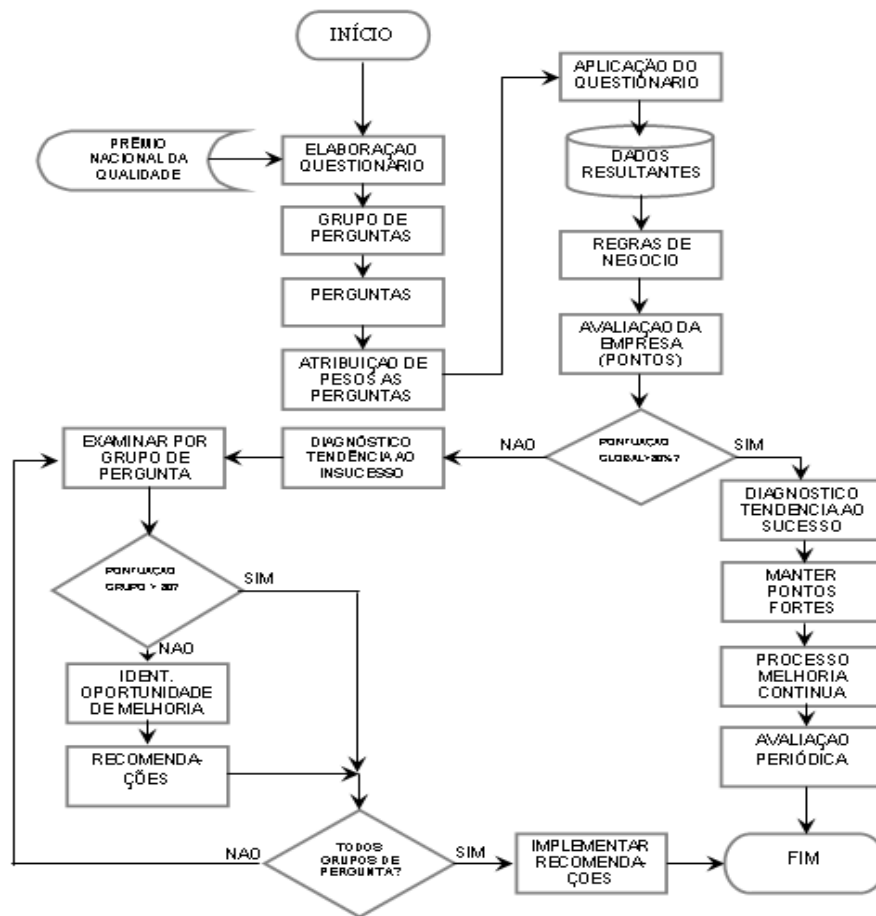


Figura 2. Fluxograma do Enfoque PNQ

Fonte: PESSOAL (2005)

6. Aplicativo Enfoque PNQ

Divide-se o aplicativo em cadastros, tarefas e relatórios.

6.1. Cadastro de Grupo de Perguntas

Permite incluir, alterar e excluir os grupos de perguntas criados a partir dos critérios do PNQ, figura 3.

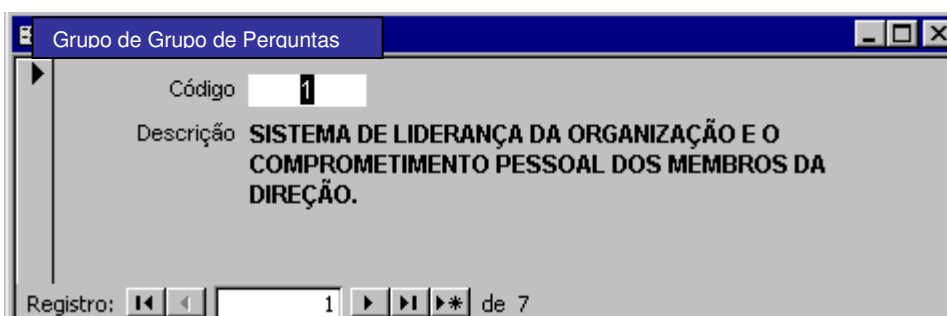


Figura 3. Cadastro de Grupo de Perguntas

Fonte: PESSOAL (2005).



6.2. Cadastro de Pergunta

Permite incluir, alterar e excluir as perguntas adaptadas dos critérios do PNQ para a realidade da micro e pequena empresa, figura 4 .

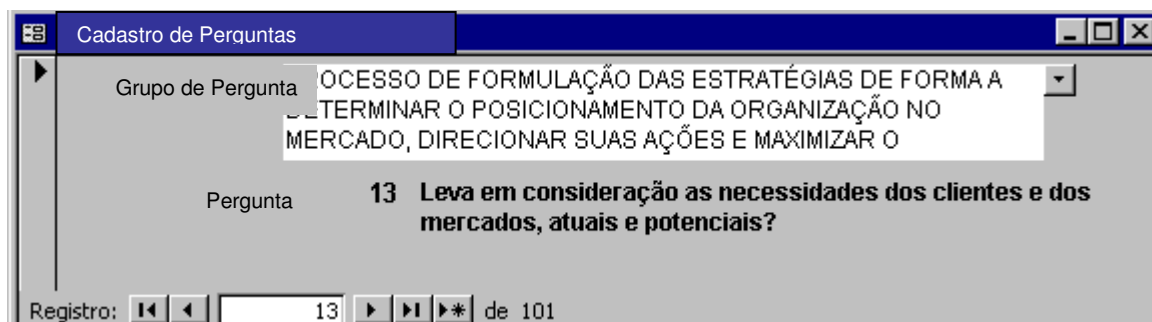


Figura 4. Cadastro de Pergunta.

Fonte: PESSOAL (2005)

6.3. Tarefa Atribuir Pontuação

A atribuição da pontuação para cada resposta fica associada ao valor da utilidade de cada uma. Como referência, o PNQ atribui pontos a cada critério. Estes pontos são distribuídos pela relevância de cada pergunta, figura 5. A micro e pequena empresa assume a quantidade de pontos à medida que se identifica com as perguntas propostas. Segundo o PNQ, uma empresa que consegue 80% do total dos pontos possíveis é considerada de excelência mundial, para a micro e pequena empresa, será aplicado a metodologia em duas empresas, a fim de saber seus pontos atingidos, uma vez que já se sabe por observação o cenário atual das mesmas. As perguntas efetuadas foram adaptadas para a micro e pequena empresa, sendo o autor o criador das mesmas.



Associações de Perguntas e Respostas

Pergunta **SISTEMA DE LIDERANÇA DA ORGANIZAÇÃO E O COMPROMETIMENTO PESSOAL DOS MEMBROS DA**

| | Peso |
|---|------|
| A liderança é exercida na organização, visando atender, as necessidades e a valorização dos clientes, fornecedores, funcionários e a comunidade em geral? | 8 |
| A direção demonstra comprometimento e busca oportunidade para a organização? | 8 |
| A liderança compartilha o atingimento das metas com todos os envolvidos? | 8 |
| A liderança dá o exemplo e promove a busca de elevados padrões de desempenho? | 8 |
| A liderança incentiva o comprometimento de todos? | 3 |

Registro: 5 de 12

Registro: 1 de 7

Figura 5. Associação de Perguntas e Respostas - Pontuação

Fonte: PESSOAL (2005).

6.4. Tarefa Aplicar Questionário

A interação com o usuário é realizada através da tela onde são feitas as perguntas ao sócio-gerente da micro e pequena empresa, figura 6, modificada em relação ao aplicativo utilizado anteriormente.

Questionário

microEmpresa

Critério CLIENTES E SOCIEDADE

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

| Pergunta | Resposta |
|---|---|
| * Existe procedimento formal para identificação e análise das necessidades dos clientes, atuais e potenciais? | <input checked="" type="radio"/> SIM <input type="radio"/> NÃO |

Registro: 3 de 7

Figura 6. Questionário - Tela da funcionalidade de menu Pontuação Global



Fonte: PESSOAL (2005).

6.5. Saída - Status Global

As informações conclusivas, geradas pelo tratamento das informações apontadas pelo usuário são apresentadas graficamente e detalhadas por grupos.

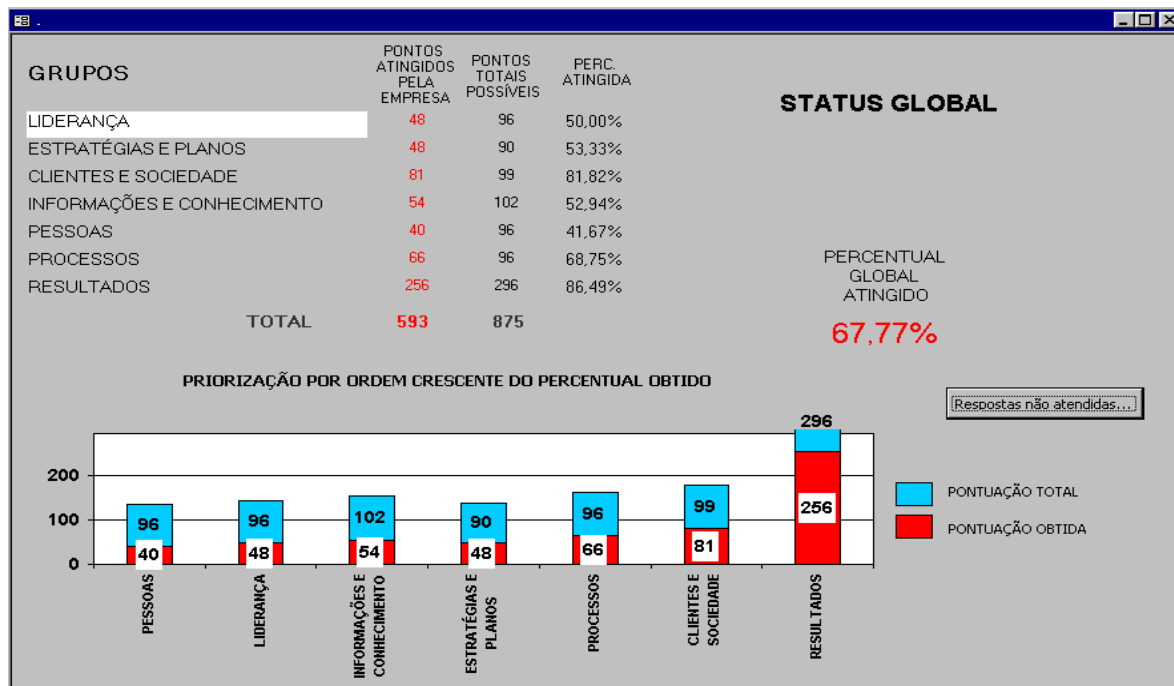


Figura 7. Padrão *Status Global*.

Fonte: PESSOAL (2005).

Na parte superior da figura 7 apresenta-se um quadro com quatro colunas, sendo a primeira os grupos de perguntas, a segunda, os pontos atingidos pela empresa em função da resposta positiva, a terceira o total de pontos que poderia atingir e a quarta e última, o percentual atingido em cada grupo. O percentual global atingido é a participação da empresa em relação ao total de pontos possíveis. Por fim, o gráfico mostra as pontuações obtidas para cada critério, priorizando por ordem crescente do percentual obtido, por exemplo, para a figura acima, o grupo “pessoas” é o mais crítico para a empresa em questão.

6.6. Identificação das Perguntas não atendidas pela micro e pequena empresa

O botão “respostas não atendidas”, na figura 8 apresenta as perguntas que não se identificaram com a micro e pequena empresa avaliada, ou seja, os pontos que se mostram



deficientes quando da obtenção da excelência da organização, que lhe oferece subsídios para participar no mercado, figura 9.

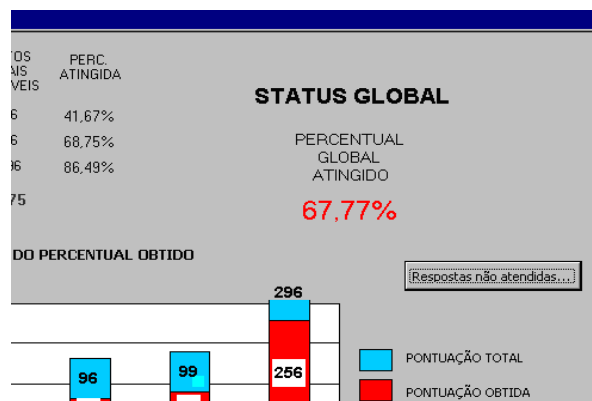


Figura 8: Botão Respostas não atendidas

Fonte: Pessoal, 2005

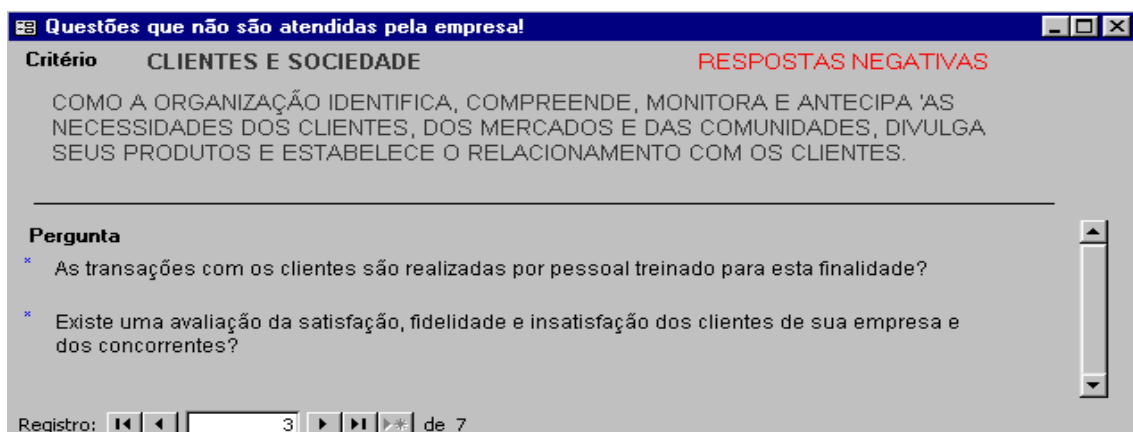


Figura 9: Questões não atendidas pela empresa

Fonte: Pessoal, 2005

7. Aplicação

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



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

7.1. Empresa U

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

7.1.1. Resultado Enfoque PNQ

A figura 10 apresenta os resultados obtidos da contribuição da administração da produção para o sucesso do negócio e, conseqüentemente a sobrevivência e o crescimento da micro e pequena empresa.

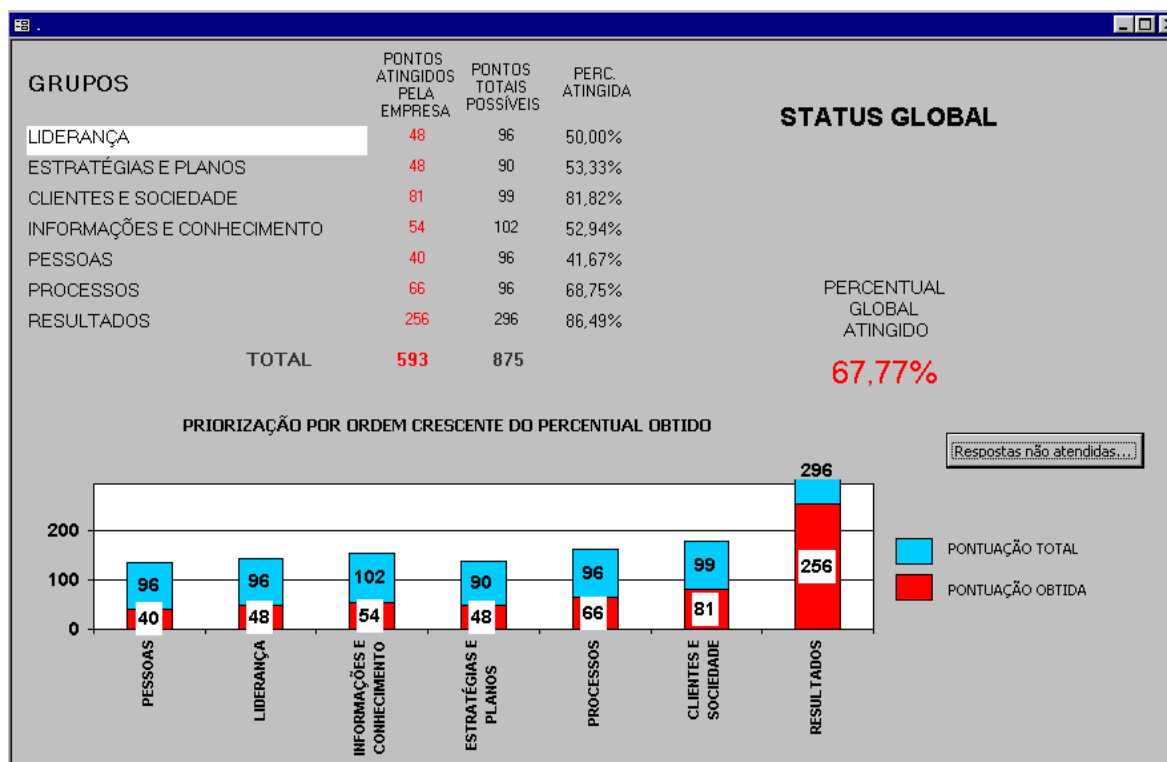


Figura 10: Status Global – empresa U

Fonte: Pessoal, 2005



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

7.1.2. Pontos Fortes

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

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

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

7.1.3. Pontos Fracos

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

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



7.1.4 Oportunidades de Melhoria

Identifica-se a necessidade de um desenvolvimento pessoal, como prioridade um plano de cargos e salários, que promove a padronização da valorização financeira do profissional e minimiza o cometimento de injustiça, fato que gera descontentamento e, conseqüentemente baixa na produtividade. Os critérios de avaliação de desempenho devem ser claros de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho.

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

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

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

7.2. Empresa V

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

7.2.1 Resultado Enfoque PNQ

A figura 11 apresenta o resultado global da aplicação do Enfoque PNQ na Empresa V e relata como pontos fortes o gerenciamento dos processos e a liderança. Do contrário, os



aspectos relativos às informações, principalmente do mercado e a liderança dentro da organização deixam a desejar.

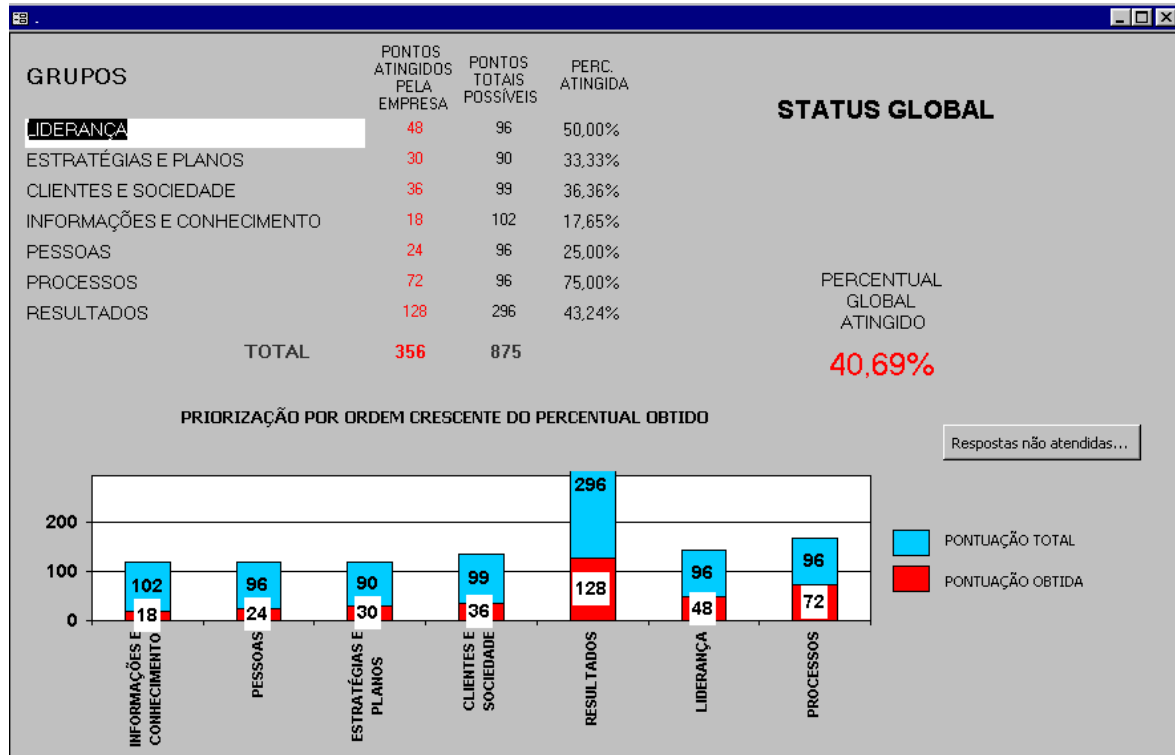


Figura 11: Status Global – Empresa V

Fonte: Pessoal, 2005

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

7.2.2. Pontos Fortes

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

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



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

7.2.3. Pontos Fracos

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

A micro e pequena empresa possui decisões centralizadas e, portanto, às vezes, não dispõe de pessoal treinado para atendimento ao cliente, chegando a inviabilizar alguns negócios. Como a grande maioria das micro e pequenas empresas, também não investe em treinamento de pessoal.

7.2.4. Oportunidades de Melhoria

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

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

A disseminação do conhecimento dentro da organização também é aplicada a essa empresa, como treinamento a custo muito baixo. Como a empresa possui controles do processo produtivo, apesar das deficiências apontadas, a situação financeira é estável, o que



torna a situação atual positiva para a tomada de decisões estratégicas de maior relevância, traduzindo um pouco de agressividade ao negócio.

8. Análise da eficiência do modelo

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

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

Fica claro que, com o cenário negativo em relação a vida das micro e pequenas empresas e a grande utilização dos valores pessoais do sócio proprietário ao seu negócio, deve-se praticar de forma freqüente a administração na sua essência. Sabe-se que a intuição é amplamente exercida por bons empresários, mas, a viabilização dessas intuições exige conhecimento técnicos e dentro dos conceitos sistêmicos.

9. Conclusões e recomendações

Ao estudar a realidade das micro e pequenas empresas e em especial as sul catarinenses, ratificou-se que o Brasil não apresenta um cenário positivo em relação ao desempenho das micro e pequenas empresas, bastante comentados na mídia nacional. Identificam-se poucos recursos oferecidos a esse porte de organização, desde consultorias até produtos que auxiliem na administração deste negócio, como, por exemplo, os softwares de gestão ERP (*Enterprise Resource Planing*) utilizados nas médias e grandes empresas. A seguir apresenta-se uma análise geral para cada objetivo específico estabelecido.

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



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

Referências

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

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

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



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

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

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

Artigo recebido em 18/05/2006 e aceito para publicação em 02/02/2008