

JULIO VIEIRA NETO

**UMA PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS (PMEs): UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO DO SETOR QUÍMICO
NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Orientador:
José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc.

Niterói
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JULIO VIEIRA NETO

**UMA PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS (PMEs): UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO DO SETOR QUÍMICO
NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Sistemas de Gestão da Universidade Federal
Fluminense como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de
concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade
Total.

Aprovado em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. _____

Prof. _____

Prof. _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, acima de tudo pela força e coragem neste desafio.

Aos meus pais, que sempre acreditaram na minha capacidade como ser humano.

Ao meu professor, orientador e parceiro José Rodriguez, pela compreensão, dedicação e conhecimento no desenvolvimento do presente trabalho

A minha esposa Adriane, que com paciência e companherismo, me apoiou neste processo do conhecimento.

Aos amigos Carlos Val, Hugo Souza, por me ajudarem a realizar pesquisa de campo, criando a oportunidade de contato com as empresas pesquisadas

Ao amigo João Alberto, grande gestor de Fundos de Investimento, pelas suas sugestões quanto à pesquisa sobre Fundos de Capital de Risco.

À Universidade Federal Fluminense e aos professores do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão.

RESUMO

Esta dissertação trata questões referentes às Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no Brasil e no mundo, onde se aponta sua importância socioeconômica, pois são as organizações que mais contratam mão de obra. O estudo analisa as dificuldades no campo da gestão para se manterem competitivas no mercado, sua classificação quanto ao tamanho, em função do ramo de atividade e recomendações para que tenham mais sucesso. Levanta-se a questão do empreendedorismo, baseado na análise de causa e efeito entre as dificuldades no gerenciamento do negócio e a mortalidade deste tipo de organização. Avalia-se a importância do capital de risco como apoio ao seu financiamento devido às dificuldades de captação, em função das altas taxas de juros cobradas pelas Instituições Financeiras. O referencial teórico mostra, através de vários autores, que, o principal fator responsável pela inibição do crescimento e quebra das pequenas e médias empresas no Brasil e no mundo se encontra na falta de capacidade de gestão por parte de seus proprietários, seguido por uma deficiência na captação de recursos financeiros que dificulta a gestão do fluxo de caixa. Pretende-se, nesta dissertação, apresentar uma proposta de um modelo de gestão fundamentado no referencial teórico, que possa orientar estas organizações na condução de seus negócios, através de ações mais equilibradas. Como alternativa de investimento, propõe-se o capital de risco que, através dos critérios solicitados pelos investidores, capitalizam estas organizações sem contrapartida de cobrança de juros. Para o desenvolvimento da pesquisa, adotou-se o método descritivo e, como estratégia de abordagem, o estudo de caso múltiplo em empresas de pequeno e médio porte no setor químico do Estado do Rio de Janeiro e em Investidores localizados nas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Palavras-Chave: Pequenas e Médias Empresas; Empreendedorismo. Modelo de Gestão. Capital de Risco.

ABSTRACT

This dissertation treats subjects regarding the Small and Medium Enterprise (SME's) in Brazil and in the world, where it is appeared socioeconomic importance, since this the kind of organizations hires more labor force than any other. The study analyzes the difficulties in the field of the management that these enterprise face in order to keep on competitive in the market, it classification as for the size in function of the activity branch and recommendations to be more successful. It is discussed the subject of the entrepreneurship based on the cause and effect analysis among the difficulties in the administration of the business and the mortality of these organization type. Since the high interest rates collected by financial institutions make it difficult to obtain financing, the importance of venture capital is evaluated as a support to the SME's. Several authors consider that the main responsible factor for the inhibition of the growth and break of the Small and Medium Enterprise in Brazil and in the world t is the lack of management capacity on the part of their proprietors, following for a deficiency in the reception of financial resources that hinders the management of the cash flow. It is intended in this dissertation to present a proposal of a management of model based in the theory that can guide these organizations in the transport of their businesses through more balanced actions. As investment alternative it is proposed the venture capital that requested by the investor's criteria, capitalize these organizations without compensation of collection of interests. For the development of the research, the descriptive method was adopted and as approach strategy the study of multiple cases in companies of small and medium size in the chemical section of the State of Rio de Janeiro and in located Investors in the cities of São Paulo and of Rio de Janeiro.

Key Words: Small and Medium Enterprise. Entrepreneurship. Management of model. Venture capital.

LISTA DE QUADROS

| | | |
|----------|---|-----|
| Quadro 1 | Principais problemas enfrentados pelas PMEs | 23 |
| Quadro 2 | Relação de Fundos de Investimentos | 25 |
| Quadro 3 | Categorias quanto ao tipo de problemas | 44 |
| Quadro 4 | Fatores de Pré-Crescimento do pequeno negócio e fatores Inibidores de Crescimento | 52 |
| Quadro 5 | Atividade do processo gerencial dos empreendedores | 58 |
| Quadro 6 | Características comportamentais do empreendedor | 58 |
| Quadro 7 | Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores | 61 |
| Quadro 8 | Correlação entre PDCL e critérios do PNQ | 71 |
| Quadro 9 | Relação das empresas pesquisadas..... | 108 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Figura 1 | Estágio da empresa: receita, vendas e fluxo de caixa | 64 |
| Figura 2 | Modelo de Excelência de Gestão (FNQ; 2006) | 71 |
| Figura 3 | Modelo do Plano de Negócio | 79 |
| Figura 4 | Modelo de Excelência em Manufatura <i>Shingo Prize</i> | 83 |
| Figura 5 | Modelo de Gestão Proposto | 97 |
| Figura 6 | Organograma da Empresa A | 104 |
| Figura 7 | Organograma da Empresa B | 105 |
| Figura 8 | Organograma da Empresa C | 106 |
| Figura 9 | Organograma da Empresa D | 107 |
| Figura 10 | Organograma da Empresa E | 108 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabela 1 | Classificação da MPEs segundo o Banco Mundial..... | 20 |
| Tabela 2 | Classificação das empresas segundo o número de funcionários | 32 |
| Tabela 3 | Classificação das empresas segundo o Faturamento anual | 32 |
| Tabela 4 | Classificação das empresas segundo o Faturamento anual na Argentina. | 32 |
| Tabela 5 | Classificação das empresas segundo o número de funcionários no Chile | 33 |
| Tabela 6 | Classificação das empresas segundo o Faturamento anual e funcionários no Uruguai | 33 |
| Tabela 7 | Classificação das empresas segundo o número de funcionários no México | 35 |
| Tabela 8 | Classificação das empresas segundo o Faturamento anual e funcionários na Espanha | 35 |
| Tabela 9 | Variação percentual no número de empresas, por porte e setor de atividade no Brasil – 2002/1996 | 40 |
| Tabela 10 | Variação percentual no número de pessoas ocupadas, por porte e setor de atividade no Brasil– 2002/1996 | 40 |
| Tabela 11 | Distribuição das exportações e das empresas exportadoras e participação das exportações com frequência contínua no total exportado, por porte de empresa- 1998,2003 e 2004 | 41 |
| Tabela 12 | Composição das firmas brasileiras em 2000 por idade e porte | 43 |
| Tabela 13 | Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas | 46 |
| Tabela 14 | Fatores condicionantes de sucesso empresarial, segundo Habilidades Gerenciais | 47 |
| Tabela 15 | Fatores condicionantes de sucesso, segundo Capacidade Empreendedora | 48 |
| Tabela 16 | Fatores condicionantes de sucesso, segundo a Logística Operacional | 48 |
| Tabela 17 | Capital de Risco nos Estados Unidos: número de empresas e Valor Investido | 64 |
| Tabela 18 | Seleção de Projetos | 66 |
| Tabela 19 | Formulação do valor do grau de Importância | 91 |
| Tabela 20 | Formulação do valor do grau de Utilização | 92 |
| Tabela 21 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Estratégia da empresa | 109 |
| Tabela 22 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Gestão de Pessoas da empresa A | 110 |
| Tabela 23 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Manufatura e qualidade da empresa A | 111 |
| Tabela 24 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Sistema de informação da empresa A | 111 |
| Tabela 25 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Ambiental e Social da empresa A | 112 |
| Tabela 26 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Satisfação do Cliente da empresa A | 113 |
| Tabela 27 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Satisfação do Cliente da empresa A | 113 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabela 28 | Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP da empresa A . | 114 |
| Tabela 29 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Estratégia da empresa B | 115 |
| Tabela 30 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Gestão de Pessoas da empresa B | 116 |
| Tabela 31 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Processos Qualidade da empresa B | 116 |
| Tabela 32 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Sistema de informação da empresa B | 117 |
| Tabela 33 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Ambiental e Social da empresa B | 118 |
| Tabela 34 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Satisfação do Cliente da empresa B | 118 |
| Tabela 35 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Resultado Econômico da empresa B | 119 |
| Tabela 36 | Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP da empresa B.. | 120 |
| Tabela 37 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Estratégia da empresa C | 120 |
| Tabela 38 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Gestão de pessoas da empresa C | 121 |
| Tabela 39 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério de Manufatura Qualidade da empresa C | 122 |
| Tabela 40 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Sistema de Informação da empresa C | 122 |
| Tabela 41 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Ambiental e Social da empresa C | 123 |
| Tabela 42 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Satisfação do Cliente da empresa C | 123 |
| Tabela 43 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Resultado Econômico da empresa C | 124 |
| Tabela 44 | Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP da empresa C . | 124 |
| Tabela 45 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Estratégia da empresa D | 125 |
| Tabela 46 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Gestão de Pessoas da empresa D | 126 |
| Tabela 47 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Processo de Manufatura Qualidade da empresa D | 126 |
| Tabela 48 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Sistema de Informação da empresa D | 127 |
| Tabela 49 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Ambiental e Social da empresa D | 127 |
| Tabela 50 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Satisfação do Cliente da empresa D | 128 |
| Tabela 51 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Resultado Econômico da empresa D | 129 |
| Tabela 52 | Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP da empresa D.. | 129 |
| Tabela 53 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Estratégia da empresa E | 130 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabela 54 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Gestão de Pessoas da empresa E | 131 |
| Tabela 55 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Processos de Manufatura Qualidade da empresa E | 132 |
| Tabela 56 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Sistema de Informação da empresa E | 132 |
| Tabela 57 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Ambiental e Social da empresa E | 133 |
| Tabela 58 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Satisfação do cliente da empresa E | 134 |
| Tabela 59 | Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Resultado Econômico da empresa E | 134 |
| Tabela 60 | Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP da empresa E.. | 135 |
| Tabela 61 | Importância relativa do critério em relação ao MGP | 138 |
| Tabela 62 | Utilização relativa do critério em relação ao MGP | 139 |
| Tabela 63 | Importância real e Utilização real atribuída pela empresa ao MGP | 142 |
| Tabela 64 | Critérios analisados pelo Investidor “a” | 144 |
| Tabela 65 | Critérios analisados pelo Investidor “b” | 145 |
| Tabela 66 | Critérios analisados pelo Investidor “c” | 146 |
| Tabela 67 | Critérios analisados pelo Investidor “d” | 147 |
| Tabela 68 | Critérios analisados pelo Investidor “e” | 148 |
| Tabela 69 | Critérios analisados pelo Investidor “f” | 150 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|-----------|---|
| AID | Associação Internacional de Desenvolvimento |
| AMGI | Organismo Multilateral de Garantia de Investimento |
| BIRD | Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento |
| BNDES | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social |
| CNI | Confederação Nacional da Indústria |
| CIADI | Centro Internacional para Acerto de Divergências relativas a Investimento |
| EU | <i>European Union</i> |
| FNQ | Fundação Nacional da Qualidade |
| FINEP | Financiadora de Estudos e Projetos |
| GEM | <i>Global Entrepreneurship Monitor</i> |
| IC | Grau de Importância do critério |
| IFC | Corporação Financeira de Desenvolvimento |
| IR | Grau de Importância atribuído ao requisito |
| IrCMGP - | Importância relativa do critério em relação ao MGP |
| IRMGP | Importância Real atribuída pela empresa ao MGP |
| IrRMGP | Importância relativa do requisito em relação ao MGP |
| MGP | Modelo de Gestão Proposto |
| NASA | National Aeronautics and Space Administration |
| PME's | Pequenas e Médias Empresas |
| PNQ | Prêmio Nacional da Qualidade |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| P&D | Pesquisa e Desenvolvimento |
| PATME | Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas |
| SBA | <i>Small Business Administration</i> |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro às Micro e Pequenas Empresas |
| SOFTEX | Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro |
| SEBRAETEC | Programa SEBRAE de Consultoria Técnica |
| TIR | Taxa Interna de Retorno |
| UC | Grau de Importância do critério |
| UF | Unidade de Fomento |
| UIrR | Utilização relativa do requisito em relação ao seu critério |
| UrCMGP | Utilização relativa do critério em relação ao MGP |
| URMGP | Utilização Real atribuída pela empresa ao MGP |
| UrRMGP | Utilização relativa do requisito em relação ao MGP |
| USP | Universidade de São Paulo |
| VPL | Valor Presente Líquido |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 17 |
| 1.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL E NO MUNDO | 19 |
| 1.1.1 A Relação do empreendedor com as pequenas e médias empresas, suas dificuldades e a mortalidade destas organizações | 20 |
| 1.1.2 Capital de risco como alternativa de financiamento para as pequenas e médias empresas | 23 |
| 1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA | 26 |
| 1.3 OBJETIVO | 26 |
| 1.3.1 Objetivo geral | 27 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 27 |
| 1.4 AS QUESTÕES DA PESQUISA | 27 |
| 1.5 A JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA. | 28 |
| 1.6 A DELIMITAÇÃO DA PESQUISA..... | 28 |
| 1.7 A ESTRUTURA DO TRABALHO | 29 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 31 |
| 2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs) | 31 |
| 2.1.1 Definição da Pequena e da Média Empresa no Brasil e no Mundo | 31 |
| 2.1.2 Importância das Pequenas e Médias empresas no Contexto Nacional e Internacional | 38 |
| 2.1.3 A mortalidade e as dificuldades enfrentadas nas pequenas e médias empresas | 42 |
| 2.1.4 Fatores de sucesso e recomendações para as pequenas e médias empresas | 46 |
| 2.2 EMPREENDEDORISMO..... | 53 |
| 2.2.1 A origem do processo empreendedor | 53 |
| 2.2.2 A importância do empreendedor na economia brasileira e mundial | 55 |
| 2.2.3 Perfil do empreendedor de sucesso e suas características | 56 |
| 2.2.4 Empreendedor x Administrador | 59 |
| 2.3 CAPITAL DE RISCO | 61 |
| 2.3.1 Importância do Capital de Risco para a pequena e média empresa | 61 |
| 2.3.2. Critérios para captação através do Capital de Risco | 64 |
| 2.4 MODELOS DE GESTÃO..... | 67 |
| 2.4.1 Conceituando Modelo de Gestão | 67 |
| 2.4.2 Critérios de Excelência da FNQ | 68 |
| 2.4.3 Plano de Negócio da UNCTAD (<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>) | 71 |

| | |
|--|------------|
| 2.4.4 Prêmio Shingo para a Excelência em Manufatura (<i>Shingo Prize for Excellence in Manufacturing</i>)..... | 79 |
| 3 METODOLOGIA DA PESQUISA | 84 |
| 3.1 DEFINIÇÃO DE PESQUISA | 84 |
| 3.2. ESCOLHA DO MÉTODO DA PESQUISA | 85 |
| 3.3. PESQUISA QUALITATIVA OU QUANTITATIVA..... | 86 |
| 3.4 ESTUDO DE CASO | 87 |
| 3.5 CRITÉRIO E SELEÇÃO DA AMOSTRA | 88 |
| 3.5.1 Amostra Piloto | 89 |
| 3.6 INSTRUMENTO DE PESQUISA. | 89 |
| 3.6.1 Instrumento de Pesquisa | 90 |
| 3.6.2 Critério para elaboração do instrumento de pesquisa | 93 |
| 3.6.2.1 Primeira versão do instrumento de pesquisa | 94 |
| 3.6.2.2 Segunda versão do instrumento de pesquisa | 94 |
| 3.6.3 Aplicação do instrumento de pesquisa | 95 |
| 3.7 TRATAMENTO DOS DADOS | 96 |
| 4 MODELO PROPOSTO | 97 |
| 4.1 FUNDAMENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO | 97 |
| 4.2 CRITÉRIOS E REQUISITOS DO MODELO DE GESTÃO PROPOSTO | 100 |
| 5 DESCRIÇÃO DO CASO | 103 |
| 5.1 PRIMEIRO ESTUDO DE CASO – EMPRESA A..... | 103 |
| 5.1.1 Características da Empresa | 103 |
| 5.1.2 Seguimento específico de atuação no mercado | 104 |
| 5.2 SEGUNDO ESTUDO DE CASO – EMPRESA B | 104 |
| 5.2.1 Características da Empresa | 104 |
| 5.2.2 Seguimento específico de atuação no mercado | 105 |
| 5.3 QUARTO ESTUDO DE CASO – EMPRESA C..... | 105 |
| 5.3.1 Característica da Empresa | 105 |
| 5.3.2 Seguimento específico de atuação no mercado | 106 |
| 5.4 QUINTO ESTUDO DE CASO – EMPRESA D..... | 106 |
| 5.4.1 Característica da Empresa | 106 |
| 5.4.2 Seguimento específico de atuação no mercado | 107 |
| 5.5 SEXTO ESTUDO DE CASO – EMPRESA E..... | 107 |
| 5.5.1 Característica da Empresa | 107 |
| 5.5.2 Seguimento específico de atuação no mercado | 108 |
| 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 109 |

| | |
|--|------------|
| 6.1 ANÁLISE INTRACASOS | 109 |
| 6.1.1 Estudo de caso empresa A | 109 |
| 6.1.1.1 Critério Estratégia..... | 109 |
| 6.1.1.2 Critério Gestão de Pessoas | 110 |
| 6.1.1.3 Critério Processo de Manufatura Qualidade..... | 111 |
| 6.1.1.4 Critério Sistema de Informação | 111 |
| 6.1.1.5 Critério Ambiental e Social | 112 |
| 6.1.1.6 Critério Satisfação do Cliente..... | 113 |
| 6.1.1.7 Critério Resultados Econômicos | 113 |
| 6.1.1.8 Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP..... | 114 |
| 6.1.2 Estudo de caso empresa B..... | 115 |
| 6.1.2.1 Critério Estratégia..... | 115 |
| 6.1.2.2 Critério Gestão de Pessoas | 116 |
| 6.1.2.3 Critério Processos de Manufatura Qualidade | 116 |
| 6.1.2.4 Critério Sistema de informação | 117 |
| 6.1.2.5 Critério Ambiental e Social | 118 |
| 6.1.2.6 Critério Satisfação do Cliente..... | 118 |
| 6.1.2.7 Critério Resultado Econômico..... | 119 |
| 6.1.2.8 Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP..... | 120 |
| 6.1.3 Estudo de caso empresa C | 120 |
| 6.1.3.1 Critério Estratégia..... | 120 |
| 6.1.3.2 Critério Gestão de Pessoas | 121 |
| 6.1.3.3 Critério Processo de Manufatura Qualidade..... | 122 |
| 6.1.3.4 Critério Sistema de Informação | 122 |
| 6.1.3.5 Critério Ambiental e Social | 123 |
| 6.1.3.6 Critério Satisfação do Cliente..... | 123 |
| 6.1.3.7 Critério Resultado Econômico..... | 124 |
| 6.1.3.8 Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP..... | 124 |
| 6.1.4 Estudo de caso empresa D | 125 |
| 6.1.4.1 Critério Estratégia..... | 125 |
| 6.1.4.2 Critério Gestão de Pessoas | 126 |
| 6.1.4.3 Critério Processos de Manufatura Qualidade | 126 |
| 6.1.4.4 Critério Sistema de Informação | 127 |
| 6.1.4.5 Critério Ambiental e Social | 127 |
| 6.1.4.6 Critério Satisfação do Cliente..... | 128 |

| | |
|--|------------|
| 6.1.4.7 Critério Resultado Econômico..... | 129 |
| 6.1.4.8 Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP..... | 129 |
| 6.1.5 Estudo de caso empresa E..... | 130 |
| 6.1.5.1 Critério Estratégia..... | 130 |
| 6.1.5.2 Critério Gestão de Pessoas | 131 |
| 6.1.5.3 Critério Processos de Manufatura Qualidade | 132 |
| 6.1.5.4 Critério Sistema de Informação..... | 132 |
| 6.1.5.5 Critério Ambiental e Social | 133 |
| 6.1.5.6 Critério Satisfação do Cliente..... | 134 |
| 6.1.5.7 Critério Resultado Econômico..... | 134 |
| 6.1.5.8 Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP..... | 135 |
| 6.2 ANÁLISE FINAL INTRACASOS | 136 |
| 6.3 ANÁLISE INTERCASOS | 138 |
| 6.3.1 Importância relativa do critério em relação ao Modelo de Gestão Proposto | 138 |
| 6.3.2 Utilização relativa do critério em relação ao Modelo de Gestão Proposto..... | 139 |
| 6.3.3 Importância real e Utilização real atribuída pela empresa ao Modelo de Gestão Proposto..... | 142 |
| 6.4 ANÁLISE DE CASO DOS INVESTIDORES | 143 |
| 6.4.1 Análise de caso do Investidor “a” | 143 |
| 6.4.1.1 Características do Fundo | 143 |
| 6.4.1.2 Resultados dos critérios do Investidor “a” | 144 |
| 6.4.1.3 Sugestão de novos critérios propostos pelos Investidores..... | 144 |
| 6.4.2 Análise de caso do Investidor “b” | 145 |
| 6.4.2.1 Características do Fundo | 145 |
| 6.4.2.2 Resultados dos critérios do Investidor “b” | 145 |
| 6.4.2.3 Sugestão de novos critérios propostos pelos Investidores..... | 146 |
| 6.4.3 Análise de caso do Investidor “c” | 146 |
| 6.4.3.1 Características do Fundo | 146 |
| 6.4.3.2 Resultados dos critérios do Investidor “c” | 146 |
| 6.4.3.3 Sugestão de novos critérios propostos pelos Investidores..... | 147 |
| 6.4.4 Análise de caso do Investidor “d” | 147 |
| 6.4.4.1 Características do Fundo | 147 |
| 6.4.4.2 Resultados dos critérios do Investidor “d” | 147 |
| 6.4.4.3 Sugestão de novos critérios propostos pelos Investidores..... | 148 |
| 6.4.5 Análise de caso do Investidor “e” | 148 |

| | |
|---|------------|
| 6.4.5.1 Características do Fundo | 148 |
| 6.4.5.2 Resultados dos critérios do Investidor “e” | 148 |
| 6.4.5.3 Sugestão de novos critérios propostos pelos Investidores..... | 149 |
| 6.4.6 Análise de caso do Investidor “f” | 149 |
| 6.4.6.1 Características do Fundo | 149 |
| 6.4.6.2 Resultados dos critérios do Investidor “f” | 150 |
| 6.4.6.3 Sugestão de novos critérios propostos pelos Investidores..... | 150 |
| 6.4.7 Análise final Investidores..... | 151 |
| 7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS | 153 |
| 7.1 CONCLUSÃO..... | 153 |
| 7.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS..... | 158 |
| REFERÊNCIAS | 159 |
| APÊNDICE-A | 163 |
| APÊNDICE-B..... | 173 |

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo tem passado por diversas mudanças, principalmente em função da velocidade de transformação do mercado, onde a quebra dos paradigmas se torna primordial para a sobrevivência das organizações.

Gates (1999, p. 9) afirma que: “Os negócios vão mudar mais nos próximos dez anos do que já mudaram nos últimos cinquenta”.

Percebe-se que as mudanças nas organizações ocorrem principalmente por necessidade de novas exigências de mercado, onde as empresas são levadas a reduzir custos e inovar processos e produtos, a fim de se manterem competitivas dentro de seus setores de atuação.

Dentro deste contexto, as organizações, na visão de Druker (1999), são um composto de várias especialidades formadas por seres humanos que trabalham em conjunto para uma atividade fim, ligadas por elos culturais, idioma, história e localização.

Para Etzioni (1989), o autor afirma que as organizações são agrupamentos sociais formados por grupo de pessoas com um fim de atingir objetivos em comum.

As empresas de pequeno e médio portes têm um papel fundamental na diminuição da pobreza, devido à capacidade de geração de renda, pois mais da metade da força de trabalho no mundo provém destas organizações, minimizando, com isso, o impacto da diminuição de mão-de-obra por parte das grandes empresas que, ao longo dos anos, diminuem sua força de trabalho devido à competição e necessidade de redução de custos (MORRISON; BREEN; ALI, 2003).

As PMEs representam, no mundo, 90% dos negócios e sua força de trabalho gira em torno de 50 a 60% (UNEP, 2003). Com estes dados, entende-se a importância destas organizações e a grande preocupação dos países em desenvolver programas para seu desenvolvimento.

Na maior parte do mundo, o papel das PMEs no campo socioeconômico, tem sido de grande importância. A seguir apresentam-se alguns pontos importantes neste campo (LUNA, 1983):

- Capacidade de absorção de mão-de-obra a baixo custo e menores exigências de qualificação.
- Importante participação na geração do produto, desenvolvendo a estabilidade econômica e a diversificação da economia.
- Importante contribuição na solução dos desequilíbrios regionais, em função de sua flexibilidade e, no fortalecimento no processo econômico.
- Atuação como complementadora das grandes empresas, atuando em setores diferentes, em função de sua escala.

Puga (2000) complementa, afirmando que nos últimos anos têm sido cada vez mais apontadas às influências das Pequenas e Médias Empresas como saída para o desenvolvimento da economia, e a capacidade destas organizações gerarem um grande índice de contratações.

No desenvolvimento da pesquisa são apontadas por diversos autores, as dificuldades que estas organizações passam para se manterem competitivas no mercado, pois a maior parte destas empresas morre em função dos problemas de gestão do negócio.

Aborda-se, no trabalho, a relação dos empreendedores com as PMEs, que, na maioria, são os principais atores na condução e abertura destas empresas, onde sua influência é condição primordial para o sucesso ou fracasso do empreendimento.

Ressalta-se, na literatura, que, além da dificuldade de gestão, o financiamento tem sido um entrave para estas empresas. Devido a essa questão, aborda-se a importância do capital de risco como uma alternativa para que as PMEs tenham uma captação viável de financiamento, sem a contrapartida inicial de pagamento de juros, para que possam se desenvolver de forma consistente e sustentada.

Nos próximos itens detalha-se mais abertamente a importância das PMEs, sua relação com o empreendedor e a importância do capital de risco em seu desenvolvimento.

1.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL E NO MUNDO

Para que se entendam as classificações das empresas de pequeno e médio porte, buscou-se, na literatura, a definição destas organizações em diversos países, para um entendimento melhor de suas delimitações.

De acordo com o critério de classificação do SEBRAE (2004), considera-se, como pequena empresa, aquela que contrata, na indústria entre 20 a 99 empregados; e no comércio e serviço de 10 a 49 empregados. As médias empresas estão entre 100 e 499 empregados na indústria, e entre 50 e 99, no comércio e serviços.

Na Argentina definem-se como pequenas empresas, aquelas que possuem de 5 a 50 empregados; e médias empresas, de 51 a 300 empregados (MDIC/SDP/DMPPEM, 2002).

Nos Estados Unidos, a *Small Business Administration* (SBA) é o principal órgão americano de apoio a PMEs e definem suas responsabilidades e os limites de classificação, que na indústria, são consideradas pequenas aquelas que têm até 500 empregados, e de médio porte, até o limite de 1.500 empregados.

Na Alemanha, as pequenas empresas são classificadas pelo número de empregados, sendo 50 para a pequena empresa, e 500 para média empresa. Na Espanha, Irlanda e Reino Unido, o padrão de avaliação é igual ao da Alemanha (MDIC/SDP/DMPPEM, 2002).

Na China, segundo informativos do Instituto Nacional de Estatística da RPC, publicados em 30 de agosto de 2001, há cerca de 8 milhões de PMEs em atividade, o que representa cerca de 99% do total de empresas Chinesas. As PMEs foram também responsáveis por três quartos das ofertas de empregos nas cidades, no período entre 1976 e 2000, tendo criado cerca de 230 milhões de empregos. Atualmente, cerca de 75% dos empregos do país estão vinculados às Pequenas e Médias Empresas (MDIC/SDP/DMPPEM, 2002).

A Tabela 1 apresenta a classificação das pequenas e médias empresas segunda o Banco Mundial.

Tabela 1 - Classificação da MPEs segundo o Banco Mundial

| | Microempresa | Pequena Empresa | Média Empresa |
|--------------------------|---------------------|------------------------|------------------------|
| Nº de Empregados | 0 – 10 | 11 – 50 | 51 – 300 |
| Ativo Total | US\$ 100mil | US\$ 3 milhões | US\$ 15 milhões |
| Faturamento Anual | US\$ 100mil | US\$ 3 milhões | US\$ 15 milhões |

Fonte: MDIC/SDP/DMPEM (2002).

Nos países citados, as PME's respondem por um mínimo de 98% do número de empresas da indústria manufatureira. Com relação à força de trabalho, nos Estados Unidos, as PME's foram responsáveis por 76,5% dos novos postos de trabalho criados entre 1990 e 1995, embora representassem, em média, 53,3% do número de empregados naquele período no país (PUGA, 2000).

Na Europa, a criação de postos de trabalho nas PME's compensou a redução nas grandes empresas, isto é, as empresas com menos de 100 empregados foram responsáveis por quase todos os postos criados, num ritmo de 259.000 novos empregos por ano. Além disso, durante os períodos de recessão, as pequenas empresas demitiram mais lentamente do que as grandes empresas (PUGA, 2000).

Vários são os fatores para a classificação destas organizações, porém os principais estão baseados no número de empregados e faturamento conforme apresentado na Tabela 1.

Apresentar as dificuldades enfrentadas por estas empresas correlacionando os empreendedores será o objetivo do item seguinte que trará informações importantes através da visão diversos autores.

1.1.1 A Relação do empreendedor com as pequenas e médias empresas, suas dificuldades e a mortalidade destas organizações

Segundo Dornelas (2001), os empreendedores são pessoas diferenciadas, motivadas e gostam do que fazem. Eles não se contentam em estar na média e não se inibem frente ao risco, e normalmente deixam um legado.

Na visão de Fillion (1999), o empreendedor é um indivíduo com grande capacidade de mudança, onde sua criatividade facilita o desenvolvimento de idéia capaz de transformar o meio e motivar novos empreendimentos.

De acordo com Bhide (2002), o empreendedor eficaz consegue equilibrar, de forma ampla, os interesses de clientes, investidores, fornecedores e empregados, levando-os a acreditarem no negócio, mesmo em condições complexas, promovendo-o com a ida da organização a um rápido crescimento.

O GEM (2004) revelou que o empreendedorismo atinge um número bastante expressivo de pessoas ao redor do mundo. Nos 34 países pesquisados por esta organização, a taxa de atividade variou de 1,5% a 40%. Isto representa cerca de 73 milhões de pessoas adultas, com idade entre 18 e 64 anos, envolvidas na abertura de novos negócios ou administrando empreendimentos recentes, dos quais também são proprietários. É consenso comum que o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico compõem um círculo virtuoso na economia dos países.

Estima-se que o Brasil possui um contingente de 15 milhões de empreendedores, perdendo apenas para os EUA. Desses empreendedores, cerca de 35% estão à frente dos negócios em estágio recente, com menos de 3 meses de atividade, e aproximadamente 65% administram seus empreendimentos com um tempo médio de 3 a 43 meses (GEM, 2004).

Com base na condição de empreender, alguns países desenvolvem um ambiente que permite a manutenção elevada das taxas de empreendedorismo. Nos Estados Unidos, o perfil empreendedor assemelha-se aos demais países desenvolvidos de cultura anglo-saxônica. A seguridade social não é tão abrangente como nos países europeus, facilitando as pessoas a busca de maior renda na atividade empresarial. Outro fato relevante nos Estados Unidos é a relação da cultura empreendedora com uma tolerância maior ao insucesso. A estrutura institucional do país facilita a abertura de novos negócios frente à simplicidade das barreiras burocráticas (GEM, 2004).

Entretanto, Dornelas (2001) afirma que no Brasil como nos Estados Unidos, a mortalidade das empresas é alta. Em 98% dos casos, deve-se à falha ou falta de planejamento do negócio.

No Brasil, o número de empresas que fecha, a cada ano, é alarmante, principalmente por falta de planejamento na gestão dos processos, financiamento e pela alta carga tributária. No período de 1997 a 2000, em média 687.817 novas empresas foram abertas e 453.465 empresas foram extintas por ano. Faz-se necessário que estas organizações fiquem atentas às mudanças que ocorrem no ambiente empresarial, para que manobrem as situações difíceis e possam reagir com flexibilidade e rapidez. Essa capacidade de ação se torna um fator estratégico importante no mundo globalizado (SEBRAE, 2004).

De acordo com O`Gorman (2001), o que explica o fechamento das empresas pequenas reside na escolha inadequada da estratégia, onde o empreendedor tem uma relação direta e, que em função do crescimento da organização, esta escolha pode estar equivocada com a estrutura da indústria em que a empresa está inserida.

A GEM (2004) aponta alguns fatores responsáveis pela dificuldade de empreender no Brasil, como por exemplo:

- Educação e treinamento;
- Capacidade empreendedora;
- Infra-estrutura comercial e profissional;
- Normas sociais e culturais;
- Participação da mulher;
- Políticas e programas governamentais;
- Transferência de tecnologia e proteção aos direitos intelectuais;
- Suporte financeiro;
- Mercado, barreiras, custos, concorrência e legislação.

Na visão de Johnson e Kells (1997), vários são os problemas enfrentados pelas pequenas e médias empresas, dentre eles estão os relacionados com a falta de aquisição de recursos financeiros, habilidades gerenciais e pouca informação sobre o mercado de atuação e dificuldades de negociações de seus contratos de suprimentos.

Cândido e Abreu (2000) destacam, no quadro 1, alguns aspectos e problemas observados nas organizações de pequeno e médio portes.

| ASPECTOS | PROBLEMAS |
|-------------------------|--|
| Gestão | Deficiência na Condução. Falta de Delegação. Desconhecimento de variáveis macroeconômicas. |
| Poder de Negociação | Frente a fornecedores e clientes. Frente a entidades financeiras. Frente a organismos públicos. |
| Custos | Escassez e/ou ausência de uma política de custos |
| Estratégia de Mercado | Falta de organização na comercialização Estratégia de Mercado. Falta de Planos de Vendas. |
| Finanças | Dificuldades no tratamento a variáveis macro e microeconômica. Dificuldades de conseguir créditos por ter garantias insuficientes. Dificuldades de obter e manter capital de giro. |
| Escala | Baixos níveis de produtividade. |
| Produção | Escassez de Planejamento Obsolescência tecnológica |
| Estrutura de Vendas | Necessidade de dimensionamento Escassez de força de vendas |
| Capacitação | Falta de motivação nos diferentes níveis Escassez de treinamento Falta de informação |
| Diversidade de Produtos | Necessidade de dimensionamento Falta de especialização |
| Aceitação no mercado | Escassez na participação Posicionamento nulo |

Quadro 1 - Principais problemas enfrentados pelas PMEs

Fonte: Cândido, G. A; Abreu, A. F. (2000)

O próximo item apresenta a importância do capital de risco como alternativa de investimento para as pequenas e médias empresas, pois a dificuldade de captação de recursos financeiros, em função das altas de juros, tem sido um dos problemas de desenvolvimento destas organizações.

1.1.2 Capital de risco como alternativa de financiamento para as pequenas e médias empresas

O processo de globalização fomenta o aumento da competição e, com isso, a necessidade de desenvolver novos produtos e serviços com tecnologias mais arrojadas. Dentro deste cenário, torna-se necessário que as pequenas e médias empresas tenham investimento a baixo custo que proporcione a viabilidade de uma produção em maior escala e consigam, com

isso, competir de forma mais estruturada. Estas organizações enfrentam grandes dificuldades de obter um capital barato e que possa viabilizar sua alavancagem financeira. Isto ocorre principalmente em função de não disporem de garantias em volume compatível com os recursos que necessitem (PAVANI, 2003; DORNELAS, 2001).

Segundo Titericz (2003), a capacitação, através do capital de risco (*Venture Capital*), vem se tornando uma alternativa importante para que os empreendedores consigam recursos financeiros para viabilizarem a abertura de suas empresas e ampliem suas linhas de produto.

Dornelas (2001) afirma que muitos empreendedores têm grandes dificuldades para capitalizar suas empresas, tanto no início como no seu desenvolvimento, devido à falta de conhecimento das alternativas mais customizadas de capacitação. Sendo assim, recorrem aos bancos que, normalmente, têm taxas muito elevadas de financiamento. Vale ressaltar a importância de se utilizar o capital de risco adequado para as PMEs, e com isso criar alternativas de financiamento para promover seu desenvolvimento. Alguns benefícios desta modalidade de financiamento são apresentados a seguir:

- Assegurar o acesso a investimentos que não estejam disponíveis de outra forma;
- Diminuir o risco associado a essas empresas através da formação de carteiras diversificadas;
- Proporcionar aos investidores e empresas, um retorno compatível com o risco assumido;
- Promover o crescimento da organização com baixo endividamento.

Não há uma participação direta dos capitalistas de risco na operação da organização, porém estes investidores têm uma participação direta na gestão estratégica da empresa, podendo indicar executivos ou vetá-los como cobrar do empreendedor os resultados propostos do negócio (DORNELAS, 2001).

Alguns empreendedores têm dúvidas de como será formada a sociedade, após a entrada do capital de risco, e quanto será cedido da sociedade para o capitalista. Porém, não existe um padrão formatado para a participação acionária, mas sim uma estratégia adequada e um plano de negócio que indiquem as estratégias comerciais e financeiras do projeto. Vale

ressaltar que alguns índices financeiros devam estar bem claros, como o VPL (Valor Presente Líquido do negócio), TIR (Taxa interna de retorno), que são indicadores de viabilidade do projeto, além do valor necessário para o investimento (DORNELAS, 2001).

Outro fato relevante é a atenção que o empreendedor deve ter com relação ao negócio, não se deve prometer o que não tem condição de cumprir, pois os investidores são bem preparados para as negociações (DORNELAS, 2001).

Pavani (2003) apresenta alguns fundos de Capital de Risco no Brasil:

| Fundo | Informações | Empresa Investida |
|----------------------|--|---|
| Latin Vision | Fundo Holandês voltado para Internet | Construbid |
| Bradespar | Misto de fundo de participação com empresa de investimento do Bradesco | Portal do Campo. Estrutura.net. Latinexus. |
| Icatu Equity Patners | Fundo com patrimônio de R\$ 200 milhões que reúne empresas emergentes de médio porte. | Guararapes. AGP. |
| A2R | Fundo Ambiental | Tobasa Bio Industrial. |
| Banco Liberal | Comprado pelo Bank of América. | Ibope.com . Open Commerce |
| IGP | Empresa de gestão de ativos, criada pelos fundadores do Banco Pactual. Iniciou sua operações de empresas <i>Start up</i> . | Modulo. |
| Invent | Direciona recursos em empresas com potencial de se tornarem líderes de mercado em seu segmento. | Via Global. O Carteiro. Central de Desejos. |

Quadro 2 - Relação de fundos de investimentos.
Fonte: Pavani (2003).

Existem outros tipos de financiamento no Brasil, como o programa de financiamento da FINEP que tem como objetivo primordial o desenvolvimento tecnológico e inovação no país que apóia empresas emergentes de base tecnológica.

Nos Estados Unidos, o principal programa de crédito para as PMEs é a *Small Business Administration* (SBA), estabelecido em 1953. Além do crédito, a SBA realiza empréstimos para vítimas de desastre, com o objetivo de ajudar e estimular essas pessoas a reconstruir suas casas e seus negócios.

O apoio oferecido pela SBA às PMEs americanas conta com o auxílio de programas de outras agências do governo federal, como a NASA. Departamento do Comércio, Agricultura e do Trabalho. A finalidade do programa é permitir e facilitar o acesso ao sistema

financeiro para as PMEs que não conseguem obter empréstimos em condições satisfatórias em fonte não oficial. (PUGA, 2000).

Na Itália, os bancos de investimento regionais e as cooperativas de crédito desempenham o papel de destaque no financiamento das PMEs. Em nível federal e internacional, essas empresas também contam com linhas de crédito, como o Banco Europeu de Investimento, e com a permissão do Fundo Europeu de Investimento (PUGA, 2000).

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Conforme observado na introdução deste trabalho, as PMEs são de fundamental importância para a nação, não somente pela geração de empregos, mas também pela geração de divisas, proposta de inovação e melhoria da distribuição de renda. A taxa de mortalidade dessas organizações é mais elevada que as de grande porte, em função da falta de gestão organizacional, seguida pelas condições financeiras e carga tributária elevada (PUGA, 2000; DORNELAS, 2001; SEBRAE, 2004).

Lakatos e Marconi (2001, p.103) fazem a seguinte afirmação para a formulação de um problema específico: “A formulação do problema prende-se ao tema proposto: ela esclarece a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa.”

Diante desta questão, pretende-se através desta dissertação, responder às questões sobre a seguinte situação: De que maneira uma proposta de um modelo de gestão pode contribuir como apoio, frente às dificuldades enfrentadas por estas organizações?

1.3 OBJETIVO

O objetivo principal deste trabalho visa a analisar as dificuldades de gestão das pequenas e médias empresas e propor um modelo de gestão organizacional que possa auxiliar

os empreendedores na condução gerencial, através de um estudo de caso múltiplo no setor químico.

1.3.1 Objetivo geral

Propor um modelo de gestão, com base na fundamentação teórica que apóie as pequenas e médias empresas, além de analisar os critérios relevantes que os investidores de risco entendem como necessário para a capitalização das PMEs. Como meio de investigação, utiliza-se o estudo de caso múltiplo, analisando a estrutura de gestão destas organizações à luz do modelo proposto e os critérios solicitados pelos investidores de risco para capitalização destas organizações.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar os problemas de Gestão enfrentados pelas pequenas e médias empresas;
- Propor um Modelo de Gestão com base na literatura que oriente o empreendedor junto à condução gerencial de sua empresa;
- Analisar quais os principais critérios que os investidores de risco necessitam que as empresas deste porte tenham para facilitar sua capitalização através do capital de risco (*Venture Capital*).

1.4 AS QUESTÕES DA PESQUISA

- As dificuldades de gestão são um dos maiores problemas das empresas de pequeno e médio porte?
- Quais os principais problemas de gestão enfrentados pelas PMEs?

- Quais os critérios que investidores de risco pretendem encontrar nestas organizações para facilitar a liberação do investimento?

1.5 A JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.

A pesquisa em questão pretende apoiar a comunidade empresarial, através de um trabalho que visa ao apoio na gestão da pequena e média empresas, pois o sucesso destas organizações tem um efeito positivo na contratação de mão-de-obra contribuindo para a economia do país e da sociedade. Levantaram-se, neste estudo, os problemas enfrentados por estas organizações, fazendo uma ampla pesquisa bibliográfica dentro do cenário brasileiro e global. Observando-se as dificuldades vivenciadas por estas empresas e a falta de visão de gestão por parte dos empreendedores, o estudo propõe um modelo de gestão aplicado no setor químico, como apoio na condução da gestão em suas empresas. A dissertação propõe, além do modelo de gestão que possa apoiar os empreendedores, critérios que os investidores de risco pretendem encontrar nestas organizações, a fim de facilitar o investimento financeiro.

1.6 A DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa trata dos problemas que as empresas de pequeno e médio porte enfrentam dentro do contexto da gestão, e analisa os critérios que os investidores de risco pretendem encontrar para assumir a capitalização destas organizações. Como o assunto é vasto e o campo de atuação é amplo, limita-se esta pesquisa atuar dentro do município do Rio de Janeiro e do município de Resende, analisando quatro pequenas empresas e uma empresa média no setor químico. Quanto à análise dos investidores, restringem-se às cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, investigando seis investidores de risco, pois estender para outras cidades, Municípios e Estados exigiria maior tempo de pesquisa e recurso financeiro não disponível.

1.7 A ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação está estruturada em sete capítulos apresentados conforme descrição a seguir:

Capítulo 1: Introdução

O Objetivo deste capítulo é apresentar ao leitor o papel das pequenas e médias empresas no contexto nacional e internacional, a relação destas organizações com os empreendedores e o capital de risco como uma alternativa de captação de recursos financeiros.

Em seguida, são apresentados: a situação-problema, o objetivo geral e específico, perguntas da pesquisa e, a justificativa e delimitação da pesquisa.

Capítulo 2: Fundamentação Teórica

Neste capítulo, realizou-se uma ampla pesquisa bibliográfica para fundamentar a dissertação. Foram levantadas as características e relevância da pequena e média empresa, a relação do empreendedor com estas organizações, o capital de risco como alternativa de capitalização para o financiamento destas empresas e, por fim, modelos de gestão consagrados pela literatura que contribuíram para a fundamentação do modelo proposto pelo trabalho.

Capítulo 3: Metodologia

O capítulo apresenta o desenvolvimento da metodologia da pesquisa, onde são descritos os meios que serão utilizados para obtenção dos resultados da dissertação como método da pesquisa, instrumento de pesquisa e tamanho e tratamento das amostras.

Capítulo 4: Modelo Proposto

O Modelo proposto pela dissertação é descrito neste capítulo que apresenta sua estrutura que foi desenvolvida com base nos fundamentos do capítulo 2 (Fundamentação teórica).

Capítulo 5: Descrição dos Casos.

O capítulo foi desenvolvido visando à descrição dos casos, para que o leitor entenda as características das empresas investigadas quanto à sua atividade, tamanho, produtos comercializados e à hierarquia gerencial.

Capítulo 6: Análise dos dados

Neste capítulo apresentam-se as análises dos dados oriundos do estudo de caso múltiplo das pequenas e médias empresas como dos investidores de risco.

Capítulo 7: Conclusão e Recomendações para trabalhos futuros.

O Capítulo apresenta as conclusões da pesquisa com base nas análises apresentadas e recomendação de trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Utilizaram-se, para fundamentação teórica, algumas pesquisas sobre as características das pequenas empresas, através de estudos realizados em diversos países, que apresentam as problemáticas vivenciadas por estas organizações e sua importância no contexto brasileiro e mundial. No que tange ao empreendedorismo, buscou-se, na visão de vários autores, a relação do empreendedor com a pequena e média empresas. O Capital de Risco foi pesquisado, analisando-se estudos que tratam deste assunto, com foco voltado para os critérios relevantes que os investidores precisam encontrar na gestão destas organizações para facilitar sua capitalização.

Por fim, apresentam-se três modelos de gestão, baseados no Prêmio Nacional da qualidade, Prêmio *Shingo*, e do plano de negócio da UNCATD, que se fazem necessários para apoiar os fundamentos da proposta do modelo de gestão desta pesquisa.

2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMEs)

Neste item, apresentam-se as características das pequenas e médias empresas no Brasil e no mundo, sua importância no contexto econômico e social, os fatores que contribuem para uma vida prematura e as recomendações, na visão dos autores, para que tenham sucesso.

2.1.1 Definição da Pequena e da Média Empresa no Brasil e no Mundo

Para Johnson e Kells (1997), existe uma quantidade de variáveis para definir uma empresa de pequeno porte, como:

- Número de empregados
- Valor das vendas
- Ativos patrimoniais

A definição no Brasil destas organizações segue critério do SEBRAE (2004), que adota o método estabelecido pelo IBGE, o qual classifica as empresas segundo seu número de empregados e setor de atividade. Por outro lado o BNDES (2002) classifica estas empresas conforme o seu faturamento. As tabelas a seguir apresentam estas classificações quanto ao porte, em função do número de empregados e faturamento anual:

Tabela 2 - Classificação das empresas, segundo o número de funcionários

| PORTE | COMÉRCIO E SERVIÇO (número de funcionários) | INDÚSTRIA (número de funcionários) |
|--------------------------|---|--|
| Microempresa | até 09 | até 19 |
| Empresa de Pequeno Porte | de 10 a 49 | de 20 a 99 |
| Empresa de Médio Porte | de 50 a 99 | de 100 a 499 |
| Empresa de Grande Porte | mais de 99 | mais de 499 |

Fonte: SEBRAE (2004)

Tabela 3 - Classificação das empresas, segundo o Faturamento anual

| PORTE | COMÉRCIO , SERVIÇO E INDÚSTRIA (Faturamento anual ou anualizado) |
|--------------------------|--|
| Microempresa | até R\$ 1.200.000,00 |
| Empresa de Pequeno Porte | superior a R\$ 1.200.000,00 inferior ou igual a R\$ 10.500.000,00 |
| Empresa de Médio Porte | superior a R\$ 10.500.000,00 e inferior ou igual a R\$ 60 .000.000,00 |
| Empresa de Grande Porte | superior a R\$ 60.000.000,00 |

Fonte: adaptado BNDES (2002)

Na Argentina, as pequenas e médias empresas são aquelas que, excluindo os impostos sobre o valor agregado e o imposto interno, apresentam o seguinte faturamento anual, expressos em pesos (MDIC/SDP/DMPEM, 2002):

Tabela 4 - Classificação das empresas, segundo o Faturamento anual na Argentina

| | Microempresa | Pequena Empresa | Média Empresa |
|------------------------------|---------------------|------------------------|----------------------|
| Agropecuária | \$ 270 mil | \$ 1,8 milhões | \$ 10,8 milhões |
| Indústria e Mineração | \$ 900 mil | \$ 5,4 milhões | \$ 43,2 milhões |
| Comércio | \$ 1,8 milhões | \$ 10,8 milhões | \$ 86,4 milhões |
| Serviços | \$ 450 mil | \$ 13,2 milhões | \$ 21,6 milhões |

Fonte: MDIC/SDP/DMPEM (2002)

Outro fato importante na classificação das pequenas e médias empresas argentinas é a sua definição quanto ao número de empregados (entre 5 - 50 e 51 - 300 empregados, respectivamente).

A produção das empresas de pequeno e médio porte argentinas é destinada para o mercado interno, onde as pequenas empresas exportam apenas 3% do que produzem, e as médias 5%. As exportações são direcionadas em sua maior parte para o Brasil, Uruguai e Estados Unidos (MDIC/SDP/DMPEM, 2002).

No Chile, as pequenas e médias empresas são classificadas conforme a unidade de fomento instituída no país, que é o principal indexador da economia chilena. Como referência para o entendimento de valor, em 04/04/2002, a UF (unidade de fomento) valia 16.197,66 pesos chilenos equivalentes à taxa de câmbio oficial, a US\$ 25,60 (dólares americanos).

No Chile, em 1999, as microempresas representavam 535.000 empresas: as pequenas, 94.000, as médias, 14.164; e as grandes, 6.066 empresas.

Estima-se que as pequenas e médias empresas em conjunto tiveram uma participação de 15% a 20% no PIB chileno e 80% no total da força de trabalho no país. (MDIC/SDP/DMPEM, 2002).

Tabela 5 - Classificação das empresas de acordo com o faturamento anual.

| | Microempresa | Pequena Empresa | Média Empresa |
|---|---------------------|------------------------|----------------------|
| Faturamento Anual Em unidades de fomento | 1- 2.400 | 2.401 – 25.000 | 25.0001 – 100.000 |

Fonte: MDIC/SDP/DMPEM (2002)

O critério de classificação no Uruguai relaciona o porte da empresa, número de empregados e faturamento anual líquido (MDIC/SDP/DMPEM, 2002):

Tabela 6 - Classificação das empresas, segundo o Faturamento anual e funcionários no Uruguai

| | Microempresa | Pequena Empresa | Média Empresa |
|----------------------------------|---------------------|------------------------|----------------------|
| N de empregados | 1 – 4 | 5 – 19 | 20 – 99 |
| Ativo Total | US\$ 20 mil | US\$ 50 mil | US\$ 350 mil |
| Faturamento Líquido Anual | US\$ 60mil | US\$ 180 mil | US\$ 5 milhões |

Fonte: MDIC/SDP/DMPEM (2002)

Nos Estados Unidos, o órgão que apóia as pequenas e médias empresas é chamado de *Small Business Administration* (SBA), que tem como responsabilidade definir quais são os critérios que classificam estas organizações (MDIC/SDP/DMPPEM, 2002).

Para a maioria das empresas manufatureiras e das indústrias de mineração, são consideradas pequenas empresas aquelas que tenham até 500 funcionários. Para as empresas não manufatureiras (*nonmanufacturing industries*: empresas que fornecem produtos para terceiros), pequenas empresas são aquelas que tenham receita anual média de até US\$ 6 milhões de dólares. A receita anual média (*average annual receipts*) é medida com base nos três últimos anos fiscais da empresa. É importante ressaltar que há algumas exceções à classificação mencionada (MDIC/SDP/DMPPEM, 2002):

- Construção civil: Construção em geral e construção pesada: receita anual média de até US\$ 28,5 milhões. Construção especializada (*special trade construction contractors*): receita anual média de até US\$ 12 milhões de dólares.
- Mineração: Com exceção das prestadoras de serviços de mineração, todas têm o limite de 500 empregados.
- Comércio Varejista: A maioria tem limite de US\$ 6 milhões de dólares em receita anual média. Lojas do gênero alimentício, lojas de departamento, negociantes de veículo a motor e de material elétrico têm limites maiores. Nenhuma empresa tem limite acima de US\$ 25.5 milhões de dólares.
- Serviços: O critério mais comum é o faturamento que fica em torno de US\$ 6 milhões de dólares em receita média anual. Programação de computador, processamento de dados e desenho de sistemas têm limite de US\$ 21 milhões de dólares. Serviços de engenharia e de arquitetura têm limites diferentes. O mais alto limite para empresas de serviços é de US\$ 29 milhões de dólares. Pesquisa e desenvolvimento e proteção ambiental são os únicos setores avaliados pelo número de empregados.
- Comércio Atacadista: Para empresas desse setor, que queiram participar de programas de financiamento, o limite é de 100 empregados. Em outros casos, o limite é de 500 empregados.

As pequenas e médias empresas americanas empregam 51% da mão-de-obra do setor privado (38% no seguimento de alta tecnologia), são responsáveis por 75% dos novos postos

de trabalho, contribuem com 51% da produção de bens e serviços do setor privado; e representam 96% dos exportadores de bens (MDIC/SDP/DMPEM, 2002).

No México, as microempresas empregam 1.079.220 pessoas (25,4% do total); as pequenas empresas, 500.379 pessoas (11,8%); as médias empresas, 1.178.433 pessoas (27,8%); e as grandes empresas, 1.474.290 pessoas, o equivalente a 34,8% do total. Juntas, as micro, pequenas e médias empresas empregam 65% da mão-de-obra mexicana. (MDIC/SDP/DMPEM, 2002).

Tabela 7 - Classificação das empresas segundo o número de funcionários no México

| | Microempresa | Pequena Empresa | Média Empresa |
|------------------|---------------------|------------------------|----------------------|
| Indústria | 0 – 30 | 31 – 100 | 101 – 500 |
| Comércio | 0 – 5 | 6 – 20 | 21 – 100 |
| Serviço | 0 – 20 | 21 – 50 | 51 – 100 |

Fonte: MDIC/SDP/DMPEM (2002)

Na Alemanha as pequenas e médias empresas representam cerca de 60% das exportações e seu critério de definição, consiste no número de empregados, que na pequena empresa são 20 e na média empresa são 500 empregados (MDIC/SDP/DMPE, 2002).

As pequenas e médias empresas espanholas realizaram em 2000, 60% das exportações, e representaram 79,8% do emprego no país, onde alguns dados estatísticos apontam que 62% do total das vendas no mercado interno e externo são provenientes destas organizações (MDIC/SDP/DMPEM, 2002).

Tabela 8 - Classificação das empresas segundo o Faturamento anual e funcionários na Espanha

| | Pequena Empresa | Média Empresa |
|--------------------------|------------------------|----------------------|
| Nº. de empregados | 49 | 249 |
| Faturamento Anual | 18 milhões de euros | 180 milhões de euros |
| Ativo Total | 13 milhões de euros | 130 milhões de euros |

Fonte: MDIC/SDP/DMPEM (2002)

Na Itália, são consideradas empresas de pequeno porte aquelas que têm entre 0-50 empregados na indústria, 0-20 no comércio e serviços; e de médio porte, as que possuem 51-250 na indústria e 21-95 no comércio e serviços.

De acordo com Puga (2000), no norte da Itália, o crescimento das pequenas e médias empresas foi alavancado pela descentralização da produção das grandes empresas, ocorrido entre os anos 60 e 70, devido aos aumentos nos encargos trabalhistas.

Para Becattini (1987 apud PUGA, 2000), o crescimento das pequenas e médias empresas industriais italianas foi alavancado pela formação de "distritos industriais" as quais formaram parcerias mútuas. Outro fato importante reside na relação entre laços culturais, políticos e econômicos que fomentaram o desenvolvimento das pequenas e médias empresas, não necessariamente pelo dismantelamento do processo produtivo das grandes organizações.

As pequenas e médias empresas no Reino Unido representam juntas 40% do PIB e são responsáveis pelo emprego de 12 milhões de pessoas (56% da força de trabalho), e representam um total de 3,7 milhões de empresas. As classificações destas organizações são por número de empregados, onde 0-49 representam pequeno porte, e 50-249 de médio porte.

Na Austrália, o *Bureau Australiano de estatística* informou que as pequenas e médias empresas foram responsáveis por 51% das exportações industriais no ano fiscal de 98/99. Estas organizações respondem por 57% da produção industrial e 71% do emprego agrícola, referentes ao período de 99/00.

Estas organizações são classificadas por número de empregados, onde de 0-20 são empresas de pequeno porte, e de 21-200 representam as de médio porte (MDIC/SDP/DMPEM, 2002).

Na China, há cerca de 8 milhões de pequenas e médias empresas que representam cerca de 99% do total de empresas chinesas e 75% dos empregos no país.

A classificação das empresas chinesas é dada através de quatro categorias, de acordo com seu faturamento:

- US\$ 24,09 milhões a US\$ 60,24 milhões de dólares (Mega-empresa);
- US\$ 12,05 milhões a US\$ 24,09 milhões de dólares (Grande empresa);
- US\$ 6,2 a US\$ 12,05 milhões de dólares (Pequena Empresa);
- US\$ 602.000 mil a US\$ 6,1 milhões dólares (Micro-empresa).

Na Coréia do Sul, as pequenas e médias empresas respondem por 36,9% das exportações e empregam 83,9% da força de trabalho. Sua classificação é determinada pelo número de empregados que, na pequena empresa, está entre 0-50 na indústria, transporte e construção civil, e entre 0-10, nos demais setores da economia. As empresas médias são classificadas pelo número de empregados que representam entre 5 – 300 na indústria, construção civil e mineração. Nos demais setores da economia, sua classificação está entre 11 – 30 empregados (MDIC/SDP/DMPEM, 2002).

De acordo com Puga (2000), no Japão, a lei sobre pequenas e médias empresas não diferencia o porte, apenas seus setores produtivos. A classificação mais comum é por números de empregados que na Indústria e Mineração, corresponde a 300, Comércio Atacadista 100, Comércio Varejista, 50 e Serviços, 100 empregados.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997), a definição da pequena empresa é complexa, pois as pessoas utilizam certos padrões em função de seus propósitos, com base em diferentes pontos de vista.

Puga (2000, p. 9) afirma que:

Além da dificuldade de conciliar os diferentes critérios utilizados para classificar as PMEs, as comparações internacionais são dificultadas pelo fato de que, enquanto alguns países adotam a empresa como unidade de estudo, em outros, as estatísticas disponíveis referem-se aos estabelecimentos. Finalmente, existem divergências quanto às classificações nos setores da economia e ao período utilizado para coletar as informações.

Na visão de Johnson e Kells (1997), pode-se considerar uma empresa de pequeno porte aquela que apresentar as seguintes características:

- Que possui independência operacional;
- Que é controlada pelo dono, que tem participações efetivas na operação
- As principais decisões forem tomadas pelo próprio dono.

No próximo item, aborda-se a importância das pequenas e médias empresas nos países, e como elas promovem o desenvolvimento socioeconômico.

2.1.2 Importância das Pequenas e Médias empresas no Contexto Nacional e Internacional

As Pequenas e Médias empresas são grandes geradoras de empregos e renda, promovendo, com isso, o desenvolvimento econômico de uma sociedade, que, por uma questão natural, tendem ao crescimento. São, também, estimuladoras da competência, contribuindo com isso para o aumento do emprego e conseqüentemente para a diminuição dos problemas sociais (PUGA, 2000).

Para Mota (2000 apud TERENCE, 2002), devido ao acirramento da competição entre as grandes empresas, e do contexto econômico, as empresas de grande porte se viram na necessidade de enxugar sua arquitetura organizacional, dividindo a empresa em pequenas células e terceirizando as áreas que não faziam parte de seu escopo estratégico. Com este movimento, diminuiram-se os custos e havia aumento da velocidade na tomada de decisão, tornando estas organizações mais ágeis e flexíveis.

As empresas de pequeno e médio porte desenvolvem grandes trocas nos participantes dos mercados e na política de preços, além de serem fontes de inovação, já que sua necessidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades de mercados se encontra inexplorado, obrigando estas organizações a ter a inovação como uma prática constante, que é uma condição imprescindível para a competitividade (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

Uma das maiores características da PMEs está na sua capacidade flexível em se adaptar às condições adversas de mercado e sua adaptabilidade em determinada região onde atua. Estas organizações têm sido muito importantes nas economias capitalistas e no meio social onde atua, pois sua força na geração de empregos é maior do que as organizações de grande porte. (SANTOS, 1998 apud CÂNDIDO; ABREU, 2000)

Para Longenecker, Moore e Petty (1997), como parte da comunidade empresarial, as pequenas e médias empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação, pois elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Sua contribuição econômica geral é similar com as empresas de grande porte. As PMEs oferecem contribuições

excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovação, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

Pinheiro (1996 apud GÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003) afirma que a agilidade, capacidade flexível, e estrutura enxuta, permitem que estas empresas se adaptem mais facilmente às mudanças mercadológicas do que as organizações de maior porte.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), as pequenas empresas, como parte da comunidade empresarial, colaboraram para o bem-estar econômico da nação, produzindo uma parte do total dos bens e serviços. Além disso, possuem algumas qualidades que contribuem excepcionalmente na medida em que:

- oferecem muitas oportunidades de emprego para uma população em crescimento: enquanto as grandes empresas estão “achatando” e demitindo funcionários, as pequenas continuam gerando empregos;
- introduzem inovações: a atividade inovadora tende a diminuir, conforme o nível de concentração de um determinado setor; daí a confirmação da importância da inovação nas pequenas empresas, que estimula a produtividade, fornecendo melhores métodos de produção;
- estimulam a competição: atuando como concorrentes econômicos, promovem um efeito saudável ao sistema capitalista;
- auxiliam as grandes empresas: desempenhando algumas funções com eficiência, tais como a função de distribuição, ligando produtores e clientes, e a função de fornecimento, que lhes permite atuar como fornecedores e subcontratantes, colaboram para o sucesso das grandes empresas;
- produzem bens e serviços com eficiência: sendo menos afetadas por estruturas complexas, que inibem a flexibilidade e a produtividade de muitas organizações, são eficientes e demonstram que ser maior não é necessariamente ser melhor.

Terence (2002) afirma que as pequenas empresas contribuem em vários aspectos no âmbito social, em função da absorção da mão-de-obra não qualificada. Com isso, reduz-se a imigração inter-regional. Hoje, a ação das pequenas empresas ajuda no aumento da mão-de-obra existente nestas organizações em relação ao total da força de trabalho. Em função desta

situação, geram-se mais empregos, que desenvolvem as questões sociais, promovendo, com isso, a melhora na distribuição de renda.

No Brasil, com base nos dados do SEBRAE (2005), as pequenas empresas em atividade, entre 1996 e 2002 elevaram-se de 181.115 para 274.009, com crescimento de 51,3%. O total de trabalhadores passou de 4.054.635 para 5.789.875, com crescimento de 42,8%, evoluindo a participação percentual no total de empregos de 18,8% para 21,0%. As pequenas empresas aumentaram sua participação na massa de salários e rendimentos de 12,8%, em 1996, para 15,7% em 2002.

As médias empresas evoluíram no período de 20.527 para 23.652 unidades. O segmento respondia por 2.700.103 empregos em 2002, com crescimento de 9,1% em relação a 1996, e participando com 9,8% do total de ocupações (SEBRAE, 2005). Nas tabelas abaixo apresentam-se as evoluções de 1996 até 2002 das variações nos números de empresas e pessoa ocupadas nesta organizações no Brasil.

Tabela 9 - Variação percentual no número de empresas, por porte e setor de atividade no Brasil – 2002/1996.

| | Micro | Pequena | Média | Grande | Total ("%) |
|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | 2002/1996 | 2002/1996 | 2002/1996 | 2002/1996 | 2002/1996 |
| Indústria | 32,2 | 37,8 | 2,7 | -6,0 | 32,0 |
| Construção | 41,9 | 15,4 | 15,0 | 7,8 | 32,0 |
| Comercio | 45,3 | 54,8 | 11,1 | -1,7 | 45,6 |
| Serviço | 83,3 | 56,2 | 27,0 | 19,8 | 80,2 |
| Total | 55,8 | 51,3 | 15,2 | 12,1 | 55,1 |

Fonte: SEBRAE (2005).

Tabela 10 - Variação percentual no número de pessoas ocupadas, por porte e setor de atividade no Brasil– 2002/1996

| | Micro | Pequena | Média | Grande | Total ("%) |
|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | 2002/1996 | 2002/1996 | 2002/1996 | 2002/1996 | 2002/1996 |
| Indústria | 31,6 | 34,2 | 0,6 | -4,5 | 10,9 |
| Construção | 24,2 | 16,4 | 12,9 | 8,4 | 15,6 |
| Comercio | 43,2 | 50,0 | 9,8 | 10,7 | 37,0 |
| Serviço | 57,3 | 48,6 | 26,5 | 19,6 | 34,2 |
| Total | 44,9 | 42,8 | 9,1 | 11,1 | 27,6 |

Fonte: SEBRAE (2005).

Na exportação brasileira, as pequenas e médias empresas obtiveram um peso em 2004 de 18,1 % participação no valor exportado. Com relação à participação no número de

empresas exportadoras, estas organizações representaram, em 2004, um montante de 64,4% nas exportações brasileiras contra 8,9% das grandes empresas.

Dados do SEBRAE apontam que nas PMEs brasileiras, o valor exportado no período de 1998 – 2004 aumentou em 65,01 %, passando de US\$ 8.923.800,00 para US\$ 14.779.400,00 das exportações brasileiras. (SEBRAE, 2005).

Uma das principais linhas de escoamento das exportações das pequenas empresas tem como destino os Estados Unidos e Canadá, onde representaram 21,7 % das exportações.

Outro fato relevante nas empresas de menor porte está na dificuldade frente à sustentação no mercado internacional, devido à variação cambial que torna a atividade exportadora muito arriscada (SEBRAE, 2005).

A tabela 11 apresenta as evoluções percentuais das exportações brasileiras:

Tabela 11 - Distribuição das exportações e das empresas exportadoras e participação das exportações com frequência contínua no total exportado, por porte de empresa- 1998,2003 e 2004.

| Porte | Participação no valor das exportações (%) | | | Participação no número de empresas exportadoras (%) | | | Participação das exportações contínuas* (%) | | |
|-------------------------------|---|-------|-------|---|-------|-------|---|------|------|
| | 1998 | 2003 | 2004 | 1998 | 2003 | 2004 | 1998 | 2003 | 2004 |
| Micro | 0,3 | 0,2 | 0,2 | 23,9 | 24,1 | 23,1 | 23,0 | 46,0 | 56,2 |
| Pequena | 2,3 | 2,2 | 2,1 | 36,2 | 38,1 | 39,0 | 58,9 | 74,0 | 75,9 |
| MPE especial | 5,7 | 4,0 | 4,2 | 2,1 | 2,1 | 3,0 | 54,8 | 15,0 | 20,2 |
| Média | 18,4 | 14,4 | 16,0 | 27,7 | 26,3 | 25,4 | 81,0 | 93,6 | 92,6 |
| Grande | 73,3 | 79,2 | 77,4 | 9,9 | 9,3 | 8,9 | | | |
| Total de empresas industriais | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | - | - | - |

Fonte: SEBRAE (2005)

Para Puga (2000), nos Estados Unidos, as pequenas e médias empresas foram responsáveis por 76,5% dos novos postos líquidos de trabalho criados, entre o período de 1990 e 1995, embora representassem em média 53,3% do número de empregados do país. Estas organizações são as que mais contrataram pessoas, em virtude da grande abertura de novas firmas.

De acordo com Puga (2000), na Europa, a criação líquida de postos de trabalho nas PMEs mais do que compensou a diminuição nas grandes empresas no período de 1988 a 1995. As empresas com menos de 100 empregados foram responsáveis por quase todos os

postos criados, em um ritmo de 259 mil novos empregos por ano. Além disso, durante os períodos de recessão, as pequenas empresas demitiram mais lentamente do que as grandes empresas.

A economia americana mostra que as PMEs têm um papel de destaque na produção de inovações. Embora os gastos dessas empresas em P&D sejam proporcionalmente menores em comparação com as grandes empresas, elas respondem por mais da metade das inovações. Um estudo realizado pela *Small Business Administration* (SBA) identificou 8.047 inovações em 362 indústrias, sendo as pequenas empresas responsáveis por 55% dessas inovações (SBA, 1997).

Por outro lado, cabe destacar que os dispêndios com P&D pelas pequenas empresas têm crescido significativamente nos últimos anos. A participação dessas empresas nos gastos industriais em P&D aumentou de 5,6%, em 1980, para 14,5%, em 1995 (PUGA, 2000).

As razões para a mortalidade nas pequenas e médias empresas passam por questões gerenciais e falta de recursos que serão apontadas no próximo item.

2.1.3 A mortalidade e as dificuldades enfrentadas nas pequenas e médias empresas

As organizações de pequeno e médio porte passam por problemas em seu cotidiano, devido à falta de produtividade, que está ligada diretamente a sua estrutura. Outro fato reside nas dificuldades de gestão voltadas para aplicação incorreta dos recursos financeiros disponíveis, dificuldades em obter recursos humanos adequados a sua operação e, por fim, os problemas de utilização de técnicas de gerenciamento importantes para as questões estratégicas (PINHEIRO, 1996 apud TERENCE, 2002).

As implicações mais prováveis das grandes taxas de falência das pequenas empresas estão na falta de informação de mercado, na dificuldade de recursos no campo das boas habilidades gerenciais, e não treinamento de seus colaboradores que, por fim, têm um impacto direto no desempenho do negócio (JOHNSON; KELLS, 1997).

Segundo dados apresentados por Puga (2000), na tabela abaixo, mais de 1,2 milhões de empresas fecharam ao final de 2000, com menos de 5 anos de existência. Isso representou uma queda de 45% frente a um total de 2,2 milhões de empresas daquele período.

Tabela 12 - Composição das firmas brasileiras em 2000 por idade e porte

| IDADE | NÚMERO | | PORTES DAS FIRMAS (%) | | | | Total |
|------------------------|--------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | DE | | Micro | Pequenas | Médias | Grandes | |
| | FIRMAS | FIRMAS | | | | | |
| (Mil) | (0-4) | (5-19) | (20-99) | (100-499) | (500 +) | | |
| Até 1 ano | 334 | 17,9 | 9,1 | 7 | 5,4 | 3,4 | 15,1 |
| de 1 a 2 anos | 268 | 13,6 | 9,1 | 7,5 | 5,4 | 4,3 | 12,1 |
| de 2 a 3 anos | 217 | 10,7 | 8,1 | 6,8 | 5,1 | 4,5 | 9,6 |
| de 3 a 4 anos | 212 | 10,1 | 8,6 | 7,1 | 5,3 | 3,2 | 9,5 |
| de 4 a 5 anos | 174 | 8,1 | 7,5 | 6,2 | 4,9 | 4,4 | 7,8 |
| Menos de 5 anos | 1.206 | 60,4 | 42,4 | 34,6 | 26,2 | 19,9 | 54,3 |
| Mais de 5 anos | 1.014 | 39,6 | 57,6 | 65,4 | 73,8 | 80,1 | 45,7 |
| Total | 2.220 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Fonte: Puga (2000)

Complementando a pesquisa de Puga (2000), o SEBRAE (2004) informa que as taxas consolidadas de fechamento nas pequenas empresas no Brasil foram as seguintes:

- 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (2002);
- 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência (2001);
- 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000).

Dornelas (2001) afirma que os pequenos empresários são os precursores da abertura das pequenas organizações, porém não possuem boa formação na gestão empresarial. Em sua maioria, estes empreendedores tomam decisões apenas em suas experiências, sem nenhum planejamento efetivo, refletindo com isso no índice de mortalidades destas organizações que chegam a 73% no terceiro ano de existência. De acordo com Cher (1990 apud TERENCE, 2000), os problemas que influenciam no fracasso das pequenas e médias empresas são oriundos da falta de uma gestão eficiente, que ocorre em função das seguintes causas:

- A falta de experiência anterior no ramo;
- A falta de conhecimento de instrumentos de administração;
- A falta de recursos e as dificuldades na obtenção de crédito e financiamentos;
- A falta de profissionais qualificados treinados e motivados; burocracias legais;
- A imposição de preços por parte dos grandes fornecedores e clientes;

- A obsolescência de métodos; equipamentos e mentalidade gerencial;
- A falta de competitividade para enfrentar a concorrência;
- A não utilização de orientação técnica profissional;
- A falta de organização empresarial, política e econômica da empresa;
- A desinformação acerca dos acontecimentos políticos e econômicos do país e a falta de comunicação entre patrões e empregados.

Corroborando com Cher (1990 apud TERENCE, 2000) Poutziouris, Binks e Bruce (1998) afirmam que as dificuldades das pequenas empresas se encontram na falta de práticas administrativas voltados ao fraco gerenciamento com relação a operações, finanças e conhecimento de mercado. Este fato está ligado diretamente com uma equipe com poucas habilidades gerenciais e resistência a modernas práticas de gestão, aliadas a uma limitada fonte de recursos humanos.

Morrison, Breen e Ali (2003) argumentam que as pequenas e médias empresas têm seus recursos limitados, portanto, o caminho para maximizar os resultados está na aplicação destes recursos nas áreas onde os critérios apontem o crescimento do negócio com base nas habilidades gerenciais dos empregados.

Para Leone (1997 apud OLIVEIRA, 2005), as organizações de pequeno porte apresentam seus problemas em três categorias específicas, as quais se caracterizam como organizacionais, decisoriais e individuais. No quadro 3 se encontram os componentes que integram cada uma dessas categorias.

| ORGANIZACIONAIS | DECISIONAIS | INDIVIDUAIS |
|--|--|--|
| - pobreza de recursos | - tomada de decisão intuitiva | - onipotência e influência pessoa do dirigente |
| - gestão centralizadora | - horizonte temporal de curto prazo | - identidade entre pessoas físicas e jurídicas |
| - fraca maturidade organizacional | - inexistência de dados quantitativos | - dependência dos empregados |
| - estrutura simples e leve | - racionalidade política, econômica e familiar | - simbiose entre patrimônio social e pessoal |
| - ausência da atividade de planejamento formal | | - propensão a riscos calculados |
| - fraca especialização | | |
| - estratégia intuitiva e pouco formalizada | | |
| - sistema de informações simples | | |

Quadro 3 - Categorias quanto ao tipo de problemas
Fonte: Leone (1997 apud OLIVEIRA, 2005)

De acordo com Longenecker, Moore e Petty. (1997), pesquisa realizada pela Duns & Bradstreet Inc., em 1992, sobre as principais causas de fracasso nos negócios nos Estados Unidos, destaca os “fatores econômicos” (45%), incluindo neste item, “vendas inadequadas”, lucros ineficientes e fracas perspectivas de crescimento; os “aspectos financeiros” (37,2%), incluindo elevadas despesas operacionais e capital insuficiente; e “a experiência” (10,5%), incluindo questões relacionadas à falta de conhecimento sobre os negócios, pouca experiência no ramo e inexistência de experiência gerencial.

No Brasil, segundo Amorim (1998 apud CÂNDIDO; ABREU, 2000) a despeito da significativa atenção que as PMEs têm merecido nos últimos vinte anos, estas organizações têm sido providas de inúmeras políticas voltadas para a criação de emprego e promoção do crescimento. As principais barreiras que prejudicam o desenvolvimento das PMEs têm origem nas dificuldades de acesso a vários instrumentos, tais como: 1) insumos e componentes, 2) crédito, 3) tecnologia, 4) mercados, 5) órgãos públicos.

Dados da pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004) afirmam que, as principais causas da alta mortalidade nas empresas no Brasil, estão fortemente ligadas a falhas gerenciais, onde estas podem ser relacionadas à dificuldade de planejamento por parte do empresário no início da abertura do negócio. Desta forma, não são avaliados os riscos do negócio com base na ação da concorrência, na necessidade pontual do cliente, ou seja, na regra de mercado onde se pretende atuar.

Na visão de Johnson e Kells (1997), os recursos humanos têm sido uma preocupação constante dos empresários das pequenas empresas, pois este recurso vem provendo o desenvolvimento destas organizações no que tange as questões voltadas para a inovação, onde esta premissa vem promovendo sua sobrevivência .

Observa-se que os diversos autores citados são unânimes em suas colocações onde os problemas de visão e gestão dos empresários consiste num dos maiores problemas enfrentados por estas organizações, visto que a falta de capacitação leva estas organizações ao fechamento.

Druker (1999) enfatiza que as organizações precisam ter sua missão clara e com bons especialistas que precisam focar em resultados positivos. Caso contrário, seus membros

ficarão confusos quanto aos objetivos estratégicos da organização. Na tabela 13, verificam-se as categorias, percentuais e dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas Brasileiras.

Tabela 13 - Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas

| Categorias | Ranking | Dificuldades / Razões | Percentual de empresários que responderam |
|---|----------------|-----------------------------------|--|
| Falhas Gerenciais | 1° | Falta de capital de giro | 43% |
| | 3° | Problemas financeiros | 21% |
| | 8° | Ponto / Local inadequado | 8% |
| | 9° | Falta de conhecimentos gerenciais | 7% |
| Causas Econômicas e conjunturais | 2° | Falta de clientes | 25% |
| | 4° | Maus pagadores | 16% |
| | 6° | Recessão econômica do país | 14% |
| Logística Operacional | 12° | Instalação inadequada | 3% |
| | 11° | Falta de mão-de-obra qualificada | 5% |
| Política pública e arcabouço Legal | 5° | Falta de crédito bancário | 14% |
| | 10° | Problemas com a fiscalização | 6% |
| | 13° | Carga tributária elevada | 1% |
| | 7° | Outra razão | 14% |

Fonte: SEBRAE (2004)

Abordam-se, no próximo item os fatores de sucesso destas organizações tais como algumas recomendações propostas por alguns autores, tendo como objetivo apresentar formas de minimizar suas dificuldades.

2.1.4 Fatores de sucesso e recomendações para as pequenas e médias empresas

Para O`Gorman (2001), a escolha do mercado pode ser a principal explicação das diferentes taxas de crescimento, em função do grau de competição de cada setor da economia.

O autor ressalta questões envolvendo a inovação, flexibilidade e respostas rápidas ao mercado como forma de prover alta taxa de sucesso nas pequenas e médias empresas.

De acordo com Resnik (1990), a competência administrativa é o que leva a pequena empresa ao sucesso e ao crescimento, e não as adversidades econômicas, concorrências e a falta de cliente, mencionados por alguns empreendedores.

Pesquisa do SEBRAE realizada em 2004, com empresários de organizações de pequeno porte, apontam algumas características sobre os fatores críticos de sucesso, onde se constatou que habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística empresarial formam o tripé das condições de sucesso (SEBRAE, 2004).

A pesquisa em questão apresenta dois primeiros aspectos que são relacionados com a capacidade gerencial apresentada na Tabela 14, onde reflete as condições do empreendedor em interagir com o mercado e conduzir de forma estratégica o negócio.

Tabela 14 - Fatores condicionantes de sucesso empresarial, segundo Habilidades Gerenciais

| Categorias | Fatores de Sucesso | Percentual de Empresários |
|------------------------------|--|----------------------------------|
| Habilidades Gerencias | Bom conhecimento do mercado onde atua | 49% |
| | Boa Estratégia de vendas | 48% |

Fonte: SEBRAE (2004)

Os itens acima foram considerados um dos mais importantes para os empresários, pois sem ter um conhecimento profundo sobre o mercado de atuação, a organização tem dificuldade em prever quais as necessidades de seus clientes e conseqüentemente montar estratégia de vendas diferenciadas. Com um bom conhecimento de mercado, fica mais fácil para o empresário a tarefa de analisar, de forma estratégica as ações da concorrência e desenvolver novos produtos baseados nas necessidades de seus clientes.

A segunda proposição de fatores fica com as questões relativas à capacidade empreendedora apresentada na Tabela 15 que, frente à pesquisa, demonstra as condições necessárias para comandar a empresa. Neste item, os fatores apresentados refletem também as

condições que o empreendedor tem em assumir risco, lidar com os recursos humanos e aturar no dia-a-dia as diversidades e dificuldades impostas pelo mercado.

Tabela 15 - Fatores condicionantes de sucesso, segundo Capacidade Empreendedora

| Categorias | Fatores de Sucesso | Percentual de Empresários |
|---------------------------------|--|----------------------------------|
| Capacidade Empreendedora | Criatividade do Empresário | 31% |
| | Aproveitamento das oportunidades de negócio | 29% |
| | Empresários com perseverança | 28% |
| | Capacidade de liderança | 25% |

Fonte: SEBRAE (2004)

O terceiro e último item da pesquisa foi relacionado às condições operacionais e logísticas, que têm uma fundamental importância no negócio.

Na tabela abaixo, são apresentados os fatores de sucesso deste item, onde observa-se a importância destas condições em escolher um bom administrador, fazer a gestão do capital próprio, capacidade de reinvestir os lucros, e o acesso à tecnologia que é um dos fatores importantes dentro do contexto da competição.

Tabela 16 - Fatores condicionantes de sucesso, segundo a Logística Operacional

| Categorias | Fatores de Sucesso | Percentual de Empresários |
|------------------------------|--|----------------------------------|
| Logística Operacional | Escolha de um bom administrador | 31% |
| | Uso do capital Próprio | 29% |
| | Reinvestimento de lucros na empresa | 23% |
| | Acesso às novas tecnologias | 17% |

Fonte: SEBRAE (2004)

Pode-se verificar que, dentro das três categorias apresentadas, as habilidades gerenciais têm uma posição de destaque na pesquisa, pois sem uma visão de mercado e habilidades para lidar com as necessidades dos clientes, o negócio perde sua força e condiciona o empreendimento ao fracasso.

Há uma corrente que considera que os fatores que contribuem para o crescimento e sucesso da pequena empresa estão voltados para que os principais recursos sejam alocados adequadamente dentro de uma perspectiva real (MORRISON; BREEN; ALI, 2003).

Para Gibb e Davies (1990 apud POUTZIOURIS; MARTIN; BRUCE, 1998), os autores identificam quatro questões em relação ao processo de crescimento da pequena e média empresa:

- Personalidade dominante: Impacto da personalidade do dono da empresa nas metas e na estratégia da organização.
- Desenvolvimento organizacional: Como as mudanças de mercado influenciam no desenvolvimento organizacional, em função das questões financeiras e a influência da administração familiar.
- Gerenciamento do negócio: Foco na importância das habilidades gerenciais, regras do gerenciamento funcional como: planejamento e controle, objetivo estratégico e a performance do negócio.
- Abordagem setorial: Identificação constante na oportunidade de mercado, análise no desenvolvimento regional e no desenvolvimento específico do setor, visando às questões tecnológicas.

Rink (1998 apud OLIVEIRA, 2000) propôs seis estratégias que levam a empresa de pequeno porte para uma gestão de sucesso e propensa a progredir em um mundo competitivo e de rápida mudança tecnológica.

- 1) Criar uma filosofia organizacional – Elaborar a Missão, visão e os valores fundamentais da empresa. Missão compreende o tipo de negócio que é o foco da organização; visão descreve o futuro desejado pela organização; e os valores ajudam as pessoas envolvidas na identificação do certo e do errado dentro da organização;
- 2) Construir um clima favorável – deve-se criar um clima agradável e estimulante, pois as pessoas gostam de trabalharem juntas para atingir metas pessoais e organizacionais;

- 3) Capacidade de Treinar - treinamento consiste em um sistema que desenvolva as pessoas e permita que elas aprendam pela descoberta orientada e também pela prática;
- 4) Comunicação – é necessário que haja o desenvolvimento intencional de um sistema de informação que permita o fluxo controlado de informações, onde tanto os executores como os tomadores de decisão tenham as condições necessárias para realizar as atividades;
- 5) Colocar os clientes sempre em primeiro lugar – o cliente é, de fato, a razão de ser de qualquer empresa. No pequeno negócio, devido ao pouco fôlego financeiro, ele se torna ainda mais importante. Logo, deve ser colocado em primeiro lugar na lista de prioridades dos gestores da empresa;
- 6) Conduzir as mudanças – no cenário atual, as empresas necessitam estar constantemente adaptando seus produtos e, conseqüentemente, sua estrutura interna às novas exigências. Esta adaptação, porém, não pode ser de forma desordenada, devendo ser feita de maneira consciente e ordenada.

Na visão de Rogoff; Lee; Sub (2004), vários são os fatores de sucesso nos pequenos negócios, que passam por questões econômicas, habilidades gerenciais e comportamentos do empreendedor, onde se pode ressaltar as características individuais, conhecimento do mercado, serviços profissionais, resultados administrativos, resultados financeiros, recursos humanos competentes, competição do setor, tecnologia e fatores ambientais.

De acordo com a CNI (1998), as pequenas e médias empresas passam por diversas pressões do mercado, dentre elas a elevada taxa de juros, redução do nível de atividade da economia e a grande competição do mercado onde estão inseridas. Dentro das condições gerenciais, a CNI apresenta algumas recomendações importantes para que estas organizações se tornem mais fortes dentro do cenário de problemas que elas enfrentam.

A CNI ressalta quatro recomendações, que considera mais importantes, elencadas a seguir:

- a) Priorizar a Gestão Financeira

A orientação quanto à gestão financeira têm por objetivo fazer com que a empresa busque equilibrar uma equação básica:

1) de um lado, as disponibilidades e direitos a realizar, representados pelos recursos depositados e aplicados em bancos, contas a receber, estoques e possíveis ativos não produtivos;

2) de outro lado, as obrigações a cumprir, no que diz respeito aos fornecedores, empréstimos, pessoal, impostos e encargos previdenciários.

Ao administrar eficientemente cada um dos componentes mencionados e, ao mesmo tempo, obter a sintonia do conjunto de direitos e obrigações, a empresa poderá ser menos atingida pelos elevados custos das taxas financeiras atuais.

b) Aumentar a Produtividade com a Redução de Custos

As orientações para aumentar a produtividade com a redução de custos objetivam aumentar a rentabilidade das empresas e diminuir alguns itens mais significativos de custos de produção e administrativos.

c) Aperfeiçoar a Política de Vendas e Marketing

As recomendações apresentadas a seguir têm como objetivo reforçar a presença da empresa em um mercado cada vez mais difícil e exigente. Particularmente, neste período de menor atividade econômica as melhores possibilidades estarão com as empresas que se comunicam com mais eficiência com seus clientes e que ofereçam condições diferenciadas em relação aos seus concorrentes.

d) Investir em qualidade e tecnologia

A empresa não pode pensar somente em atravessar o período de dificuldades, mas também criar condições para tornar-se mais competitiva quando a conjuntura se apresentar mais favorável. O momento poderá servir para preparar-se melhor para o futuro, e nada mais recomendável que investir em qualidade e tecnologia.

As recomendações acima descritas são importantes para o desenvolvimento da empresa, porém não são suficientes para assegurar a competitividade da empresa. É importante que o empreendedor busque novos métodos e práticas gerenciais para que seu padrão de excelência seja aumentado e promova, de forma mais eficaz, sua capacidade de competição (CNI; 1998).

Maki e Pukkinen (2000, apud MORRISON, BREEN; ALI, 2003.) argumentam importante consideração em relação aos fatores como intenção, habilidades e oportunidades, sendo estes itens relativos ao crescimento do negócio. Esses fatores são citados como impulsionadores do crescimento do negócio, como também podem funcionar como inibidores de tal crescimento.

As condições favoráveis ao crescimento representam a direção dos empresários, indicando a ação positiva, necessidade, desejo e comprometimento com o crescimento, superação e desafios apresentados para a realização satisfatória do negócio. Entretanto, os fatores inibidores do crescimento representam a falta de desejo para enfrentar os fatores de mudança no trabalho, pessoas, negócio e o meio ambiente externo (MAKI; PUKKINEN, 2000, apud MORRISON; BREEN; ALI, 2003.). No quadro 4 apresentam-se estas relações na visão dos autores:

| | Fatores Pró-crescimento | Fatores inibidores |
|---------------------|--|---|
| Intenção | Variáveis demográficas. Características pessoais. Valores e convicções. | Falta de ambição e visão. Enxergar o negócio como um hobby. Posição madura no ciclo de vida do produto. |
| Habilidade | Nível educacional. Conhecimento de diferentes campos do negócio. Percepção e competência do empreendedor. Potencial crescimento do produto, recursos e premissas. Formato legal do negócio. Aprendizado pró-ativo para o social e networks. | Gerenciamento constrangedor. Habilidades limitadas. Produção limitada. Resultados fracos em função da falta de tempo e recursos. |
| Oportunidade | Condições de mercado. Acesso a recursos financeiros. Regulação do setor público. Mercado de trabalho. | Posição fraca dentro do setor industrial e no mercado. Condições financeiras e econômicas desfavoráveis. Sem apoio do governo local. Restrições em função dos regulamentos governamentais. |

Quadro 4 - Fatores de Pró-crescimento do pequeno negócio e fatores inibidores de crescimento
Fonte: Morrison, Breen e Ali (2003)

No próximo item, aborda-se a importância do empreendedorismo no processo de desenvolvimento nas pequenas e médias empresas.

2.2 EMPREENDEDORISMO

O objetivo deste item passa por questões importantes, envolvendo o empreendedor frente às dificuldades e sucessos nas pequenas e médias empresas, sua importância na economia e as diferenças entre o perfil do empreendedor e do administrador os quais dentro do processo de condução de uma organização, têm um grande impacto na gestão da empresa.

2.2.1 A origem do processo empreendedor

De acordo com Dornelas (2001), a primeira definição de empreendedor surgiu através das ações de Marco Pólo, que conseguiu estabelecer uma rota comercial para o ocidente, com o objetivo de vender as mercadorias através de acordos comerciais envolvendo valores financeiros, firmando contratos com homens que tinham dinheiro.

Atualmente conhecidos como os capitalistas da era moderna.

Longenecker, Moore e Petty (1997, p.3) conceituam o empreendedor da seguinte forma:

Os empreendedores são como heróis populares da moderna vida empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovação e estimulam o crescimento econômico. Já não os vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva.

Para Schumpeter (1949 apud DORNELAS, 2001, p. 37): “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Outro fato interessante reside na Idade Média, onde os que gerenciavam grandes projetos de produção eram denominados empreendedores, que tinham recursos governamentais sem assumir grandes riscos.

No Século XVIII, o empreendedor foi diferenciado do capitalista em função do processo de industrialização no mundo. O grande marco deste processo ocorreu devido às pesquisas de eletricidade e química realizadas por Thomas Edison que foram financiadas através de investidores que apoiaram estes experimentos (DORNELAS, 2001).

Dornelas (2005, p.27) desvenda a origem da palavra empreendedor como: “A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”.

O assunto sobre empreendedor iniciou-se no país, a partir dos anos 80, como recurso importante para alavancar o processo de desenvolvimento. Este assunto, em conjunto com a universidade, tem sido insumo para o fomento de novas idéias, porém como o tema é novo, não há muitos segmentos de empreendedorismo estudado (GOULART FILHO; LEITE, 2002).

As pequenas empresas têm sido a forma encontrada como solução para as pessoas que vislumbram a independência financeira e a oportunidade de ser seu próprio patrão. Uma vontade que, muitas vezes, não leva o empreendedor ao sucesso ilimitado, pois as medidas do sucesso estão além da vontade de vencer (DORNELAS, 2005).

O empreendedor precisa acima de tudo ter competência, dedicação e talento. Saber conviver com o risco e tirar proveito das oportunidades, são as características mais presentes da atividade empresarial, o que define realmente o perfil do empreendedor (SEBRAE/ES, 2005).

O empreendedor tem uma relação direta na abertura das pequenas empresas, eles são os responsáveis pela geração de empregos, onde contrabalançam as grandes demissões geradas pelas grandes organizações.

No próximo item, é apresentada a importância do empreendedor na economia, e correlacionados os fatores críticos de sucesso, fracasso e a diferença com o administrador.

2.2.2 A importância do empreendedor na economia brasileira e mundial

Dornelas (2001) afirma que os empreendedores estão quebrando barreiras culturais e comerciais e promovendo a inovação, renovando, com isso, os conceitos econômicos e propiciando novas relações trabalhistas e novos postos de trabalho dentro do contexto econômico atual.

De acordo com a pesquisa do GEM (2004), as questões empreendedoras estão relacionadas com o desenvolvimento econômico que, muitas vezes, geram um círculo virtuoso dentro de uma relação complexa, em função das quantidades de variáveis existentes. Porém as conclusões da pesquisa apresentam uma forte relação do empreendedorismo e a renda nacional dos países.

Morrison; Breen; Ali (2003) argumentam que as características do pequeno negócio estão relacionadas diretamente com seus empreendedores que, de fato, são a força motriz do empreendimento.

Nos Estados Unidos, o governo tem intensificado suas iniciativas desde 1998 para desenvolvimento do empreendedorismo, pois tem implantado vários programas que promovem recursos financeiros para o desenvolvimento de novas empresas, onde na década de 1990 foram estabelecidos mais de 200 centros de inovação (DORNELAS, 2001).

Em função desta ação, as pequenas empresas americanas criaram mais de 1,6 milhões de empregos, através de novos postos de trabalho, e 15% das empresas que mais crescem foram responsáveis por 94% na geração de novos postos de trabalho, onde menos de um terço delas são organizações de alta Tecnologia (DORNELAS, 2001).

Na França, o governo vem desenvolvendo programas para o ensino do empreendedorismo nas universidades, no intuito de desenvolver uma cultura para abertura de novos negócios através desta atividade. Há diversas incubadoras sendo constituídas, onde a competição criada pela Fundação de empreendedorismo foi a forma encontrada para estimular as atividades relacionadas ao desenvolvimento tecnológico (DORNELAS, 2001).

O perfil do empreendedor de sucesso tem sido de grande importância frente ao sucesso nas pequenas e médias empresas. Apresentam-se, no próximo item, o perfil do empreendedor de sucesso e suas principais características.

2.2.3 Perfil do empreendedor de sucesso e suas características

Segundo Machado (2005), o perfil do empreendedor pode ser traduzido através da personalidade que busca o desafio como sua linha de motivação, inconformado e sempre criativo, que pode ser uma forma natural do indivíduo ou uma atitude que possa ser desenvolvida através de ações normais, com base em cursos formais.

O empreendedor está sempre visualizando a criação estratégica, onde a característica mais marcante da personalidade está na capacidade de realização, independência, assumir riscos, aversão à autoridade e ânsia por controle (MINTZBERG et.al, 2006).

Ângelo (2003 apud MACHADO, 2005) afirma que é possível identificar se uma pessoa tem ou não as características de um empreendedor. Poucos indivíduos reúnem todos os atributos necessários, mas isso não quer dizer que estejam descredenciados para enfrentar o desafio. Para facilitar uma auto-análise, o autor cita pelo menos três características fundamentais que revelam a vocação empreendedora:

1. Vontade e habilidades para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local e da raça humana.
2. Capacidade de encontrar novas utilidades para velhas idéias. O objetivo dessa ação de reciclagem deve resultar em benefício coletivo.
3. Talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior.

De acordo com o Sebrae (2004), os fatores críticos de sucesso do proprietário da pequena empresa estão voltados com base na sua capacidade gerencial, principalmente nas questões relativas aos bons conhecimentos de mercado e capacidade estratégica no

planejamento de vendas. Entende-se que estas sejam uma das principais características de sucesso destes empreendedores.

Por outro lado, os empreendedores têm a dificuldade para profundas análises de mercado, verificação minuciosa de custos e análise criteriosa de um determinado nicho que pretende atuar.

Eles acreditam que o excesso pode demandar tempo e conseqüentemente a perda da oportunidade (MINTZBERG et.al, 2006).

Dornelas (2001) afirma que o empreendedor de sucesso possui características importantes que transcende o administrador, pois reúne atributos pessoais e associados às características sociológicas e ambientais que promovem o nascimento de uma nova empresa.

O autor cita algumas das características dos empreendedores de sucesso:

- São visionários;
- Sabem tomar decisões;
- São indivíduos que fazem a diferença;
- Sabem explorar ao máximo as oportunidades;
- São determinados e dinâmicos;
- São otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- São independentes e constroem o próprio destino;
- São líderes e formadores de equipe;
- Assumem riscos calculados;
- Criam valor para sociedade.

Filion (1999) apresenta no quadro 5, os principais elementos e componentes do processo gerencial do empreendedor.

| Principais Elementos | Elementos componentes |
|----------------------------------|--|
| Visualizar | Identificar um interesse no setor de negócios. Entender um setor de negócio. Detectar uma oportunidade de negócio. Imaginar e definir um contexto organizacional. Planejar. |
| Criar uma arquitetura de negócio | Formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas. Estruturar o sistema de atividades. Organizar. |
| Animar/ dar vida | Ligar as tarefas aos recursos humanos. Recrutar, selecionar e contratar recursos humanos. Dirigir os recursos humanos para a realização das visões complementares. Comunicar, motivar. Liderar. |
| Monitorar | Monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo. Comparar as previsões e analisar as diferenças. Corrigir, ajustar e melhorar. |
| Aprender | Em qualquer nível, questionar o que foi feito e como foi feito. Consolidar as alternativas. Buscar elementos de consistência. Raciocinar. Imaginar. Definir e redefinir a visão central e as visões complementares. |

Quadro 5 - Atividade do processo gerencial dos empreendedores

Fonte: Filion (1999)

Dentre as características que predominam na motivação do empreendedor de sucesso, podemos citar o planejamento, realização e poder que são agrupados em três conjuntos comportamentais, conforme quadro abaixo (SEBRAE/ES, 2005):

| Conjunto Realização | Conjunto de Planejamento | Conjunto de poder |
|---------------------------------------|--|-------------------------------|
| Busca de oportunidades e iniciativas | Estabelecimento de metas | Persuasão e rede de contatos |
| Exigências de qualidade e eficiências | Busca de Informações | Independência e Autoconfiança |
| Correr riscos calculados | Planejamento e monitoramento sistemático | |
| Persistências | | |
| Comprometimento | | |

Quadro 6 - Características Comportamentais do Empreendedor

Fonte: Adaptação SEBRAE/ES (2005).

De acordo com Filion (1999), para que o empreendedor seja bem sucedido em seus empreendimentos, ele precisa caminhar gradualmente tendo como foco o mercado que pretende abordar dentro do seu nível de conhecimento e das condições de recursos disponíveis. O autor argumenta, ainda, a necessidade do uso da intuição por parte do

empreendedor que em conjunto com um nível de entendimento razoável sobre a atividade mercadológica, potencializa o sucesso do negócio.

Pesquisa realizada com mais de 200 negócios de sucesso apresentam quatro questões importantes que devem ser levadas em consideração pelo empreendedor (BHIDE, 2002):

1. Os empreendedores eficazes se desfazem de idéias que não são promissoras.
2. Devem analisar os objetivos do negócio e pessoais, de forma realista, frente às condições financeiras.
3. Ser persistentes frente a um empreendimento fracassado.
4. Customizar os recursos dedicados à pesquisa de idéias.

Na visão de Bhide (2002), o empreendedor de sucesso consegue elaborar sua estratégia a fim de obter recursos cruciais, pois entende que uma base estratégica sólida é mais importante do que controles, sistemas e da própria definição do papel do proprietário. Com isso, o empreendedor acredita que uma boa estratégia suplante as problemáticas gerenciais que são de cunho organizacional.

Para Mintzberg et.al (2006) é importante considerar que, para o empreendedor iniciante ter sucesso, ele precisa analisar de forma eficaz a oportunidade, ter cautela com projetos que não apresentem boa viabilidade econômica e sejam flexíveis para tomada de decisão, sem necessariamente possuir todos os dados em mãos.

No próximo item, aborda-se o conceito do administrador e do empreendedor, com o intuito de apresentar como se distinguem e se complementam nas organizações.

2.2.4 Empreendedor x Administrador

Para Fillion (1999), o empreendedor investe grande parte de seu tempo vislumbrando o mercado que pretende desenvolver, pensando na busca de oportunidades, espaço para o desenvolvimento da idéia e o desenvolvimento e seleção de pessoas. Por outro lado, o administrador tem uma preocupação voltada para cumprimentos de metas e objetivos, com base nos recursos disponíveis.

Para Bhide (2002), o empreendedor tem seus objetivos pessoais e empresariais muito próximos, onde sua maior preocupação está em desenvolver empreendimentos almejando seus anseios particulares, enquanto o gerente administrador tem seus objetivos calcados em maximizar os resultados para satisfação dos acionistas.

Drucker (1981) afirma que a definição tradicional do administrador era tida como um indivíduo responsável pelo trabalho do subordinado. Entretanto, este conceito perdeu força no início da década de 50, frente à nova dinâmica da administração, onde a nova definição pressupõe um perfil descentralizado e atuante como colaborador.

O trabalho do administrador é parecido com os empreendedores, pois possuem características compartilhadas frente a demandas, restrições e alternativas. A demanda apresenta o que deve ser feito; restrição tangencia os limites dentro dos fatores internos e externos dentro das responsabilidades do administrador no que pode ser feito; e as alternativas são as opções frente à responsabilidade do administrador do que fazer e como fazer. (STEWART, 1982 apud DORNELAS, 2001).

De acordo com Drucker (1987), o administrador pode vir a ser um empreendedor. Para que este ciclo ocorra, o administrador deverá inventar, ou seja, desenvolver algo diferente e inovador.

Quando se estudam as questões, as funções e tarefas do administrador frente aos autores como Mintzberg, Kotter, Stewart, dentro da abordagem processual do administrador e do empreendedor, verificam-se pontos comuns entre os dois. O que de fato distingue o administrador do empreendedor é o campo de visão de negócio, que, no caso do empreendedor, é mais amplo do que do administrador (DORNELAS, 2001).

Outro fato relevante reside na diferença do empreendedor de sucesso e o administrador, pois o primeiro constitui a capacidade de planejamento frente à visão de futuro do negócio, onde se constata um grande paradoxo, já que planejar é uma das tarefas específicas do administrador, desde a época de Fayol. (DORNELAS, 2001).

No quadro 7, são apresentadas as comparações entre os gerentes tradicionais e empreendedores:

| Temas | Gerentes tradicionais | Empreendedores |
|--|--|---|
| Motivação Principal | Promoção e outras recompensas tradicionais da corporação, como secretaria, status, poder etc. | Independência, oportunidade para criar algo novo, ganhar dinheiro. |
| Referência de Tempo | Curto prazo gerenciando orçamentos semanais, mensais etc. e com horizonte de planejamento anual. | Sobreviver e atingir cinco a dez anos de crescimento do negócio. |
| Atividade | Delega e supervisiona | Envolve-se diretamente |
| Status | Preocupa-se com o status e como é visto na empresa. | Não se preocupa com o Status |
| Como vê o risco | Com cautela | Assume riscos calculados |
| Falhas e erros | Tenta evitar erros e surpresas | Aprende com erros e falhas. |
| Decisões | Geralmente concorda com os seus supervisores | Segue seus sonhos para tomar decisões |
| A quem serve | Aos outros (supervisores) | A si próprio e a seus clientes |
| Histórico familiar | Membros da família trabalham em grandes empresas | Membros da família possuem pequenas empresas ou criaram algum negócio |
| Relacionamento com outras pessoas | A hierarquia é a base do relacionamento | As transações e acordos são a base do relacionamento. |

Quadro 7 - Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores

Fonte: Hisrich (1998 apud DORNELAS, 2001)

O próximo item aborda a importância do capital de risco para as pequenas e médias empresas e como este tipo de recurso financeiro pode contribuir para o seu desenvolvimento. O objetivo de explorar este assunto reside no fato, apontado pelo referencial teórico, de que o financiamento é uma das dificuldades enfrentadas por estas organizações, em face da política de juros praticada no Brasil

2.3 CAPITAL DE RISCO

2.3.1 Importância do Capital de Risco para a pequena e média empresa

Para Pavani (2003), as pequenas e médias empresas têm grande dificuldade de alavancar devido à falta de recursos financeiros. Quando estas organizações recorrem aos bancos depara-se com a dificuldade de captação devido ao fraco histórico de faturamento e da baixa liquidez de seus ativos que, normalmente, são dados como garantia.

O capital de risco apresenta-se como uma alternativa viável, pois o investidor de risco aposta nestas empresas onde pretende aportar seu capital em função do potencial de crescimento destas organizações, dividindo assim o risco com o empreendedor, vislumbrando ganhos com boa remuneração, atrelados à distribuição dos lucros, dividendos da empresa e do retorno efetivo do capital (PAVANI, 2003).

Corroborando com Pavani, Titericz (2003) afirma que as pequenas e médias empresas têm encontrado muitas dificuldades de capitalização fora do sistema financeiro brasileiro. Tal situação dificulta a alavancagem destas organizações, pois não possuem recursos financeiros e acesso a fontes de financiamento internacional.

Na visão de Pinheiro (2001), as pequenas empresas enfrentam dificuldades na obtenção de recursos financeiros para que possam iniciar seus negócios, o que coloca em perspectiva a captação através do capital de risco, pois frente à dificuldade econômica do Brasil que não consegue atender às questões primordiais como saúde, educação, segurança, entre outras necessidades básicas, fica impossibilitado de investir em organizações cujo retorno sobre o capital apresenta grande risco.

Para Gorgulho (1996), o capital de risco permite a eliminação do pagamento de juros, amortizações e resgates em preços predeterminados, promovendo a condição de reinvestimento dos lucros em ativos, permitindo novas condições de financiamento, dando condições ao crescimento sustentado.

A modalidade de financiamento pelo capital de risco minimiza as dificuldades que os empreendedores têm em alavancar recursos financeiros com a obrigatoriedade de pagamento de juros e de proporcionar garantias patrimoniais exigidas pelos bancos (PAVANI, 2003).

Para Schmitt Junior (2002), o capital de risco promove o financiamento para a pequena empresa em troca de parte da organização, através da aquisição, objetivando com isso a rápida ascensão e alta lucratividade da empresa. O capital de risco vislumbra altos ganhos com grandes retornos acima de outros ativos disponibilizados no mercado.

No Brasil, este tipo de captação através desta modalidade, teve início na década de 70, através do BNDES e da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Já nos Estados Unidos

esta modalidade de captação é utilizada desde a década de 50. Na Europa, esta atividade ocorreu a partir da década de 80, sustentadas através dos poderes públicos nacionais e pelas instâncias europeias (TITERICZ, 2003).

De acordo com Gozzi (2005), o financiamento do capital de risco no Brasil é recente e, de acordo com o autor, o movimento gerado em 2002 chegou a um volume de US\$ 164 milhões de dólares, sendo que, em 2003, já existiam 23 fundos de *venture capital*, onde dois terços tinham sido criados em 2000.

Gorgulho (1996) afirma que, em função de suas particularidades, o capital de risco tem grande sinergia com pequenas empresas de base tecnológica que permitem ganhos expressivos frente às dificuldades de acesso ao crédito no mercado financeiro tradicional.

Segundo Gorgulho (1996), outro fato relevante é a questão da saída do capital de risco nas organizações de pequeno porte, visto que a saída deste capital do negócio é fundamental para o sucesso desta modalidade de investimento, pois pressupõe um desinvestimento em menor prazo possível e com um retorno expressivo. Esta saída se dá nas formas abaixo:

- a) Abertura de capital em bolsas de valores (oferta pública de ações);
- b) Aquisição por outra empresa;
- c) Recompra da participação pela própria empresa;
- d) Compra secundária da participação por uma terceira parte;
- e) Liquidação.

Como citado por Pavani (2003), as empresas de pequeno e médio porte americanas já utilizam esta modalidade de captação há varias décadas para o financiamento de seus empreendimentos, que na fase inicial de crescimento, proporcionou o desenvolvimento de novos produtos, melhora no serviço e uma posição de destaque em seu setor de atuação.

Nos Estados Unidos, as empresas que receberam estes recursos, nas últimas três décadas do século XX, foram responsáveis em 2002 pela criação de 4,3 milhões (3,3%) dos empregos na economia, gerando receitas na ordem de 735 bilhões, e impactando, no PIB, em 7,4% (PAVANI, 2007).

Nas tabelas a seguir, apresenta-se a evolução destes investimentos, em função do número de empresas capitalizadas nos Estados Unidos.

Tabela 17 - Capital de Risco nos Estados Unidos: número de empresas e valor Investido (1980/2001)

| | Valor investido (US\$ bilhões) | Número de empresas |
|---------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| 1980 | 0,61 | 504 |
| 1985 | 2,68 | 1.377 |
| 1989 | 3,26 | 1.355 |
| 1995 | 5,94 | 1.346 |
| 2000 | 104,05 | 5.606 |
| 2001 (até setembro) | 31,02 | 2.653 |

Fonte: Pavani (2003).

2.3.2 Critérios para captação através do Capital de Risco

Para Pavani (2003), uma pequena empresa passa por diversos estágios desde sua concepção até atingir sua maturidade. Estes estágios necessitam de investimentos em seu caixa em função do tempo que esta organização consiga chegar à maturidade. O gráfico a seguir apresenta estes estágios e aponta a necessidade de capital no estágio inicial da empresa, onde a função do capital de risco se torna fundamental, pois, neste momento, a organização não possui histórico ou ativo patrimoniais para obtenção de recursos financeiros junto aos bancos.

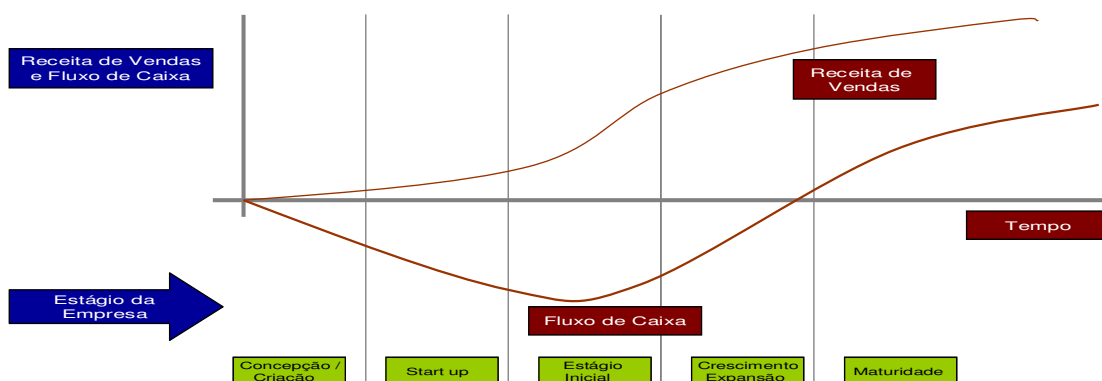


Figura 1 - Estágios da empresa: receitas e vendas e fluxo de caixa

Fonte: Pavani (2003)

Barbierati (2001 apud TITERICZ, 2003) afirma que os investidores condicionam algumas questões como condições para a capitalização, que são estabelecidas da seguinte forma:

- a) a empresa deve atingir o ponto de equilíbrio do capital investido dentro dos dois primeiros anos;
- b) o capital de risco dispõe os investimentos, sendo que o empreendedor está disposto a dar 50% ou mais do controle da empresa.

Ainda de acordo com o autor, esta modalidade de investimento (*venture capital*) utiliza um processo de depuração em quatro estágios a seguir:

1. Um plano de negócio simplificado e preenchido pela empresa iniciante junto ao fundo:
 - Adequação de projetos a modelos de *e-commerce* e *e-business*, que são aqueles que melhor se adaptam e se aproveitam do estágio atual;
 - Experiência e conhecimento do mercado dos empreendedores no ramo em que se propõem a atuar.
2. Um plano de negócio mais detalhado e completado através de um documento padrão, enviado pela companhia *venture capital*:
 - Nesta fase, são avaliados os números fornecidos pelo empreendedor, coerência, forma de faturamento, projeções, etc; em suma, avalia-se a possibilidade do projeto (condição do projeto).
3. Os empreendedores são entrevistados pelas *venture capital*:
 - Os critérios de avaliação são bastante subjetivos, e relacionados com a capacidade do empreendedor em vender suas idéias. Nesta fase, o projeto no qual se pretende investir é submetido a uma análise mais profunda da sua atual situação financeira.
 - Todos os números são revistos e o conceito de negócio é avaliado. Após este processo, já é possível estabelecer quanto o *venture capital* está disposto a investir no projeto.
4. E, por último, a idéia é apresentada para um comitê de investidores:
 - Além dos recursos próprios, as *venture capital* atuam captando recursos de alguns outros investidores, normalmente companhias de capital de risco maiores, com atuação global.

Gozzi (2005) afirma que os investidores de risco levam em consideração dois aspectos fundamentais no processo de seleção do plano de negócio apresentado pelo empreendedor:

- 1) A qualidade da equipe de empreendedores e seu comprometimento com o projeto.
- 2) Um esforço contínuo de formação em gestão empresarial, dos empreendedores e suas equipes.

Para Pavani (2003), os investidores consideram importante, para o investimento na pequena empresa, uma equipe com competência, que proporcione um retorno sobre o investimento na ordem de 5 a 10 vezes, que tenha uma vantagem competitiva, regras de saída fácil do negócio e que possa influenciar na gestão do negócio. As condições citadas são tidas como importantes para o sucesso do empreendimento, pois estes investidores normalmente têm grandes influencia no mercado, possibilitando, com isso, uma visibilidade positiva para a organização.

De acordo com Carvalho; Ribeiro; Furtado (2006), poucos planos de negócio enviados pelos empreendedores são aceitos, menos de 10 % dos projetos para captação conseguem passar pelas diversas fases de análise do investidor. O quadro a seguir apresenta dados referentes ao meio de apresentação do projeto, até o ponto da realização do investimento com base no primeiro censo brasileiro de *venture capital* realizado pela FGV-EAESP em 2005.

Tabela 18 - Seleção de Projetos

| Fase | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Meios de Apresentação | Propostas Recebidas | Propostas Analisadas | Due Diligences | Investimentos Realizados |
| Espontâneas | 2.297 15,4 | 353 8,2 | 29 20,6 | 6 |
| Recomendação | 1.301 23,8 | 310 25,2 | 78 20,5 | 16 |
| Prospecção | | 177 18,6 | 33 39,4 | 13 |
| Total | 3.598 23,3 | 840 16,7 | 140 25,0 | 35 |

Fonte: Carvalho, Ribeiro e Furtado (2006).

Baty (1994, p 57) afirma que:

Os investidores não gostam de aplicar dinheiro em um negócio simplesmente para vender a outros acionistas. Querem que seu dinheiro seja investido na empresa para contribuir com a finalização do produto o desenvolvimento mercadológico e o capital de giro do negócio.

Há outras fontes de financiamento que uma pequena empresa pode utilizar-se para alavancar o negócio, sem criar grandes endividamentos. Dentre estas, os fornecedores podem contribuir com descontos e parcelamento com um determinado tempo de carência para pagamento, clientes que pela antecipação de parte do valor contratado, ajuda na compra de insumos, parcerias onde a formação de uma estratégia comum pode atuar de forma complementar ou compartilhar atividade comum gerando sinergia no processo produtivo, e pelos incentivos fiscais que, negociados com o governo, reduzem por um período a tributação envolvida na operação produtiva (PAVANI, 2003).

São apresentados no próximo item, os conceitos de modelo de gestão e os modelos consagrados pelo mercado que irão complementar o fundamento do desenvolvimento da proposta de trabalho.

2.4 MODELOS DE GESTÃO

Neste item, são abordados três modelos de gestão, com o objetivo de fundamentar este conceito na elaboração de uma proposta para as pequenas e médias empresas. Procedeu-se à busca de modelos de classe mundial como PNQ, *Shingo Prize* e o *Business Plan* da UNCTAD.

2.4.1 Conceituando Modelo de Gestão

Para uma definição mais genérica sobre gestão, Rodriguez (2002, p.155) afirma que: “Gestão é a forma como os relacionamentos entre as pessoas se estabelecem na busca de um objetivo comum”.

Uma organização, para ter um funcionamento ordenado e com sustentabilidade, necessita ter um modelo de gestão estruturado e claro. Muitas empresas possuem seu modelo de gestão implícito, sem clareza para seus colaboradores, dificultando, com isso, a sinergia entre pessoas e a organização (RODRIGUEZ, 2002).

De acordo com Anantes (1998 apud OLIVEIRA, 2005), vários são os objetivos de um modelo de gestão, porém, o principal foco reside no apoio à administração, visando a ações futuras para a organização, promovendo os objetivos estratégicos, rentabilidade, desenvolvimento de talentos, a fim de ordenar a empresa para seus resultados.

Rodriguez (2002, p.156) define modelo de gestão como sendo:

A apresentação de forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os seus sistemas internos, formais e informais, que fazem com que seja assegurado o atendimento às estratégias de negócio suportadas pelas pessoas dentro de uma organização formal de poder.

2.4.2 Critérios de Excelência da FNQ

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) foi constituída, com o objetivo de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), em todo o território nacional e representar o prêmio nos fóruns internacionais. A instituição não tem fins lucrativos e é composta por 39 organizações, tendo sido criada em outubro de 1991 (FNQ, 2008).

Os Critérios de Excelência da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) promovem um modelo sistêmico da gestão utilizado por empresas de vários países. O Modelo de Excelência da Gestão é flexível, com características simplificadas, não propõe uma ferramenta de gestão, apenas um apoio à organização no diagnóstico para avaliação do sistema de gestão da organização (FNQ, 2008).

Este modelo pode ser utilizado na avaliação de todos os tipos de organização, seja pública ou privada, de pequena, médio ou grande porte com ou sem a finalidade de obtenção de lucro.

O prêmio possui quatro grandes objetivos aqui apresentados em ordem de importância (FNQ, 2008):

- Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social de um país;
- Fornecer para as organizações um modelo referencial para um contínuo aperfeiçoamento;
- Conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações de Classe Mundial;
- Divulgar as práticas de gestão bem sucedidas, com vistas ao *benchmarking*.

O Modelo de Excelência em Gestão, da FNQ, possui doze fundamentos de excelência reconhecidos internacionalmente, que traduzem as práticas verificadas em organizações líderes em todo o mundo, tendo como base oito critérios.

Apresentam-se a seguir os onze fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão:

- 1) Pensamento sistêmico: Entendimento da organização entre suas relações interdepartamentais e com o ambiente externo.
- 2) Aprendizado organizacional: Busca de um novo patamar de conhecimento com base na experiência trocada entre os componentes da organização através do diálogo.
- 3) Cultura e inovação: Condições necessárias que promova a inovação e forme uma cultura competitiva que possa agregar valor a sociedade através de novas idéias.
- 4) Liderança e constância de propósito: Busca de uma relação democrática que possa motivar as pessoas rumo a cultura de excelência, qualidade e proteção entre o interesse das partes.
- 5) Orientação por processos e informações: Entendimento das atividades processuais da organização que agreguem valor para as partes interessadas tendo como base de decisão indicadores que possam retratar o resultado das atividades levando em consideração os riscos envolvidos.
- 6) Visão de futuro: Entendimento dos fatores que afetam a organização e seu meio no curto, médio e longo prazo afim de antever as ações necessárias.
- 7) Geração de Valor: Aumento do valor tangível e intangível de forma sustentada com base nas partes interessadas.

- 8) Valorização das pessoas: Criação das condições necessárias para o desenvolvimento das pessoas para que estas possam se realizar profissionalmente e como seres humanos.
- 9) Conhecimento sobre cliente e o mercado: Busca do entendimento dos requisitos dos clientes visando a criação de valor para o crescimento sustentado.
- 10) Desenvolvimento de parcerias: Ampliação da competência através de processos com outras organizações visando valor para as partes.
- 11) Responsabilidade social: Forma pela qual a organização ajuste o entendimento ético e transparente nas suas relações preservando os recursos ambientais e culturais integrado a estratégia da empresa.

O Modelo de Excelência da Gestão® é concebido tendo como base os fundamentos da excelência, sendo constituído por oito critérios:

- 1 Liderança;
- 2 Estratégias e Planos;
- 3 Clientes;
- 4 Sociedade;
- 5 Informações e Conhecimento;
- 6 Pessoas;
- 7 Processos;
- 8 Resultados.

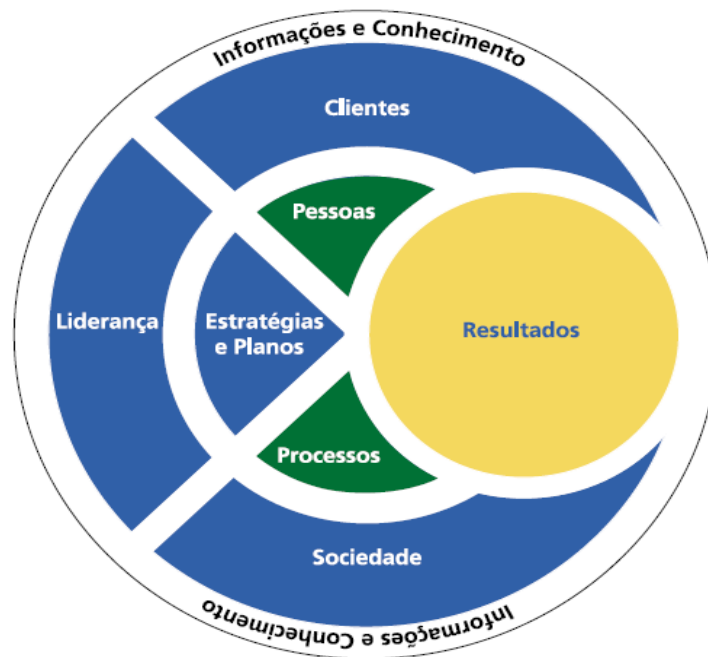


Figura 2 - Modelo de Excelência de Gestão
Fonte: FNQ (2008)

O que melhor traduz o conceito deste modelo de gestão é o conceito de aprendizado caracterizado pelo ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*) como exemplificado no quadro a seguir:

| PDCL | CRITÉRIOS |
|-------|---|
| Plan | Liderança / Estratégia e planos / Clientes / Sociedade |
| Do | Pessoas / Processo |
| Check | Resultados |
| Learn | Informações e Conhecimentos |

Quadro 8 - Correlação entre PDCL e critérios do PNQ.
Fonte: adaptado da FNQ (2008)

2.4.3 Plano de Negócio da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*)

Uma das motivações deste item veio de encontro como uma das causas que dificultam a pequena e média empresas em seu desenvolvimento. Dentro das diversas citações no referencial teórico, verifica-se que a falta de financiamento tem sido uma das dificuldades das PMEs. O plano de negócio é uma ferramenta que o empreendedor necessita para submeter à empresa ao investidor de risco, no intuito de ser capitalizada

O Plano de negócio apresentado, nesta seção, foi baseado no trabalho desenvolvido pela UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*) órgão das Nações Unidas. Esta estrutura de plano aplica-se a diversos tipos de tamanho de organização e a mercados distintos

Define-se um plano de negócio como aquele que descreve o negócio da organização, apresentando os produtos e serviços, mercado de atuação, recursos humanos necessários, estrutura organizacional, planejamento financeiro e outros elementos que compõem o funcionamento da empresa, contendo o passado e o futuro (UNCTAD, 2002).

Longenecker; Moore e Petty (1997, p.161) definem o plano de negócio da seguinte forma:

O Plano de Negócio descreve a idéia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos para os três e cinco primeiros anos. Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que leva do entusiasmo à desilusão e ao fracasso.

O plano de negócio é normalmente apresentado com projeções para um período de três a cinco anos, dependendo do tipo de negócio e setor que a empresa pertence. Uma de suas funções é dirigida para o financiamento da empresa, através de capital de risco ou qualquer outro investimento, no intuito da obtenção de fontes de financiamento. É fundamental que as informações contidas no plano de negócio sejam completas, sinceras, pontuais, bem estruturadas e de leitura agradável (UNCTAD, 2002).

O plano de negócio tem outras funções além de ajudar o empreendedor a capitalizar-se através do investidor de risco. A seguir são relacionadas outras finalidades deste instrumento:

- Obter a visão integrada do negócio;
- Proporcionar um melhor entendimento no gerenciamento da equipe;
- Determinar a necessidade de financiamento;
- Propiciar a aprovação de projetos junto ao Conselho e aos acionistas da empresa;
- Auxiliar no recrutamento de pessoal;
- Apresentar os objetivos para os colaboradores;

- Funcionar como instrumento para a obtenção de recursos junto a Instituições Financeiras;
- Apresentar informações para sócios e parceiros comerciais.

Vários são os leitores do plano de negócio, mas os principais interessados na leitura são os bancos comerciais, fundos de investimento, capital de risco (*Venture Capital*), instituições de desenvolvimento multilateral e investidores privados (UNCTAD, 2002).

Algumas questões reflexivas e importantes, que deverão estar contidas na elaboração do plano, são apresentadas a seguir (UNCTAD, 2002):

- A missão do negócio e os objetivos que a empresa quer alcançar,
- Os objetivos-alvo do mercado e cliente, o produto e serviços que serão comercializados e a posição dos concorrentes,
- Os resultados qualitativos e quantitativos que se pretende alcançar,
- Os recursos humanos, infra-estrutura, equipamentos, matéria prima e recursos financeiros que se necessitam para alcançar as metas do negócio,
- Processos técnicos, organizacionais e administrativos que deverão ser solicitados.

A estrutura do plano de negócio proposto pela UNCTAD (2002) é apresentada a seguir, e está organizada em oito etapas, onde o número ideal de páginas não deve ultrapassar a 40:

A) Sumário Executivo.

O sumário executivo, provavelmente, é a parte mais importante do plano de negócio, pois é lido, em primeiro lugar, pela maior parte dos leitores. Investidores analisam o sumário executivo antes de avaliarem se devem ou não continuar a leitura. Embora seu plano de negócio seja bem escrito, é importante que o sumário executivo não seja muito extenso e que contenha ponto-chave que ajude o leitor a ter motivação para estudar o plano por completo. Desta forma, aumenta a chance de obtenção de recursos financeiros por parte do investidor.

A seguir, são destacados os pontos importantes que um sumário executivo deve conter:

- Importante que o sumário executivo tenha de uma a três páginas para que o leitor consiga ler em poucos minutos;
- Embora o sumário executivo seja a primeira parte do plano, deve ser escrito por último;
- No momento da elaboração do sumário executivo, é importante incluir partes de outras seções. A descrição do sumário executivo deve ter informações consistentes, contendo, também, outras partes relevantes do plano de negócio.
- É importante frisar que várias pessoas leiam o plano de negócio, tanto as que o conheçam, como aqueles que não, sendo de fundamental importância solicitar opiniões.

Deve-se ressaltar, ainda, que o sumário executivo deve conter três partes importantes em sua estrutura: proposta do plano de negócio, conceito do negócio e as necessidades financeiras (UNCTAD, 2002).

B) Conceito do Negócio

Nesta seção do plano de negócio, deve-se considerar, em poucas páginas, as informações acerca do tipo de negócio proposto. O leitor deve ter uma avaliação do negócio como início do empreendimento, como a empresa se desenvolveu através dos anos e o posicionamento do tipo de negócio no mercado.

Outra questão importante é elaborar um texto que aponte como o negócio está organizado e quais recursos e infra-estrutura serão necessários para seu andamento. A seguir são descritos os tópicos que deverão constar nesta parte do conceito de negócio:

- Principais produtos, Mercado e Clientes;
- Localização e edificação do negócio;
- Dados sobre número de funcionário, quantidade produzida, faturamento, etc.;
- Legalização da empresa, informações sobre acionistas e os principais gestores;
- Histórico de desenvolvimento do negócio;
- Estratégia e missão do negócio;
- Organização geral e unidades de operações.

C) Produtos e serviços

Nesta parte do plano de negócio, a organização deve descrever os produtos e serviços comercializados, dando algumas descrições das características que podem ser utilizadas como uma vantagem competitiva.

A seguir, apresentam-se quais informações devem ser incluídas nesta seção do plano.

- Descrição do produto e seu histórico;
- Os atributos do produto;
- Pesquisa e Desenvolvimento;
- Ciclo de vida do produto;
- Custo e preço do produto;
- Processo de produção;
- Controle e garantia de qualidade do produto;
- Tipos de matérias utilizados na construção do produto;
- Propriedade intelectual.

D) Mercado, clientes e concorrentes.

O objetivo desta parte do plano é convencer o investidor de que sua organização tem completo conhecimento do mercado, sabe que há uma demanda de produtos e serviços para seu negócio, e que a empresa é suficientemente competitiva para obter boas participações de mercado. A maior parte do plano de trabalho presente nesta seção, é baseada na previsão de venda. Nesta parte do plano de negócio, a organização deve colocar as seguintes informações:

- Características do mercado;
- Perfil dos clientes;
- Posicionamento da empresa;
- Estratégia de Marketing;
- Projeção de vendas.

E) Operação e organização do negócio.

Neste item do plano de negócio, deve-se colocar como a empresa trata as questões relativas à sua organização e operação, indicando o impacto destas ações dentro de uma

avaliação, aplicado à produção. São apresentados a seguir os itens que devem compor esta seção do plano de negócio:

- Localização da empresa, licença de operação;
- Metodologia de vendas;
- Processo produtivo;
- Distribuição;
- Controle de inventário e ordem de produção;
- Estrutura da empresa;
- Sistema de gerenciamento da informação.

F) Recursos humanos.

A maior parte dos investidores tem grande preocupação com a equipe que faz parte do gerenciamento da empresa, sendo esta talvez uma das partes mais importantes do plano de negócio. Em geral, há um comum entendimento com relação aos investidores sobre a importância dos recursos humanos no plano, pois dependendo da competência técnica do corpo gerencial, o investidor pode não querer alocar seus recursos financeiros para o empreendimento.

Assuntos, como: o potencial de mercado, competidores, tecnologia envolvida no desenvolvimento do produto, podem oferecer grandes dificuldades em seu gerenciamento, caso as pessoas envolvidas não tenham o conhecimento necessário para por em prática o projeto. Outro fato importante se refere à questão do comprometimento do corpo gerencial junto à ética do negócio. Investidores de risco têm tido muita preocupação com esta questão.

Apresentam-se, a seguir, duas questões importantes que o plano de negócio deve demonstrar nesta seção:

- Devem ser apresentadas as pessoas-chave do negócio, bem como o corpo gerencial que está disponível e pronto para a execução do plano;
- Demonstrar se eles têm o talento, técnicas e experiência para alcançar as metas do negócio, e que estejam bem preparados para o gerenciamento da equipe.

É importante ressaltar que as habilidades técnicas dos funcionários da empresa estejam de acordo com as competências necessárias para o andamento do negócio (UNCTAD, 2002).

G) Fatores sociais e ambientais

Nesta parte do plano de negócio, o gestor deve apresentar como estão as questões ligadas aos fatores sociais e ambientais. A seguir são apresentados quatro itens que devem ser mencionados no desenvolvimento desta seção:

- Se a empresa sabe quais as aprovações e licenças ambientais ou sociais necessárias para o andamento do empreendimento, e quais as dificuldades na obtenção das referidas licenças;
- Se o seu negócio respeita importantes assuntos de efeito social e se estão relacionados com a segurança e o bem estar dos funcionários e da comunidade como um todo;
- Se a organização fornece o desenvolvimento e os benefícios sociais para a comunidade local;
- Se os riscos de imagem e perdas financeiras de sua empresa, frente aos problemas de meio ambiente, estão bem entendidos, e se a empresa está cumprindo com a lei de segurança ambiental.

Outro fato importante a ser colocado nesta seção reside na contribuição com a sustentabilidade do negócio. Este tipo de questão tem sido levado em consideração pelos investidores, os quais que têm entendido que, para a sustentabilidade, o negócio deve preservar o meio ambiente e social (UNCTAD, 2002).

H) Informações financeiras

A parte financeira é o elemento chave do plano de negócio, onde o investidor verifica a atratividade da empresa. Duas características importantes devem ser apresentadas no plano financeiro:

- 1) Os indicadores de lucratividade do negócio e a possibilidade de riscos envolvidos.
- 2) A definição de valores financeiros para o desenvolvimento do negócio, qual a necessidade de dinheiro e o prazo de retorno do dinheiro investido.

O relatório financeiro, presente em seu plano de negócio, é a principal ferramenta a ser usada para analisar a performance do projeto. Os investidores em particular desejam saber o que a empresa está fazendo com o dinheiro e como o dinheiro emprestado está sendo gerido

dentro do fluxo de caixa da organização, e o tempo de retorno do investimento. A decisão da capitalização ou não do negócio depende de quanto atrativo e conveniente é o resultado da projeção financeira do seu negócio (UNCTAD, 2002).

A seguir seguem algumas informações relevantes que, necessariamente, devem constar desta seção do plano de negócio:

- Demonstrativo do fluxo de caixa com uma previsão de pelo menos três anos;
- Balanço Patrimonial;
- Análise do ponto de equilíbrio;
- Necessidades de investimentos;
- Demonstrativo de resultados;
- Análise de indicadores financeiros do negócio;
- Prazo de retorno sobre o investimento inicial (*Payback*);
- Taxa interna de retorno (TIR).

No apêndice, devem constar as informações adicionais, bem como as seguintes questões:

- Literatura do produto.
- Avaliação dos bens.
- Relatórios de auditoria e histórico financeiro;
- Documentos legais, como registro da empresa;
- Curriculum dos principais gerentes da empresa;
- Pesquisa de mercado;
- Outras informações relevantes ao negócio.

A Figura 3 retrata o modelo do plano de negócio descrito pela UNCTAD. Todos os seus requisitos estão alinhados em função o resumo executivo, que é a parte onde o investidor lê em primeiro lugar a fim de buscar as principais informações da empresa.



Figura 3 - Modelo do Plano de Negócio
 Fonte: Elaborado pelo autor

2.4.4 Prêmio Shingo para a Excelência em Manufatura (*Shingo Prize for Excellence in Manufacturing*)

O Prêmio Norte Americano *Shingo Prize* foi estabelecido em 1988, para promover a consciência da concepção de manufatura no sentido de reconhecer as empresas que se esforçam para alcançar a excelência em manufatura. Atualmente, o prêmio *Shingo Prize* é considerado como um dos principais prêmios de manufatura. O prêmio está voltado para sites de manufatura que têm alcançado uma melhoria em sua performance. Apresenta-se, a seguir, a “Missão” do prêmio *Shingo*:

- Facilitar o aumento da qualidade de práticas e técnicas de manufatura que sustente e melhore a posição competitiva no país, nação e mercado global;
- Promover o entendimento e a participação de sucesso na manufatura e o melhoramento na metodologia do negócio;
- Reconhecer, anualmente, empresas, divisões e plantas que demonstrem a excelência em práticas de manufatura que traduzam no seu resultado de negócio, a satisfação do cliente.

O Prêmio tem o título do engenheiro industrial japonês *Shigeo Shingo*, que se diferenciou como uma grande experiência na melhoria de processos de manufatura. Dr. Shingo tem sido descrito como um gênio na engenharia e tem ajudado a criar e escrever

muitos aspectos da prática revolucionária de manufatura, que compreendeu o renomado sistema de produção Toyota.

O modelo do Prêmio *Shingo* inclui onze elementos chave de manufatura de classe mundial. Estes elementos são agrupados dentro de cinco categorias, significando a necessidade de integração deles dentro de um sistema para alcançar resultados de classe mundial. As práticas e técnicas devem estar estrategicamente incorporadas e desenvolvidas para apoiar, capacitar a empresa a desenvolver as mudanças necessárias para alcançar a excelência em desempenho do processo de manufatura da empresa.

A seguir são apresentadas as categorias e os elementos-chave que formam o modelo em excelência em manufatura:

◆ Cultura de liderança e Infra-estrutura

Neste item, é necessário que a empresa implemente uma estratégia e práticas que se alinhem com a cultura organizacional e a infra-estrutura da empresa. De acordo com o Prêmio *Shingo* (2006), nesta seção, a organização deve apresentar o sistema de gerenciamento e cultura organizacional, dentro do modelo de sistema que é necessário para o desdobramento das práticas de classe mundial e que possa alcançar uma alta performance. Os dois elementos avaliados nesta seção são: a liderança e a delegação de autoridade (*empowerment*).

A) Liderança

Nesta seção, designa-se a liderança dentro de todos os níveis da organização frente à aplicação da estratégia e do sistema de negócio da empresa, focando os resultados de classe mundial. Considera-se a liderança dentro da cultura organizacional e infra-estrutura da empresa alinhada com a missão, estratégia e política de desenvolvimento organizacional.

B) Delegação de autoridade (*empowerment*)

Nesta seção, o Prêmio *Shingo* (2006) avalia o grau de delegação que o funcionário recebe da organização, relacionado com o desenvolvimento da estratégia e práticas organizacionais, onde seu talento, habilidade, diversidade e criatividade através do compromisso individual, possam ser utilizados plenamente para o desenvolvimento da organização. O resultado é o enriquecimento do trabalho, maximizando a

produtividade, realização dos objetivos organizacionais e uma continuidade do compromisso do desenvolvimento do funcionário.

◆ Estratégia de manufatura e Integração de Sistemas.

Esta seção está focada nos pontos estratégicos de manufatura, práticas e o desdobramento das técnicas organizacionais para alcançar os resultados de classe mundial.

A) Estratégia e Visão da manufatura.

De acordo com o Prêmio *Shingo* (2006), esta seção requer um esboço da estratégia e visão de manufatura da empresa, com um relato do uso dos métodos específicos, sistemas e de detalhamento dos processos.

B) Inovação no Produto e Serviço de Mercado.

Nesta seção, o Prêmio *Shingo* (2006) avalia a inovação dos produtos e serviços da empresa. O modelo reconhece dois tipos de inovação: os efeitos da inovação dos produtos na redução de custo e aumento do valor para o cliente e da inovação do serviço para o mercado.

C) Parcerias com fornecedores e clientes e Prática com o meio ambiente.

Esta seção é designada para avaliar os esforços da empresa para desdobrar as práticas de classe mundial, a parceria com fornecedores e clientes. Avalia como a empresa interage com eles dentro do processo de criação de valor.

D) Processos e operação de manufatura de classe mundial.

De acordo com o Prêmio *Shingo*, este item está focado no desdobramento das práticas de manufatura necessárias para se alcançar a performance de classe mundial.

◆ Funções de Suporte de Manufatura.

Nesta seção, o foco está direcionado para avaliar o grau de integração entre a manufatura e todas as unidades funcionais deste processo, extensão de melhorias técnicas e estratégias aplicadas nas atividades pertencentes às funções de manufatura, que devem estar de acordo com o fluxo de valor do ponto mais alto ao mais baixo.

◆ Qualidade, Custo e Entrega.

Esta seção está designada para evolução da produção do Sistema de negócio ou performance das práticas de apoio de classe mundial descritas nas seções 2 e 3. Estão contidas, nesta seção, múltiplas mensurações de qualidade, custo e entrega.

A) Qualidade e melhoria da qualidade.

De acordo com o Prêmio *Shingo* (2006), o objetivo da qualidade e da melhoria da categoria qualidade está na garantia de que não haverá erros humanos e de máquinas.

B) Custo e melhoria da produtividade.

Nesta seção, o Prêmio *Shingo* faz referência à mensuração de custos e melhoria da produtividade para avaliar a tendência do custo e da produtividade. Ambas as tendências e os níveis de dados devem estar presentes num relatório, com as definições de todos os custos e medidas de produtividade.

C) Entrega e melhoria dos serviços.

Neste item, o Prêmio *Shingo* (2006) indica as questões relativas à entrega e à categoria de melhoria do serviço, que identificam se o consumidor está recebendo suas necessidades no tempo e quantidade acordada.

◆ Resultados do negócio

Esta seção pretende verificar a evolução dos resultados da satisfação do cliente quanto à qualidade, custo e entrega dos produtos e serviços. Os resultados deverão ser documentados por, pelo menos, três anos. Por fim, este item se preocupa em documentar a satisfação do cliente, através de pesquisas e questões financeiras quanto à lucratividade do negócio.

Apresenta-se, a seguir, o modelo do Prêmio *Shingo* (2006), que, em sua composição tem onze elementos-chave de classe mundial agrupados em cinco categorias já descritas no desenvolvimento do subitem 2.4.4.:

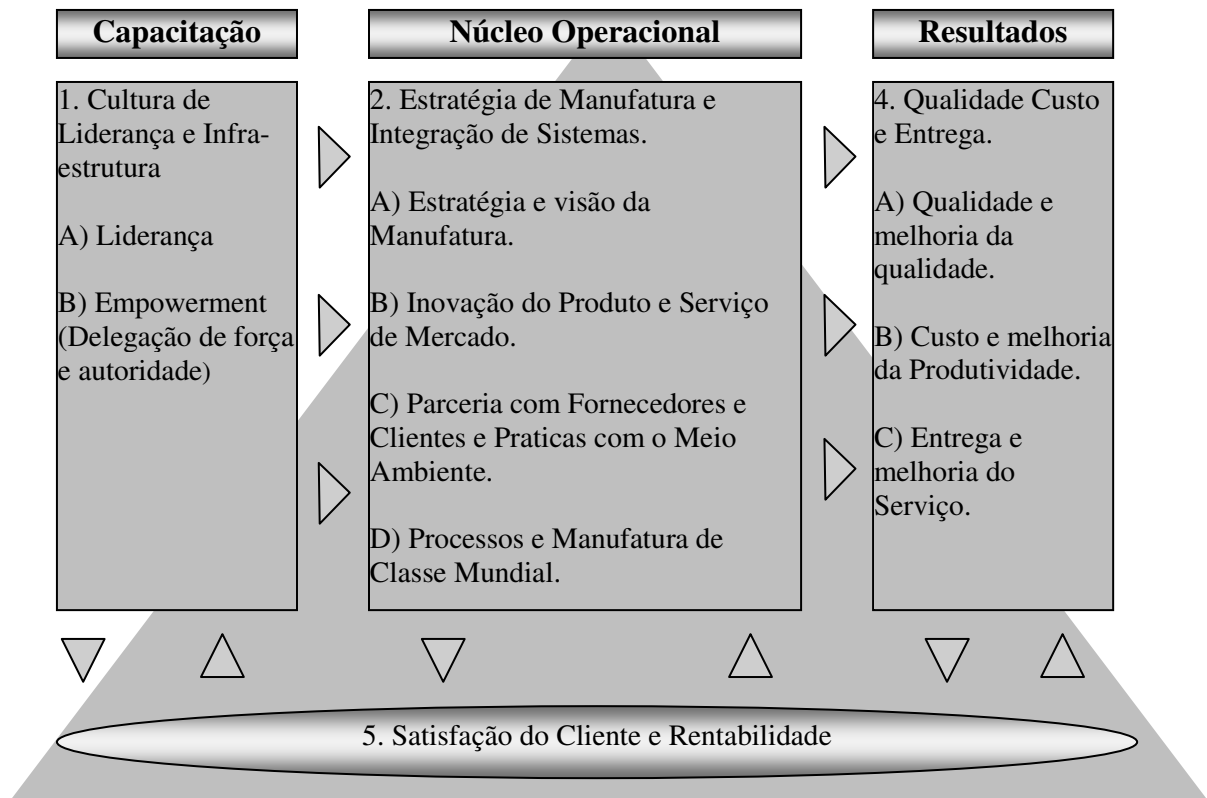


Figura 4 - Modelo de Excelência em Manufatura Shingo Prize
 Fonte: Prêmio Shingo da Excelência em Manufatura.

Objetiva-se, no próximo capítulo, apresentar como se pode obter os resultados propostos pela pesquisa e o meio de investigação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para que o leitor tenha uma compreensão maior do referido capítulo, ele está dividido em sete seções, partindo da definição de pesquisa, escolha do método da pesquisa, pesquisa qualitativa ou quantitativa, estudo de caso, critério e seleção da amostra, instrumento de pesquisa e, por fim, o tratamento dos dados.

3.1 DEFINIÇÃO DE PESQUISA

De acordo com Clark e Castro (2003), a pesquisa tem como objetivo desenvolver o processo de construção do conhecimento, discordando ou corroborando com o conhecimento existente com base em métodos científicos que possam ser reproduzidos e validados.

Desta forma, a pesquisa beneficia o meio social e comunitário, visando ao surgimento de novos conhecimentos.

Gil (1999, p.42), define pesquisa como: “Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos.”

Para Marconi e Lakatos (2001, p.43):

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando modelos científicos.

3.2. ESCOLHA DO MÉTODO DA PESQUISA

De acordo com Marconi e Lakatos (2001), a escolha da metodologia está relacionada com o problema estudado, em função da natureza do fenômeno, objetivo da pesquisa e de outras questões envolvidas na investigação. Deste modo, objetiva-se, a seguir, descrever os procedimentos utilizados na pesquisa.

Para Triviños (1987 apud TERENCE, 2002) a pesquisa pode ser classificada de acordo com suas características:

- De acordo com a natureza, como aplicada;
- De acordo com a forma de abordagem do problema, como qualitativa;
- De acordo com seus objetivos, como exploratória;
- De acordo com os procedimentos técnicos, como um estudo multicaso.

De acordo com GIL (1999), as pesquisas são classificadas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas que verificam hipóteses causais. Para o autor, as pesquisas que verificam hipóteses causais são adotadas na atualidade com outra definição, descritas como explicativas.

A seguir, apresentam-se os conceitos dos tipos de pesquisa acima citados por Gil (1999):

- Pesquisa exploratória: Tem como objetivo primordial desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com base na formulação do problema ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.
- Pesquisa descritiva: Tem como finalidade a descrição das características de determinada população, ou fenômenos, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.
- Pesquisa explicativa: São caracterizadas pela preocupação em identificar as causas que contribuem para a ocorrência do fenômeno.

Considerando que o estudo tem o propósito de analisar a gestão das pequenas e médias empresas e os critérios dos Investidores, adotou-se a método descritivo, pois as evidências são analisadas, a fim de descrever onde estão os pontos problemáticos destas organizações e os

critérios informados pelos Investidores, para que se estabeleça a comparação entre as amostras e faça as conclusões necessárias.

3.3. PESQUISA QUALITATIVA OU QUANTITATIVA

De acordo com Neves (1996), a pesquisa quantitativa tem sido largamente presente na pesquisa social para explicar e descrever os fenômenos. Este método trata as questões estatísticas mediante as hipóteses estabelecidas. Porém, hoje está cada vez mais promissora a pesquisa qualitativa, que surgiu na Antropologia e na Sociologia, e que, nos últimos 30 anos vem ganhando espaço nas áreas da Psicologia, Administração e Educação.

A pesquisa qualitativa não emprega técnica estatística, ela geralmente é direcionada mediante à coleta de dados, em contato direto do entrevistador com o objeto de estudo, onde o pesquisador busca a compreensão do caso, através dos participantes da situação estudada.

Para Demo (2000), as metodologias qualitativas são geralmente consideradas como pesquisa participante, pesquisa ação, levantamento feitos através de questionários abertos ou diretamente gravados, história oral, análises de grupo.

De acordo com Jung (2003), a pesquisa quantitativa é amplamente abordada para sustentar trabalhos empíricos na ciência em geral, entretanto, este tipo de pesquisa não é recomendado para análise de problemas de ordem comportamental, pois sua eficácia é muito limitada.

Richardson (1999), afirma que a pesquisa quantitativa trata os dados através de técnicas estatísticas como a média aritmética, desvio padrão entre outras que é amplamente usada em estudos descritivos que procuram entender a casualidade entre os fenômenos. O método é usado para que se garanta a precisão dos resultados.

Na visão de Creswell (2003), a pesquisa quantitativa objetiva a identificação das variáveis propostas pelo estudo a fim de relacionar as amostras e compará-las. O pesquisador qualitativo enxerga fenômenos sociais de modo holístico, onde estudos qualitativos se

apresentam mais como amplos panoramas do que micro-investigações e modelos visuais de várias facetas de um processo ou fenômeno que ajudam a estabelecer esse quadro holístico.

Neste trabalho, adotou-se o modelo de pesquisa qualitativa e quantitativa por se tratar de um estudo de caso múltiplo onde o entrevistador interage diretamente com os entrevistados, buscando a compreensão do problema através de um questionário estruturado, analisando-se qualitativamente o comportamento do modelo proposto das questões relacionadas à gestão das pequenas e médias empresas e dos critérios dos investidores de risco. Entretanto para uma melhor compreensão dos dados, adotou-se o tratamento estatístico para as respostas das perguntas dos questionários contrapondo seus resultados através da comparação entre as empresas pesquisadas que justifica o método quantitativo.

3.4 ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2005), a estratégia de pesquisa através de estudo de caso, engloba vários métodos que, tratados dentro de uma lógica, com base em um planejamento estruturado e com técnicas de coletas de dados, provêm o entendimento dos fenômenos empíricos, levando o pesquisador a contribuir com o conhecimento.

De acordo com Gil (1999, p.72):

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Para Yin (2005, p.19):

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos conterrâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Dentro do contexto desta pesquisa, o estudo de caso parece a melhor opção, pois pretende-se entender as dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas através de um modelo gestão proposto, tal como a visão do investidor de risco quanto aos critérios

necessários para a capitalização destas organizações, através de questionários estruturados, investigando estes grupos para verificar e analisar as questões envolvidas com base no referencial teórico. O estudo de caso, como estratégia de pesquisa, permite uma ampla coleta de dados e uma investigação objetiva das análises dos mesmos.

Para que haja uma assertividade maior neste projeto de pesquisa, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, onde mais de uma unidade de análise será investigada, pois de acordo com Yin (2005), os estudos de caso de um único caso são vulneráveis, pois o pesquisador estará limitando suas observações em uma única amostra.

Através do estudo de caso, podem-se evidenciar novas descobertas, observando determinadas questões envolvendo indivíduos, através de uma pesquisa empírica que investiga alguns fenômenos contemporâneos dentro de situações reais (GIL, 1999; YIN, 2005).

3.5 CRITÉRIO E SELEÇÃO DA AMOSTRA

Sendo o objetivo da pesquisa, o estudo das pequenas e médias empresas, utilizou-se, para a definição da amostra, os critérios atribuídos pelo SEBRAE (2004), que define a pequena empresa industrial de acordo com o número de empregados, que obedece um parâmetro entre 20 a 99 empregados, e na média empresa entre 100 a 499 empregados. No caso dos investidores de risco não se utilizou um critério específico, mas a facilidade de contatá-los para a realização das entrevistas.

Gil (1999; p.99) define universo da amostra da seguinte forma: “É um conjunto bem definido de elementos que possuem determinadas características”.

Para que se tenha uma delimitação das amostras, optou-se pelas empresas de pequeno e médio porte no setor químico do Estado do Rio de Janeiro, sendo duas localizadas no município de Resende, e três no município do Rio de Janeiro, totalizando cinco empresas de pequeno e médio porte. Estas empresas foram selecionadas para responder à necessidade das partes II e III do questionário “A” (Anexo A).

No intuito de responder o questionário “B” (anexo B), foram selecionados seis investidores, sendo três localizados na cidade do Rio de Janeiro, e três localizados na cidade de São Paulo.

Com o intuito de preservar as identidades das empresas, solicitadas pelos entrevistados em função de sua concorrência, atribuiu-se às empresas as letras maiúsculas “A”, “B”, “C”, “D”, “E”.

Da mesma forma, seguiu-se o procedimento das empresas em classificar os investidores de acordo com letras. Neste caso, para não confundir o leitor, optou-se por utilizar letras minúsculas, sendo “a”, “b”, “c”, “d”, “e”, “f”.

De acordo com Yin (2005), vários são os fatores para se manter o anonimato num estudo de caso, dentre estes os mais comuns passam por casos com tópicos polêmicos e situações onde o caso possa interferir nas ações das pessoas envolvidas no estudo.

3.5.1 Amostra Piloto

A amostra piloto deve ser selecionada de forma que possibilite a facilidade de acesso às informações, onde as condições geográficas sejam de fácil acessibilidade e que a amostra forneça dados que possam auxiliar a validação dos procedimentos da pesquisa, podendo até prover alguns esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa (YIN, 2005). Diante desta questão, buscou-se uma empresa de pequeno porte e um Investidor localizado no Rio de Janeiro.

3.6 INSTRUMENTO DE PESQUISA.

Neste item, apresenta-se a forma de elaboração do instrumento de pesquisa, critério e seleção da mostra piloto, critério para elaboração do instrumento de pesquisa, aplicação do instrumento de pesquisa, análise do instrumento de pesquisa e, por fim, o refinamento do instrumento de pesquisa.

3.6.1 Instrumento de Pesquisa

No desenvolvimento da pesquisa, será utilizado um questionário de pesquisa que tem como objetivo obter os dados necessários para ampliar o êxito e confiabilidade dos dados coletados. Foram desenvolvidos dois questionários, o primeiro sendo aplicado junto às empresas de pequeno e médio porte e o segundo relacionado ao público dos investidores de risco.

De acordo com Gil (1999), a entrevista é utilizada em larga escala, em função de uma série de fatores, os quais são considerados abaixo:

- a) A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- b) A entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- c) Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.

Neste contexto, utiliza-se a entrevista estruturada, que, na visão de Gil (1999), é desenvolvida a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados, que, geralmente, são em grande número.

Para Yin (2005), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso. Segundo o autor, é muito comum que as entrevistas para o estudo de caso sejam conduzidas de forma espontânea, pois, desta forma, o entrevistador pode tentar indagar o respondente quanto pedir opinião dele sobre determinados assuntos.

O questionário é o instrumento utilizado neste trabalho para que se possa obter o conhecimento das pessoas entrevistadas. De acordo com Richardson (1999), as entrevistas podem ser classificadas conforme os tipos de perguntas: questionários de perguntas abertas, fechadas ou combinação delas:

- 1) Perguntas abertas com atribuição de ordem de preferência ou de importância de diversos fatores;
- 2) Perguntas abertas ou mensagens a serem escritas de punho;

3) Perguntas do tipo alternativas fechadas (exemplo: sim/não) ou estratificadas (ex; 0- 10%; 10%,-20%).

A construção de um questionário passa por uma análise onde o objetivo é traduzir a pesquisa em questões específicas onde as respostas norteiam os dados da hipótese ou evidenciam, de forma clara, o problema da pesquisa (GIL, 1999).

O instrumento foi desenvolvido em dois questionários sendo o primeiro questionário em três partes (I, II e III), sendo a parte III com maior detalhe devido à atribuição do grau de importância e de utilização, e o segundo questionário visando aos critérios relevantes que os investidores de risco entendem como sendo importantes na capitalização das organizações pesquisadas.

O modelo de gestão proposto para pesquisa está desdobrado em sete critérios no questionário “A” na parte III, junto aos seus requisitos, onde o entrevistado atribuiu valores, através de uma escala, o grau de importância e utilização para os requisitos do modelo. Com relação aos investidores, estes atribuem no questionário “B”, quais critérios são prioritários e se estes estão ou não de acordo com sua visão. Os investidores podem inclusive indicar no item 2 do questionário “B” quais outros critérios julgam importantes para a capitalização das pequenas e médias empresas.

Para um entendimento maior da relação entre o grau de Importância e Utilização, apresentam-se a seguir, as formulas com base estatística que foram desenvolvidas para tratar os valores componentes do instrumento. Os únicos valores atribuídos pelos entrevistados foram os graus de importância (IR) e utilização (UR).

Tabela 19 – Formulação do valor do grau de Importância.

| IR | Grau de Importância atribuído ao requisito | Atribuído pelo entrevistado | |
|---------------|--|--|------------|
| IC | Grau de Importância do critério | Média aritmética dos valores de IR | (1) |
| IrR | Importância relativa do requisito em relação ao seu critério | IR dividido pelo \sum dos IR's do critério. | (2) |
| IrRMGP | Importância relativa do requisito em relação ao MGP | IR dividido pelo \sum dos IR's de todos os critérios | (3) |
| IrCMGP | Importância relativa do critério em relação ao MGP | IC dividido pelo \sum . IC | (4) |
| IRMGP | Importância Real atribuída pela empresa ao MGP | \sum .IC dividido por 7 (número de critérios) | (5) |

Fonte: Elaborada pelo autor

- (1) $IC_j = \frac{\sum_{i=1}^{NR_j} IR_{i,j}}{NR_j}$, onde IC_j - grau de importância do critério j - NR_j - número de requisitos do critério j
- (2) $IrR_{i,j} = \frac{IR_{i,j}}{\sum_{i=1}^{NR_j} IR_{i,j}}$, onde $IrR_{i,j}$ - importância relativa do requisito i em relação ao seu critério
- (3) $IrRMGP_{i,j} = \frac{IR_{i,j}}{\sum_{j=1}^{NC} \sum_{i=1}^{NR_j} IR_{i,j}}$, onde $IrRMGP_{i,j}$ - importância relativa do requisito i do critério j em relação a todos os requisitos - NC - número total de critérios
- (4) $IrCMGP_j = \frac{IC_j}{\sum_{j=1}^{NC} IC_j}$, onde $IrCMGP$ - importância relativa do critério j em relação ao MGP
- (5) $IRMGP = \frac{\sum_{j=1}^{NC} IrCMGP_j}{NC}$, onde $IRMGP$ - importância real atribuída pela empresa ao MGP

Tabela 20 – Formulação do valor do grau de Utilização

| UR | Grau de Utilização atribuído ao requisito | Atribuído pelo entrevistado | |
|--------|---|--|------|
| UC | Grau de Utilização do critério | Média aritmética dos valores de UR | (6) |
| UIrR | Utilização relativa do requisito em relação ao seu critério | UR dividido pelo \sum dos UR's do critério. | (7) |
| UrRMGP | Utilização relativa do requisito em relação ao MGP | UR dividido pelo \sum dos UR's de todos os critérios | (8) |
| UrCMGP | Utilização relativa do critério em relação ao MGP | UC dividido pelo \sum . UC | (9) |
| URMGP | Utilização Real atribuída pela empresa ao MGP | \sum .UC dividido por 7 (número de critérios) | (10) |

Fonte: Elaborada pelo autor

- (6) $UR_j = \frac{\sum_{i=1}^{NR_j} IR_{i,j}}{NR_j}$, onde UR_j - grau de utilização do critério j - NR_j - número de requisitos do critério j
- (7) $UIrR_{i,j} = \frac{UR_{i,j}}{\sum_{i=1}^{NR_j} UR_{i,j}}$, onde $UIrR_{i,j}$ - utilização relativa do requisito i em relação ao seu critério j
- (8) $UrRMGP_{i,j} = \frac{UR_{i,j}}{\sum_{j=1}^{NC} \sum_{i=1}^{NR_j} UR_{i,j}}$, onde $UrRMGP_{i,j}$ - utilização relativa do requisito i do critério j em relação a todos os requisitos - NC - número total de critérios
- (9) $UrCMGP_j = \frac{UC_j}{\sum_{j=1}^{NC} UC_j}$, onde $UrCMGP$ - utilização relativa do critério j em relação ao MGP
- (10) $URMGP = \frac{\sum_{j=1}^{NC} UrCMGP_j}{NC}$, onde $URMGP$ - utilização real atribuída pela empresa ao MGP

3.6.2 Critério para elaboração do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido através de dois questionários, a fim de abranger toda a necessidade da pesquisa.

Na parte I do questionário “A”, apresenta-se a proposta da pesquisa, em função do objetivo geral e objetivo específico, para que o entrevistado tenha um entendimento mais fácil do presente trabalho.

Na parte II, busca-se entender as características das empresas pesquisadas quanto a sua localização, tempo de mercado, principal produto, número de funcionários, participação no mercado, organograma do nível gerencial e, por fim, o segmento específico de atuação no mercado.

Na parte III, busca-se a coleta de dados referente ao grau de importância e grau de utilização que foram informados pelo entrevistado. A estrutura das perguntas desta parte do instrumento foi elaborada com base no modelo de gestão proposto, que possui sete critérios que derivam seus requisitos, os quais recebem os graus estabelecidos abaixo.

Grau de Importância

O grau de importância, atribuído aos requisitos dos critérios, representa o quanto a empresa os considera importantes frente ao modelo de gestão proposto. Os graus são apresentados através de valores dentro de uma escala de 1, 3, 5, 7 e 9, de acordo com escopo descrito abaixo:

- 1 – nenhuma importância
- 3 – pouca importância
- 5 – importância neutra
- 7 – importância
- 9 – muita importância

Grau de Utilização

O grau de Utilização é atribuído aos requisitos dos critérios e representa o quanto à empresa utiliza na prática os requisitos destes critérios dentro de seu processo de gestão, com

base no modelo proposto. Os Graus dos requisitos também obedecem a uma escala de 1, 3, 5, 7 e 9, onde os pesos são atribuídos pelo entrevistado de acordo com o escopo abaixo:

- 1 – não existe a prática
- 3 – não existe a prática, mas será implementada dentro de um período de 2 a 5 anos.
- 5 – praticado eventualmente
- 7 – praticado rotineiramente, porém não documentado
- 9 – praticado rotineiramente e documentado

No questionário “B”, objetiva-se entrevistar os investidores de risco, que estarão avaliando os critérios descritos no instrumento, concordando ou não e priorizando, dentro de uma escala de 1 a 7, a importância de cada critério.

O questionário possibilita ainda a descrição de novos critérios por parte do investidor, caso julgue necessário. Esta parte do instrumento é importante para avaliar quais critérios são necessários para facilitar a capitalização das pequenas e médias empresas.

3.6.2.1 Primeira versão do instrumento de pesquisa

O desenvolvimento da primeira versão do instrumento de pesquisa foi dimensionado para abordar toda a revisão da literatura, tendo como foco realizar a entrevista, em espaço curto de tempo, aproximadamente uma hora, pois os entrevistados estão em um nível hierárquico de alta responsabilidade e não podem se alongar na entrevista. Entretanto a entrevista piloto realizada no questionário “A” durou uma hora e cinquenta minutos, sendo assim optou-se por implementar algumas melhorias para a segunda versão do instrumento.

3.6.2.2 Segunda versão do instrumento de pesquisa

Para uma melhor desenvoltura da segunda versão do instrumento de pesquisa, aprimorou-se a linguagem e descrição das perguntas para um melhor entendimento do entrevistado principalmente nas partes II e III do questionário “A”. Feita a alteração, voltou-se

a campo para a finalização das outras entrevistas que seguiram dentro do tempo planejado inicialmente.

3.6.3 Aplicação do instrumento de pesquisa

As entrevistas começaram com as empresa de pequeno e médio porte no setor químico, junto aos executivos de cargo gerencial que possuem uma visão ampla da organização.

Antes do início das entrevistas, o entrevistador se apresentou para os entrevistados como pesquisador, informando o objetivo da pesquisa, lendo a PARTE I do questionário “A” que descreve o objetivo principal, seguido do objetivo geral até o objetivo específico da pesquisa.

Nesta parte, houve a necessidade de explicar, de forma mais ampla, a problemática da pesquisa que derivou a iniciativa de elaborar o modelo de gestão proposto. Neste momento, o entrevistado mostrou-se interessado em saber como foi formulado o modelo.

Após as explicações sobre a elaboração do modelo de gestão iniciou-se a PARTE II, que contempla as informações sobre as características da empresa e o seguimento específico de mercado. Após a leitura desta parte, os entrevistados solicitaram que o nome da empresa e o faturamento não fossem revelados, devido às questões estratégicas em função da concorrência.

Por fim, iniciou-se a PARTE III do questionário, que trata das perguntas relativas aos requisitos dos critérios do sistema de gestão desenvolvido. Nesta parte da entrevista, foi importante ler as perguntas e explicá-las, de forma objetiva e clara, para que o entrevistado optasse pelo grau de Importância e Utilização, de acordo com a realidade de sua organização.

Neste momento, o entrevistador foi enfático em observar o entendimento das perguntas por parte do entrevistado, frente às respostas dadas, para certificar-se acerca da

qualidade da informação. Houve, em alguns momentos, a necessidade de se refazer algumas perguntas para o entrevistado, para uma melhor compreensão dos conceitos envolvidos.

O questionário “B” foi aplicado junto aos investidores de risco, que atuam investindo nas pequenas e médias empresas. Estes investidores fazem parte de fundos privados vinculados a bancos e corretoras de valores, onde são avaliados os planos de negócios das empresas, para aprovação dos investimentos solicitados por estas organizações.

Para este público de entrevistado, foi necessário informar o objetivo da pesquisa sem a necessidade da leitura do objetivo proposto pela pesquisa, pois o tempo disponível deste público é extremamente reduzido, sendo necessário, em algumas situações, o envio do questionário por e-mail e a realização da entrevista por telefone.

3.7 TRATAMENTO DOS DADOS

Para uma análise mais efetiva das empresas pesquisadas, optou-se pela análise intracasos, onde avaliam-se as características particulares de cada caso, mediante a coleta de dados do grau de Importância e Utilização, durante o processo de entrevista.. Durante este tratamento, apresentam-se os pontos mais relevantes das análises por empresa investigada, e por final, as conclusões do estudo.

Outro tratamento de dados enfatizado, nesta pesquisa, foi pela análise intercasos que possibilita a comparação dos casos, na busca de convergência ou não entre as empresas estudadas.

Por último, os dados coletados no questionário “B” foram tratados, comparando o nível de concordância ou não dos critérios mencionados no referencial teórico, frente à análise do investidor. Buscou-se o entendimento das prioridades dos critérios descritos no referencial teórico e de novos critérios que foram mencionados pelo investidor, a fim de proporcionar recomendações adicionais para as organizações de pequeno e médio porte que desejam receber este tipo de investimento.

4 MODELO PROPOSTO

Objetiva-se, neste capítulo, apresentar o modelo proposto nesta dissertação que foi fundamentado com base na revisão bibliográfica localizada no capítulo dois desta pesquisa. Tomou-se o cuidado de desenvolver o modelo que possui sete critérios, com base em análises dos autores que relatam as dificuldades e acertos vivenciados pelas pequenas e médias empresas, e através de alguns modelos de classe mundial reconhecidos no campo da excelência empresarial, como o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), Modelo de Plano de Negócio da UNCTAD e o Modelo de Excelência em Manufatura *Shingo Prize*.



Figura 5 - Modelo de Gestão Proposto
Fonte: Elaborado pelo autor

4.1 FUNDAMENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

A pesquisa SEBRAE (2004) aponta a importância de se preocupar com o critério Satisfação do Cliente, que tem sido um dos problemas destas organizações que não atentam para os requisitos de necessidades de seus clientes, causando a perda deste ativo importante para a organização. Corroborando com SEBRAE, a CNI (1998) enfatiza que as empresas que terão melhores condições de se destacar em períodos de baixa atividade econômica são as que tiverem um canal de comunicação eficiente com seus clientes, onde possam desenvolver

longas parcerias e novos produtos. Para Rink (1998 apud OLIVEIRA, 2000), uma das estratégias de sucesso da pequena empresa reside na capacidade de se colocar os clientes em primeiro lugar, pois o autor considera este ativo como a razão de ser da empresa.

O critério Gestão de Pessoas tem sido a preocupação de vários autores que apontam a importância dos funcionários no processo de gestão da pequena e média empresas sendo um fator importante para o sucesso destas organizações. Corroborando com esta questão, Johnson e Kells (1997), afirmam que os empresários têm tido grande preocupação com os recursos humanos, pois há o entendimento de que estes recursos são um dos fatores de inovação dentro das organizações.

Para Cher (1990 apud TERENCE, 2000), um dos problemas destas empresas reside na falta de pessoas qualificadas e treinadas, além da falta de um canal de comunicação efetivo entre patrões e empregados. Na visão de Poutziouris, Binks e Bruce (1998), a problemática destas organizações está voltada a uma equipe fraca, com poucas habilidades gerenciais, e com grande resistência à moderna prática de gestão.

O critério que tange ao Processo de Manufatura e Qualidade tem uma relação direta com o atendimento dos anseios dos clientes, e também, geram economias importantes para as empresas, pois aumentar a produtividade é um fator importante para rentabilizar a organização que através de um processo produtivo ordenado, consegue reduzir custos e minimizar alguns itens produtivos, levando a empresa para um ciclo de customização importante para um melhor desempenho (CNI; 1998).

Para o Prêmio *Shingo* (2006), a manufatura tem sua importância no que se refere à qualidade dos produtos desenvolvidos, visando ao pronto atendimento dos requisitos dos clientes.

Com relação ao critério Estratégia, Druker (1999) enfatiza a importância de uma missão para empresa, como sendo um vetor de orientação para que os membros da organização tenham uma direção bem definida e saibam como atuar, de forma estratégica, no mercado.

Para Cher (1990 apud TERENCE, 2000), a dificuldade para enfrentar a concorrência, de forma estratégica, tem sido um dos problemas mais comuns nas pequenas e médias empresas, onde a falta deste planejamento prejudica o desenvolvimento da pequena empresa. De acordo com O`Gorman (2001), a falta de uma estratégia adequada ao tipo de mercado pode explicar o fechamento das pequenas empresas.

Outro critério abordado no modelo é o Sistema de Informação, que, na visão de Johnson; Kells (1997), a falta de informação de mercado e de gerenciamento destas informações pode levar as empresas de pequeno e médio portes a uma série de problemas em sua gestão. Rink (1998 apud OLIVEIRA, 2000) afirma que, para as organizações de pequeno porte terem sucesso, elas devem desenvolver um sistema de informação, que permita o controle do fluxo de informação, para que seus gestores possam tomar decisões estratégicas para realizar suas atividades.

O critério Ambiental e Social tem surgido de forma presente nos dias atuais, em face da necessidade de preservação do planeta, onde fica evidente que as organizações precisam abordar, em sua estratégia, as questões ambientais e sociais. De acordo com o PNQ (2006), este critério possui uma relação direta com a preservação das futuras gerações, onde o desenvolvimento sustentável das organizações visa à compreensão e importância em preservar o meio ambiente, dentro de uma política ética e transparente para todas as partes interessadas. De acordo com a UNCTAD (2002), as questões socioambientais estão relacionadas com a sustentabilidade do negócio, fato que tem sido levado em consideração pelos investidores que entendem a importância da preservação do meio para as gerações futuras.

O Critério que relaciona o Resultado Econômico é uma parte importante do modelo, pois como as organizações de pequeno e médio portes têm grande dificuldade em obter recursos financeiros, elas não podem desperdiçar estes recursos que são precursores em seu desenvolvimento.

Para a CNI (1998), é fundamental que empresas de pequeno e médio portes mantenham um equilíbrio financeiro em suas contas, a fim de terem uma estabilidade entre as contas de recebimento que são depósitos de seus clientes, e as obrigações de pagamento de seus funcionários, impostos governamentais, etc. A administração eficiente destes recursos

evita a tomada de empréstimos no mercado, cujas taxas são elevadas e podem prejudicar a saúde financeira da organização (CNI; 1998).

Para Pavani (2003), as pequenas empresas passam por vários estágios em seu desenvolvimento que, em determinados períodos, a necessidade de investimento no caixa da empresa se torna importante para o sucesso do empreendimento.

4.2 CRITÉRIOS E REQUISITOS DO MODELO DE GESTÃO PROPOSTO

Este item foi desenvolvido com o intuito de demonstrar os critérios e os requisitos do modelo de gestão proposto, que foi primordial para a elaboração das perguntas do instrumento de pesquisa.

A. Critério - Estratégia

Requisitos:

- A empresa possui um planejamento estratégico para um horizonte de 5 anos?
- Os funcionários conhecem sobre a visão missão e metas da organização?
- A empresa avalia periodicamente as mudanças do ambiente externo e interno?
- Há indicadores de desempenho monitorando o andamento da implementação da estratégia?
- A empresa conhece a atuação da concorrência?
- A estrutura Comercial está adequada ao tamanho de mercado de atuação da empresa?
- A empresa possui plano de contingência para possíveis mudanças estratégicas?

B. Critério - Gestão de Pessoas

Requisitos:

- Os critérios de seleção de pessoal são bem definidos e claros para a empresa?
- Há política de treinamento regular para os funcionários?
- Há alguma política de bonificação por desempenho?

- A empresa possui um programa de integração para a chegada de novos funcionários no ambiente de trabalho?
- Há algum sistema que possa avaliar a satisfação e o bem-estar do funcionário?

C. Critério - Processos de Manufatura Qualidade

Requisitos:

- Há indicadores sobre a produtividade da manufatura da empresa?
- A empresa possui uma política de reavaliação dos seus processos internos?
- Há uma política de escolha e avaliação dos fornecedores?
- A inovação tem sido um quesito para o desenvolvimento de novos produtos?
- Há uma política de qualidade estabelecida?

D. Critério - Sistema de Informação

Requisitos:

- Há um sistema de informação eficiente na empresa?
- As informações estão disponibilizadas para o meio organizacional?
- A empresa possui procedimento de segurança para o sistema de informação?
- Há uma política de melhoria do sistema de informação?
- As informações são armazenadas em local seguro?

E. Critério - Ambiental e Social

Requisitos:

- A empresa quando desenvolve um produto ou serviço identifica e trata os impactos sociais e ambientais que estes possam interferir nestes meios?
- Há um canal de comunicação com a sociedade quando ocorre algum impacto dos produtos nos serviços realizados pela empresa no meio social e ambiental?
- Há algum programa de conscientização junto aos funcionários e fornecedores sobre as questões envolvendo a responsabilidade socioambiental?
- A organização promove algum tipo de programa social benéfico a comunidade local?

F. Critério – Satisfação do Cliente

Requisitos:

- As reclamações dos Clientes são atendidas dentro do prazo estabelecido em contrato?
- São realizadas pesquisas periódicas para medir a satisfação do cliente?
- A empresa conhece os requisitos de seus clientes de forma clara e objetiva?

G. Critério – Resultado Econômico

Requisitos:

- Há um planejamento orçamentário para os próximos 2 anos?
- A empresa tem linhas de crédito disponível para financiar seu crescimento?
- O nível gerencial conhece bem a cadeia de custos e as margens de lucratividade dos produtos comercializados?
- A carga tributária impacta de modo significativo no desenvolvimento do negócio?
- O Fluxo de caixa está ajustado para o pagamento das despesas com base nas entradas das receitas?
- A empresa avalia os riscos no desenvolvimento de novos negócios frente aos índices de liquidez, rentabilidade e retorno?

No próximo capítulo apresentam-se as descrições dos casos para que se conheçam as empresas estudadas quanto as suas características, porte e região.

5 DESCRIÇÃO DO CASO

Neste capítulo, abordam-se as principais características da empresa estudada para que o leitor tenha um entendimento melhor das estruturas destas organizações, em função dos resultados da pesquisa.

Foram colhidas informações quanto ao local do estabelecimento da empresa, tempo de mercado, número de funcionários (que é importante para que se classifique a organização quanto ao porte), principal produto comercializado, o organograma da empresa e, por fim, o seguimento específico de atuação da empresa, pois todas pertencem ao setor químico.

5.1 PRIMEIRO ESTUDO DE CASO – EMPRESA A

5.1.1 Características da Empresa

- Local? Município de Resende – Estado do Rio de Janeiro.
- Tempo de Mercado? 22 anos de Mercado.
- Número de funcionários? 32 funcionários.
- Porte da Empresa? Empresa de pequeno porte
- Principal produto? Cresois e seus derivados. São produtos que servem de insumos para a fabricação de pigmentos para tintas e Lubrificantes.
- Participação de Mercado? Entre 75% - 80% do mercado Sudeste.
- Organograma da Organização por nível gerencial

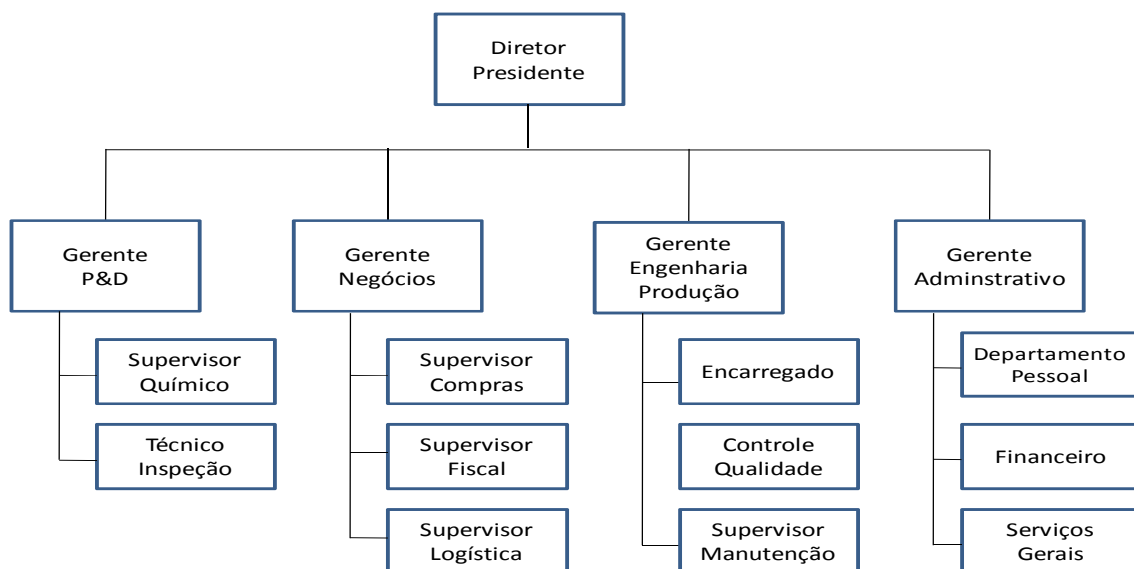


Figura 6– Organograma da Empresa A
Fonte: Elaborada pelo autor

5.1.2 Seguimento específico de atuação no mercado

- Qual o segmento específico de atuação no mercado? Tintas e Vernizes / Graxa.

5.2 SEGUNDO ESTUDO DE CASO – EMPRESA B

5.2.1 Características da Empresa

- Local? Município de Resende – Estado do Rio de Janeiro.
- Tempo de Mercado? 4 anos de Mercado
- Número de funcionários? 38 funcionários
- Porte da Empresa? Empresa de Pequeno porte.
- Principal produto? Herbicida Grifosato
- Participação de Mercado? Entre 20% - 30% do mercado Nacional
- Organograma da Organização por nível gerencial

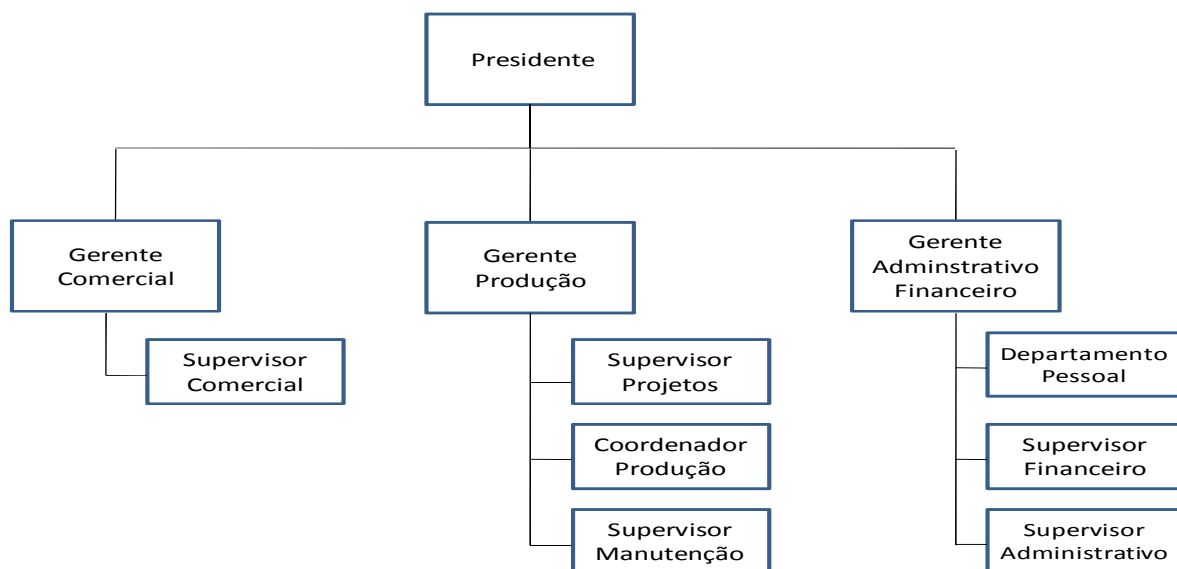


Figura 7– Organograma da Empresa B
 Fonte: Elaborada pelo autor

5.2.2 Seguimento específico de atuação no mercado

- Qual o segmento específico de atuação no mercado? Defensivos Agrícolas

5.3 QUARTO ESTUDO DE CASO – EMPRESA C

5.3.1 Característica da Empresa

- Local? Município do Rio de Janeiro – Estado do Rio de Janeiro.
- Tempo de Mercado? 49 anos de Mercado
- Número de funcionários? 75 funcionários
- Porte da Empresa? Empresa de Pequeno porte.
- Principal produto? Redutor Tempo (Solventes), Verniz
- Participação de Mercado? 30% do mercado Sudeste do Brasil
- Organograma da Organização por nível gerencial

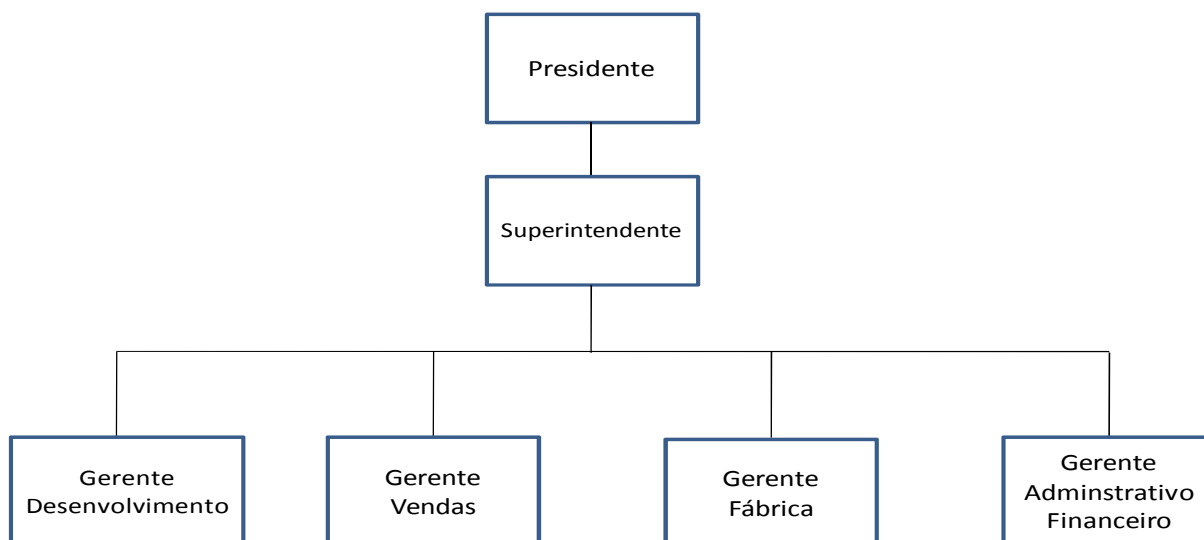


Figura 8– Organograma da Empresa C
 Fonte: Elaborada pelo autor

5.3.2 Seguimento específico de atuação no mercado

- Qual o segmento específico de atuação no mercado? Repintura automotiva

5.4 QUINTO ESTUDO DE CASO – EMPRESA D

5.4.1 Característica da Empresa

- Local? Município de Resende – Estado do Rio de Janeiro.
- Tempo de Mercado? 50 anos de Mercado
- Número de funcionários? 185 funcionários
- Porte da Empresa? Empresa de Médio porte
- Principal produto? Creolina e Cruzwaldina (Desinfetantes)
- Participação de Mercado? Entre 30% - 40% do mercado Sudeste do Brasil
- Organograma da Organização por nível gerencial

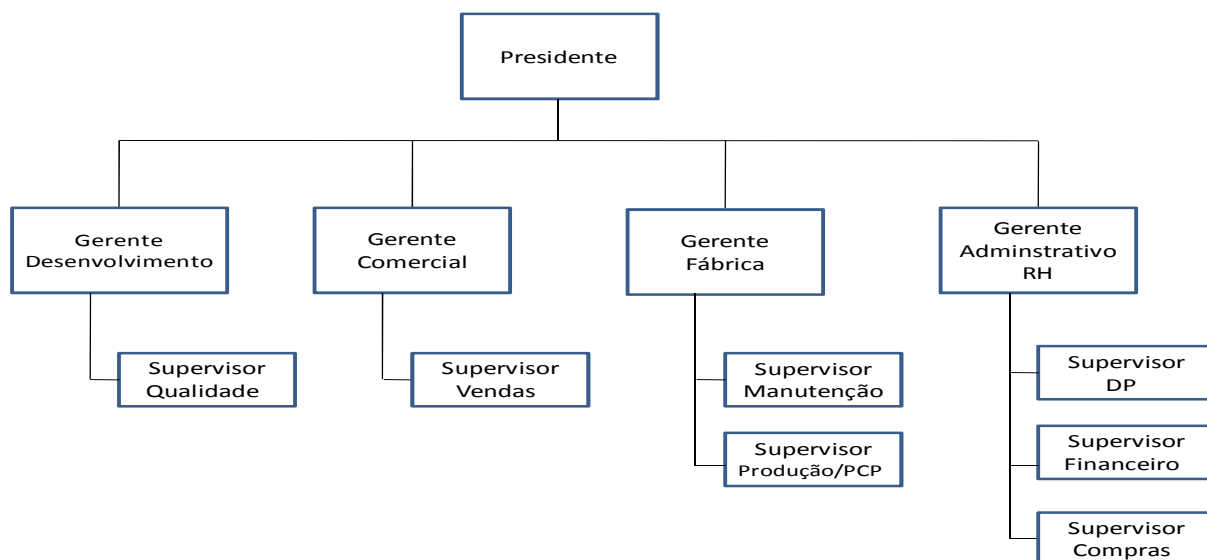


Figura 9 – Organograma da Empresa D
 Fonte: Elaborada pelo autor

5.4.2 Seguimento específico de atuação no mercado

- Qual o segmento específico de atuação no mercado? Produtos para o segmento veterinário

5.5 SEXTO ESTUDO DE CASO – EMPRESA E

5.5.1 Característica da Empresa

- Local? Município do Rio de Janeiro – Estado do Rio de Janeiro.
- Tempo de Mercado? 41 anos de Mercado
- Número de funcionários? 84 funcionários
- Porte da Empresa? Empresa de pequeno porte
- Principal produto? Lubrificantes Industriais (Ferramenta de Corte)
- Participação de Mercado? 60 % do mercado Nacional do Brasil
- Organograma da Organização por nível gerencial

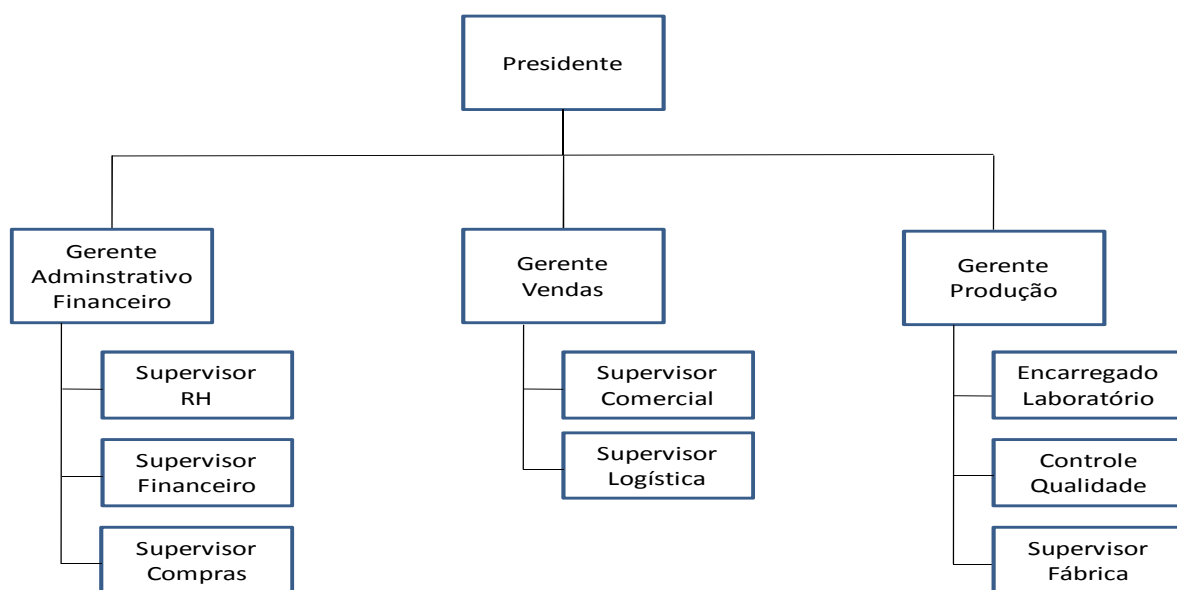


Figura 10 – Organograma da Empresa E
Fonte: Elaborada pelo autor

5.5.2 Seguimento específico de atuação no mercado

- Qual o segmento específico de atuação no mercado? Lubrificante para o setor de máquinas de corte.

O quadro 9 apresenta de forma resumida as empresas pesquisadas no estudo de caso visando uma análise comparativa.

| EMPRESAS | A | B | C | D | E |
|-------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------|----------------|
| Porte | Pequena | Pequena | Pequena | Média | Pequena |
| N. Funcionários | 32 | 38 | 75 | 185 | 84 |
| Setor específico | Tintas / Vernizes / Graxa | Defensivos Agrícolas | Repintura Automotiva | Veterinária | Lubrificantes |
| Localização | Resende | Resende | Rio de Janeiro | Rio de Janeiro | Rio de Janeiro |
| Tempo de mercado | 22 anos | 4 anos | 49 anos | 50 anos | 41 anos |

Quadro 9 – Relação das empresas pesquisadas.
Fonte: Elaborado pelo autor

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo trata os dados obtidos pela pesquisa que investiga as empresas de pequeno e médio portes como os critérios dos Investidores de Risco. Com relação às empresas, analisou-se à luz do modelo proposto, com base em seus critérios e requisitos, o comportamento da gestão, utilizando-se os graus de importância e utilização. Buscou-se como apoio o gráfico radar para auxiliar a compreensão dos dados que foram tratados através das análises intracasos e intercasos. No caso dos Investidores de Risco, pesquisou-se e tratou-se a informação referente aos critérios, que são insumos importantes para que as empresas de pequeno e médio portes tenham uma condição favorável de capitalização.

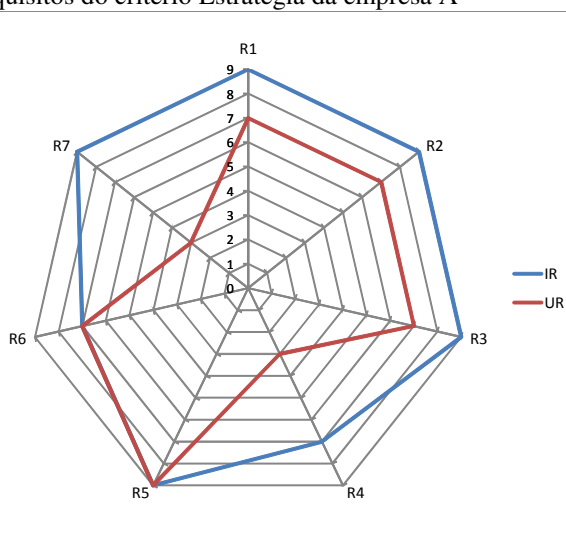
6.1 ANÁLISE INTRACASOS

6.1.1 Estudo de caso empresa A

6.1.1.1 Critério Estratégia

Tabela 21 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Estratégia da empresa A

| n° | IR | UR | Estratégia |
|----|----|----|--|
| R1 | 9 | 7 | A empresa possui um planejamento estratégico para um horizonte de 5 anos? |
| R2 | 9 | 7 | Os funcionários conhecem sobre a visão missão e metas da organização? |
| R3 | 9 | 7 | A empresa avalia periodicamente as mudanças do ambiente externo e interno? |
| R4 | 7 | 3 | Há indicadores de desempenho monitorando o andamento da implementação da estratégia? |
| R5 | 9 | 9 | A empresa conhece a atuação da concorrência? |
| R6 | 7 | 7 | A estrutura Comercial está adequada ao tamanho de mercado de atuação da empresa? |
| R7 | 9 | 3 | A empresa possui plano de contingência para possíveis mudanças estratégicas? |



Fonte: Elaborada pelo autor

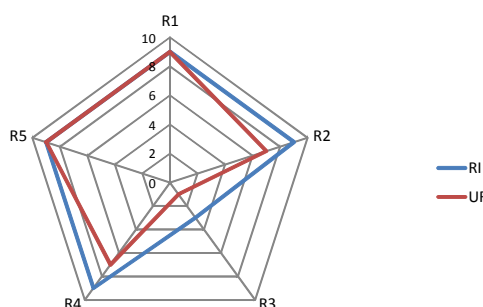
A organização estudada acima atua no mercado há 22 anos, e está classificada como empresa de pequeno porte, localizada no município de Resende. A questão estratégica desta organização apresenta uma deficiência em sua condução, pois esta organização não apresenta a cultura de documentar seus procedimentos estratégicos. No requisito dos indicadores estratégicos, que tem sua importância na medição do desempenho da organização, a empresa informa que pretende implantá-lo nos próximos dois anos. Sem este tipo de medição, a organização não consegue monitorar o rumo planejado.

Outra questão relevante observada é quanto a um plano de contingenciamento, a estratégia corrente. A falta de preocupação quanto a este requisito pode causar sérios danos à organização devido a uma mudança no cenário mercadológico.

6.1.1.2 Critério Gestão de Pessoas

Tabela 22 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Gestão de Pessoas da empresa A

| n° | IR | UR | Gestão de Pessoas |
|----|----|----|--|
| R1 | 9 | 9 | Os critérios de seleção de pessoal são bem definidos e claros para a empresa? |
| R2 | 9 | 7 | Há política de treinamento regular para os funcionários? |
| R3 | 3 | 1 | Há alguma política de bonificação por desempenho? |
| R4 | 9 | 7 | A empresa possui um programa de integração para a chegada de novos funcionários no ambiente de trabalho? |
| R5 | 9 | 9 | Há algum sistema que possa avaliar a satisfação e o bem-estar do funcionário? |



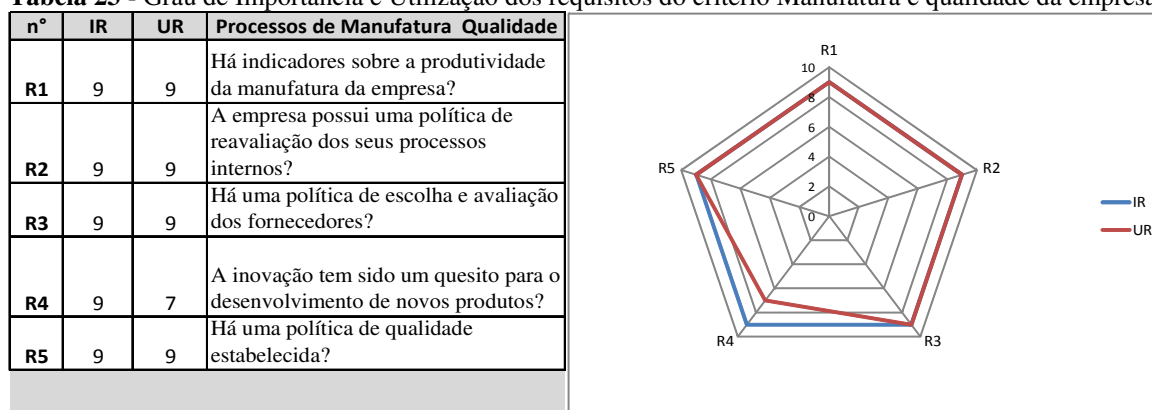
Fonte: Elaborada pelo autor

No requisito R2, a empresa pesquisada não documenta a política de treinamento de seus funcionários, situação que pode causar certas dúvidas na condução de suas tarefas, em função de uma atividade que necessite conhecimento mais aprofundado. A questão relativa à bonificação não foi um requisito que o empresário ache que a organização deva ter, tanto que o grau de importância atribuído foi baixo, pois, segundo o entrevistado, o funcionário precisa se motivar pelo desafio imposto por sua função. Entretanto, os critérios de seleção de pessoal estão bem documentados devido à atividade da empresa, por ser uma indústria química, o

nível de qualificação técnico tem sua importância em função da complexidade e periculosidade da operação fabril.

6.1.1.3 Critério Processo de Manufatura Qualidade

Tabela 23 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Manufatura e qualidade da empresa A

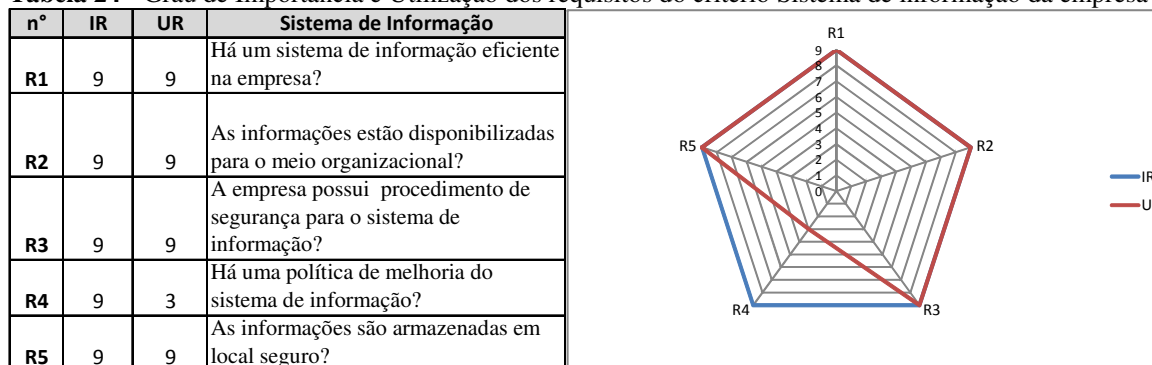


Fonte: Elaborada pelo autor

Este critério apresenta um bom grau de importância e utilização devido à operação fabril da empresa. Segundo o entrevistado, por ser uma indústria química e produzir produtos com grande complexidade e periculosidade, a empresa mantém rígido controle de produção. Porém, no requisito inovação foi constatado um grau de importância alto dado pelo entrevistado, porém a empresa não documenta a prática da inovação, que é um quesito de diferenciação frente à concorrência.

6.1.1.4 Critério Sistema de Informação

Tabela 24 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Sistema de informação da empresa A



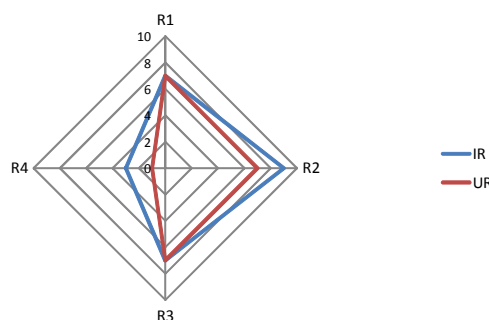
Fonte: Elaborada pelo autor

Os requisitos quanto ao Sistema de informação foram avaliados como muito importantes, com alto grau de utilização, pois algumas formulações dos produtos como as informações da gestão da empresa são tratadas confidencialmente. Porém, a empresa não apresenta uma melhoria contínua de seu Sistema de informação, podendo, com isso, ficar desatualizada, em função das novas versões que o mercado lança em determinado período de tempo, que pode ajudar a empresa a maximizar o nível de informação desejado.

6.1.1.5 Critério Ambiental e Social

Tabela 25 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Ambiental e Social da empresa A

| n° | IR | UR | Ambiental e Social |
|----|----|----|--|
| R1 | 7 | 7 | A empresa quando desenvolve um produto ou serviço identifica e trata os impactos sociais e ambientais que estes possam interferir nestes meios? |
| R2 | 9 | 7 | Há um canal de comunicação com a sociedade quando ocorre algum impacto dos produtos e serviços realizados pela empresa no meio social e ambiental? |
| R3 | 7 | 7 | Há algum programa de conscientização junto aos funcionários e fornecedores sobre as questões envolvendo a responsabilidade socioambiental? |
| R4 | 3 | 1 | A organização promove algum tipo de programa social beneficente a comunidade local? |



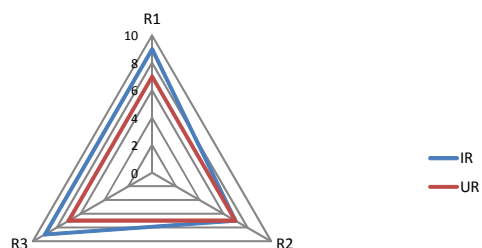
Fonte: Elaborada pelo autor

Neste critério, percebe-se uma grande preocupação com o requisito R2, devido às condições impostas pelo governo que, segundo o entrevistado, o não cumprimento deste requisito poderá implicar em multas. Os demais requisitos não foram considerados muito importantes, pois exercê-los em sua plenitude depende de investimentos maciços nesta área. Mesmo assim, o entrevistado afirma que a empresa pretende desenvolver produtos que não venham a agredir o meio socioambiental. O entrevistado informou que não é cultura da organização promover ações beneficentes à comunidade local, justificando, com isso, o baixo grau de Utilização e Importância dado ao requisito.

6.1.1.6 Critério Satisfação do Cliente

Tabela 26 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Satisfação do Cliente da empresa A

| n° | IR | UR | Satisfação do Cliente |
|----|----|----|---|
| R1 | 9 | 7 | As reclamações dos Clientes são atendidas dentro do prazo estabelecido em contrato? |
| R2 | 7 | 7 | São realizadas pesquisas periódicas para medir a satisfação do cliente? |
| R3 | 9 | 7 | A empresa conhece os requisitos de seus clientes de forma clara e objetiva? |



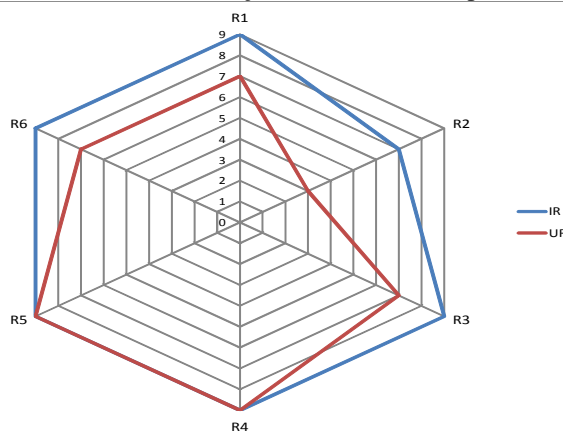
Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa considera muito importante os requisitos R1 e R3, porém no que tange à satisfação do cliente, a organização não apresenta a mesma preocupação. Com relação ao requisito R2, a empresa não tem como prática documentar as reclamações, satisfação e principalmente os requisitos de seus clientes (R3) que, pela falta de registro, pode acarretar em produtos que apresentem problemas no exercício de sua função. O requisito relacionado à análise da satisfação do cliente, quando não documentado, pode levar a empresa a não agir através de medidas preventivas ou corretivas para sanar as reclamações, a fim de evitar a perda destes clientes para a concorrência.

6.1.1.7 Critério Resultados Econômicos

Tabela 27 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Satisfação do Cliente da empresa A

| n° | IR | UR | Resultado Econômico |
|----|----|----|--|
| R1 | 9 | 7 | Há um planejamento orçamentário para os próximos 2 anos? |
| R2 | 7 | 3 | A empresa tem linhas de crédito disponível para financiar seu crescimento? |
| R3 | 9 | 7 | O nível gerencial conhece bem a cadeia de custos e as margem de lucratividade dos produtos comercializados? |
| R4 | 9 | 9 | A carga tributária impacta de modo significativo o desenvolvimento do negócio? |
| R5 | 9 | 9 | Fluxo de caixa está ajustado para o pagamento das despesas com base nas entradas das receitas? |
| R6 | 9 | 7 | A empresa avalia os riscos no desenvolvimento de novos negócios frente aos índices de liquidez, rentabilidade e retorno? |

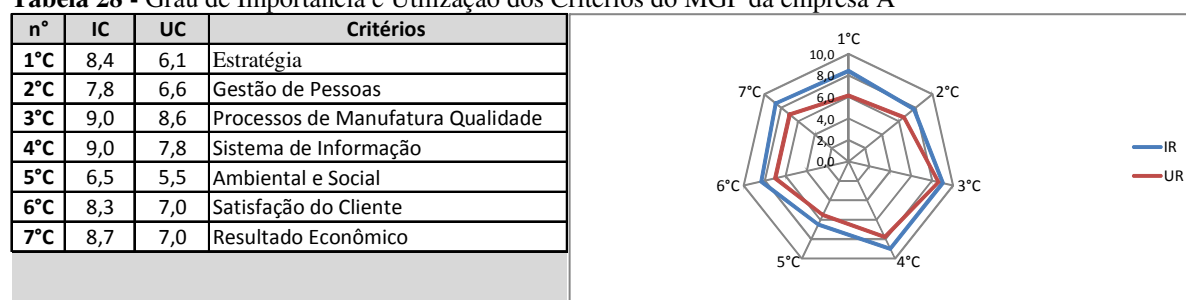


Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa analisada considera importante ter linhas de crédito para financiar seu crescimento, mas não utiliza, na prática. O empresário entrevistado demonstrou certa preocupação com as altas taxas de juros cobradas no Brasil e desconhecia a capitalização por parte dos Investidores de Risco. Com relação à carga tributária, o entrevistado considerou um requisito muito importante devido ao peso exercido na formação do preço de venda de seus produtos. Outro fato relevante observado foi o descuido, por parte da empresa, em não documentar os orçamentos da empresa, independente de achar este requisito muito importante. A empresa investigada não documenta a avaliação dos riscos no desenvolvimento de novos negócios, podendo, com isso, incorrer em retornos abaixo da rentabilidade prevista pela empresa.

6.1.1.8 Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP

Tabela 28 - Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP da empresa A



A organização investigada tem a consciência da Importância dos critérios do modelo de gestão proposto, porém no campo da utilização dos critérios, a empresa apresenta níveis preocupantes quanto aos critérios da estratégia e gestão de pessoas, onde a utilização eventual destes critérios pode afetar sua posição competitiva no mercado. Entretanto, os critérios relacionados com a manufatura, qualidade e sistemas de informação apresentam um grau de utilização mais elevado, devido ao grau de complexidade e periculosidade dos produtos fabricados além da exigência governamental, que pode atuar de forma punitiva, caso haja descuidos nestas áreas.

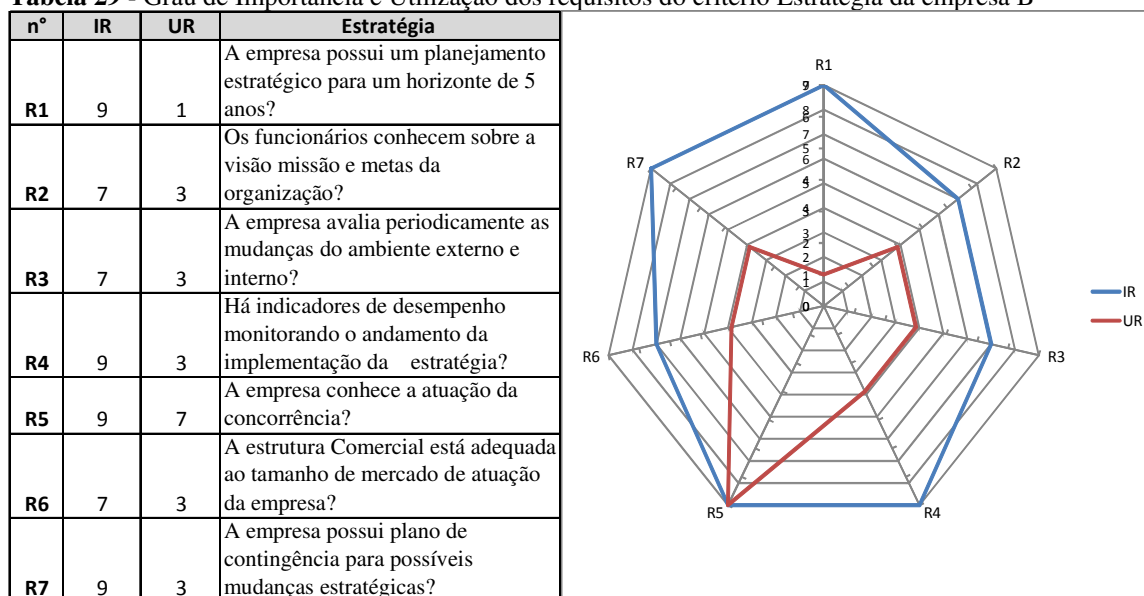
O baixo grau com as questões socioambientais está relacionado segundo informado pelo empresário, à necessidade de investimento que, em princípio, não é prioritário no

momento. Os critérios relacionados com a satisfação do cliente e resultados econômicos apresentam-se como importantes na visão do entrevistado, mas a empresa não tem a cultura de tratar estes itens de forma documentada, para maior controle sobre possíveis medidas que devam ser tomadas em um eventual problema neste campo.

6.1.2 Estudo de caso empresa B

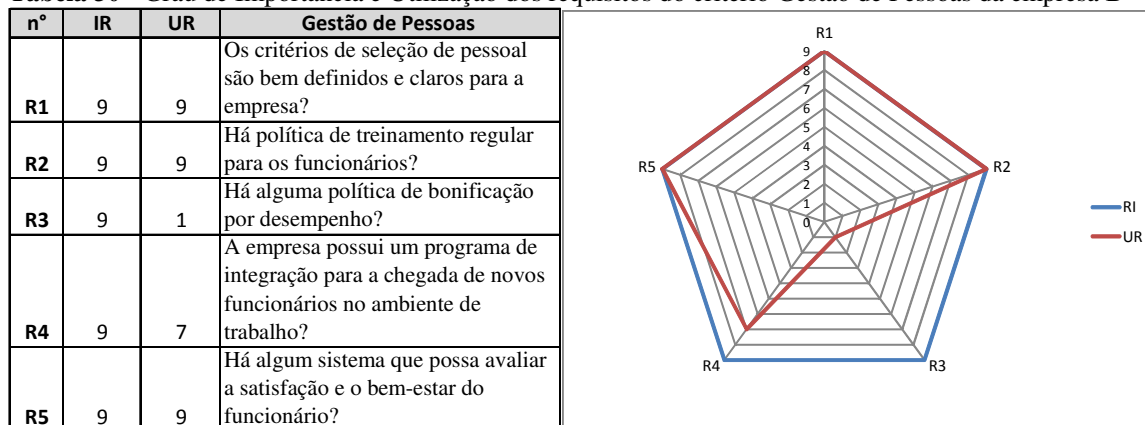
6.1.2.1 Critério Estratégia

Tabela 29 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Estratégia da empresa B



A empresa B apresenta grande deficiência na questão estratégica, quando demonstra um baixo grau de utilização em requisitos importantes como R1, R2, R4, R6 e R7. O fato de a empresa não possuir um planejamento estratégico para os próximos cinco anos, não ter indicadores, não entender e analisar o ambiente externo, pode provocar alguns transtornos sérios na condução do negócio. Entretanto, a empresa acompanha a ação da concorrência, mas não documenta nesta ação. O fato de conhecer a atuação da concorrência pode ser insuficiente para uma atuação mais segura no mercado. Outra questão importante reside na falta de um contingenciamento estratégico para possíveis mudanças do mercado. A empresa reconhece a importância deste requisito, mas só pretende implantá-lo nos próximos dois anos.

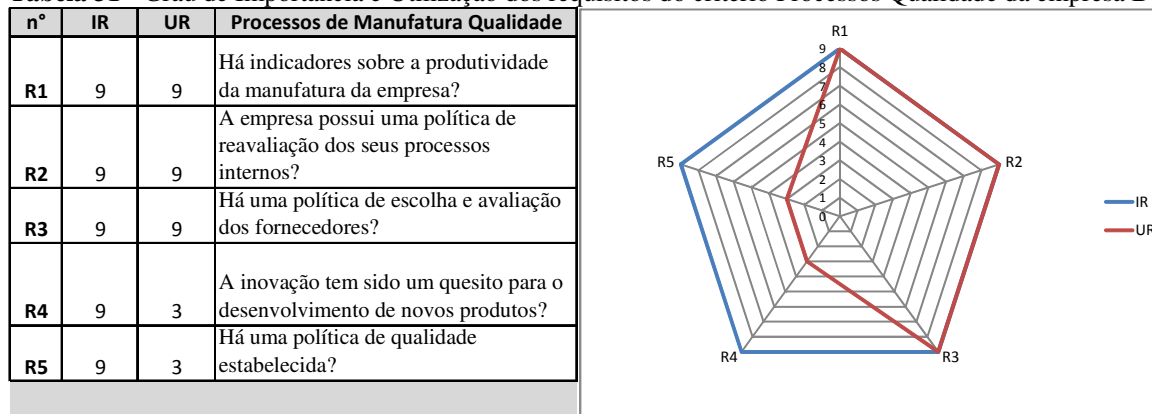
6.1.2.2 Critério Gestão de Pessoas

Tabela 30 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Gestão de Pessoas da empresa B

Fonte: Elaborada pelo autor

Os requisitos relacionados ao critério Gestão de Pessoas tiveram um grau melhor do que observado no critério estratégia. A empresa atribuiu no grau de utilização, bons índices na seleção de pessoas, treinamento e na avaliação da satisfação de seus funcionários. Segundo o entrevistado, este fato ocorre devido à complexidade operacional da fábrica que necessita de cuidados em sua operação, por se tratar de produtos com alto índice de periculosidade. No requisito bonificação por desempenho, a organização não adota a prática deste item por não ter uma política que trate do assunto.

6.1.2.3 Critério Processos de Manufatura Qualidade

Tabela 31 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Processos Qualidade da empresa B

Fonte: Elaborada pelo autor

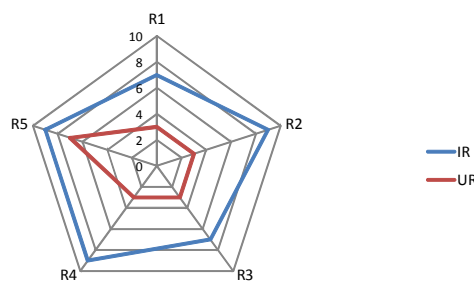
A empresa apresenta um grau alto de importância destes requisitos, porém no que tange às questões voltadas para o grau de utilização nos requisitos inovação e qualidade, a organização apresenta baixo grau de Utilização.

O entrevistado informou que estes dois requisitos terão prioridades nos próximos dois anos. Como a empresa produz produtos com alto grau de risco (Defensivo agrícola), a implantação de uma política de qualidade deveria ser prioritária devido ao alto risco do produto.

6.1.2.4 Critério Sistema de informação

Tabela 32 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Sistema de informação da empresa B

| n° | IR | UR | Sistema de Informação |
|----|----|----|--|
| R1 | 7 | 3 | Há um sistema de informação eficiente na empresa? |
| R2 | 9 | 3 | As informações estão disponibilizadas para o meio organizacional? |
| R3 | 7 | 3 | A empresa possui procedimento de segurança para o sistema de informação? |
| R4 | 9 | 3 | Há uma política de melhoria do sistema de informação? |
| R5 | 9 | 7 | As informações são armazenadas em local seguro? |



Fonte: Elaborada pelo autor

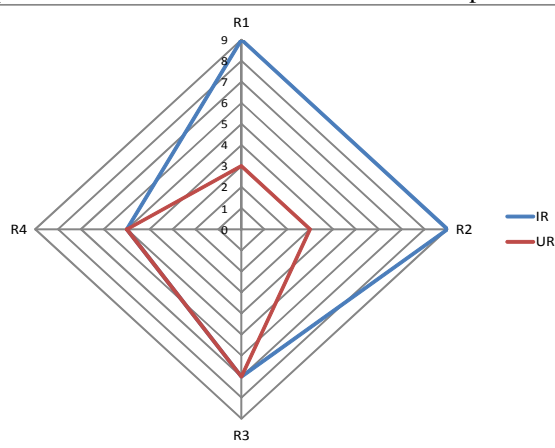
Neste critério, a empresa B entende a importância destes requisitos, porém na prática a organização demonstrou certa dificuldade quanto ao grau de Utilização, pois em requisitos como R1, R2, R3 e R4, a empresa praticamente opera de forma precária no tratamento, divulgação e segurança da informação.

Tal situação pode levar a empresa a ter dificuldades na tomada de decisão, ocasionando, com isso, problemas operacionais e estratégicos. O entrevistado acredita que, no prazo de um ano, a empresa deva ter um sistema de informação mais eficiente.

6.1.2.5 Critério Ambiental e Social

Tabela 33 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Ambiental e Social da empresa B

| n° | IR | UR | Ambiental e Social |
|----|----|----|---|
| R1 | 9 | 3 | A empresa quando desenvolve um produto ou serviço identifica e trata os impactos sociais e ambientais que estes possam interferir nestes meios? |
| R2 | 9 | 3 | Há um canal de comunicação com a sociedade quando ocorre algum impacto dos produtos os serviços realizados pela empresa no meio social e ambiental? |
| R3 | 7 | 7 | Há algum programa de conscientização junto aos funcionários e fornecedores sobre as questões envolvendo a responsabilidade socioambiental? |
| R4 | 5 | 5 | A organização promove algum tipo de programa social beneficente a comunidade local? |



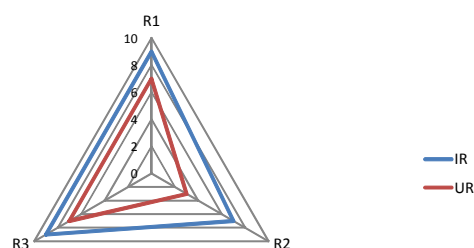
Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa demonstrou pouca importância quanto ao requisito R4, pois não é política da organização promover algum tipo de programa social beneficente para a comunidade local. Com relação ao grau de utilização dos requisitos R1 e R2, a empresa não tem a cultura de desenvolver seus produtos, visando a possíveis impactos socioambientais e promover um canal de comunicação com a sociedade, porém demonstra disposição para implantar estes requisitos no prazo de dois anos. Como o produto fabricado pela empresa é de alto risco, a organização mantém uma política de conscientização junto a fornecedores e funcionários.

6.1.2.6 Critério Satisfação do Cliente

Tabela 34 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Satisfação do Cliente da empresa B

| n° | IR | UR | Satisfação do Cliente |
|----|----|----|---|
| R1 | 9 | 7 | As reclamações dos Clientes são atendidas dentro do prazo estabelecido em contrato? |
| R2 | 7 | 3 | São realizadas pesquisas periódicas para medir a satisfação do cliente? |
| R3 | 9 | 7 | A empresa conhece os requisitos de seus clientes de forma clara e objetiva? |



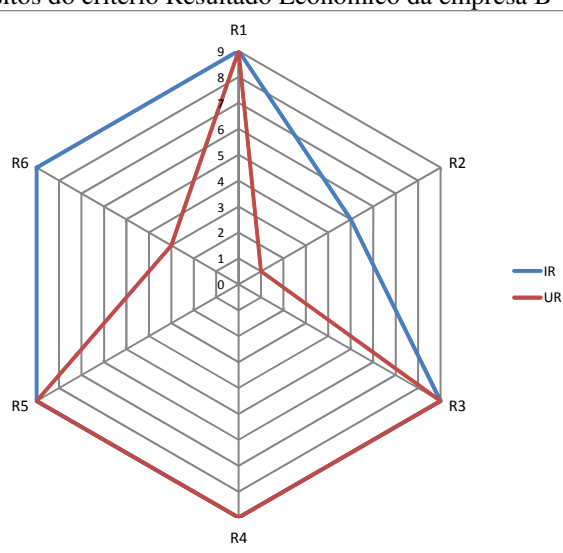
Fonte: Elaborado pelo autor

Neste critério, a empresa apresentou um baixo grau de utilização em relação à satisfação de seu cliente, entretanto o entrevistado acha importante este tipo de análise. Como a empresa comercializa produtos de alto risco, deveria ter um grau máximo de utilização nos requisitos R1 e R2, que trata as questões relativas aos prazos de reclamação do produto comercializado e a compreensão dos requisitos informados por seus clientes.

6.1.2.7 Critério Resultado Econômico

Tabela 35 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Resultado Econômico da empresa B

| n° | IR | UR | Resultado Econômico |
|----|----|----|--|
| R1 | 9 | 9 | Há um planejamento orçamentário para os próximos 2 anos? |
| R2 | 5 | 1 | A empresa tem linhas de crédito disponíveis para financiar seu crescimento? |
| R3 | 9 | 9 | O nível gerencial conhece bem a cadeia de custos e as margem de lucratividade dos produtos comercializados? |
| R4 | 9 | 9 | A carga tributária impacta de modo significativo o desenvolvimento do negócio? |
| R5 | 9 | 9 | Fluxo de caixa está ajustado para o pagamento das despesas com base nas entradas das receitas? |
| R6 | 9 | 3 | A empresa avalia os riscos no desenvolvimento de novos negócios frente aos índices de liquidez, rentabilidade e retorno? |

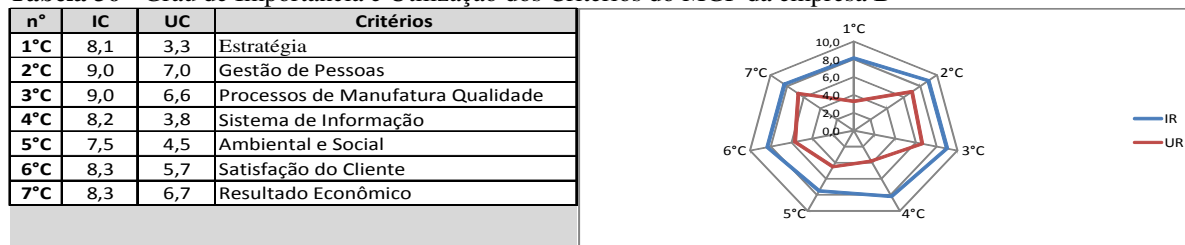


Fonte: Elaborada pelo autor

A organização não utiliza linhas de crédito para financiar seu desenvolvimento. Este tipo de situação é observado em outras organizações do mesmo porte. O entrevistado informou a preocupação de contrair empréstimo, pois a taxa de juros elevada pode ocasionar endividamento e comprometer com isso o fluxo de caixa da empresa. Outra constatação relevante foi o requisito R6, que a empresa entende como sendo muito importante, mas, na prática, não realiza a análise do risco e retorno no desenvolvimento de um novo negócio. A carga tributária foi informada como muito importante, devido à sua influência nem sempre positiva no custo de seus produtos.

6.1.2.8 Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP

Tabela 36 - Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP da empresa B



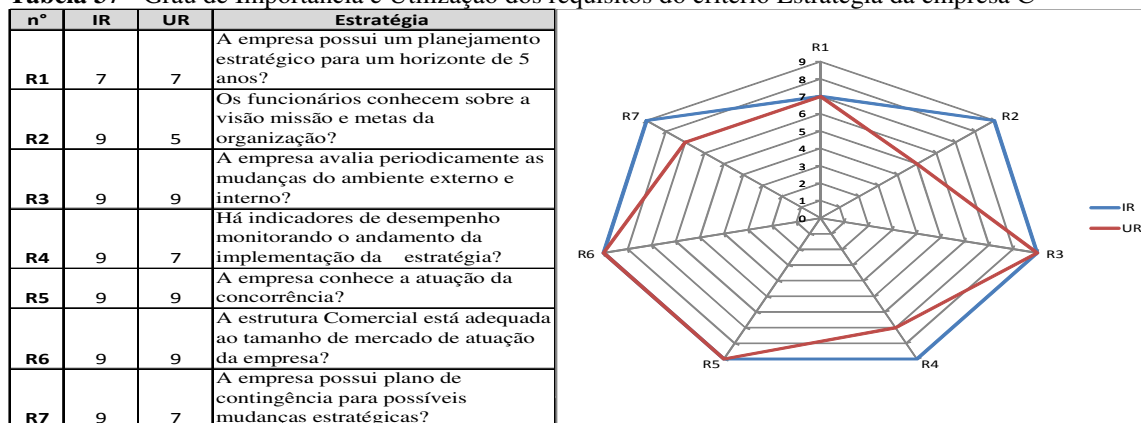
Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa B apresenta alguns problemas de prática nos critérios estratégia, sistema de informação, questões ambientais e sociais, além do critério envolvendo a satisfação do cliente. Independente de um grau de utilização baixo nos critérios citados, a empresa tem a convicção de sua importância. O critério envolvendo a parte de manufatura/qualidade, apresentou um grau de utilização um pouco melhor devido ao tipo de produto produzido, porém o critério carece de melhorias para uma prática mais rotineira e documentada.

6.1.3 Estudo de caso empresa C

6.1.3.1 Critério Estratégia

Tabela 37 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Estratégia da empresa C



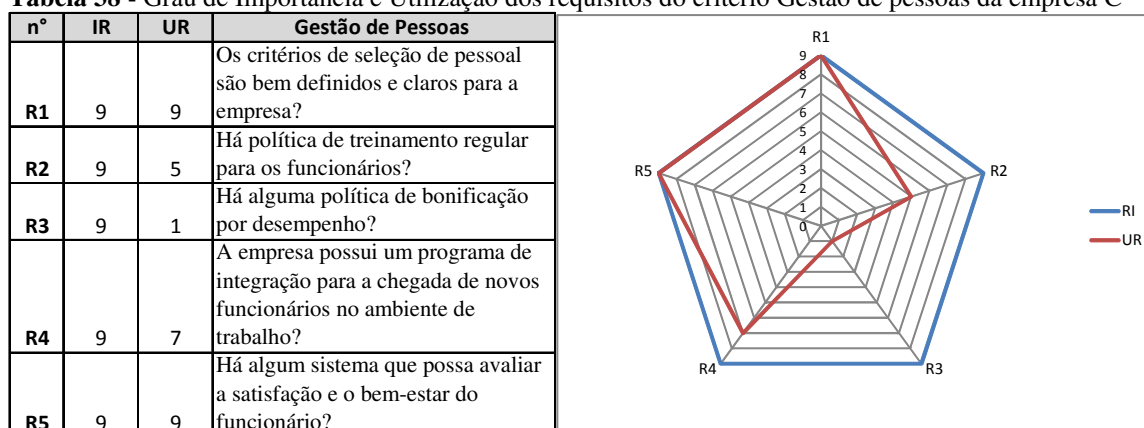
Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa C, localizada no município do Rio de Janeiro, apresenta um bom grau de utilização dos requisitos relacionados ao critério estratégico. Entretanto, a empresa não documenta, na prática seu planejamento estratégico, indicadores e o contingenciamento de uma possível mudança de cenário.

Os requisitos R3, R5 e R6 são exercitados na prática, pois o entrevistado enfatizou a importância de se monitorar a concorrência e avaliar periodicamente as mudanças do ambiente externo e interno, tal como ter uma equipe comercial que cubra o mercado atendendo ao cliente de forma efetiva.

6.1.3.2 Critério Gestão de Pessoas

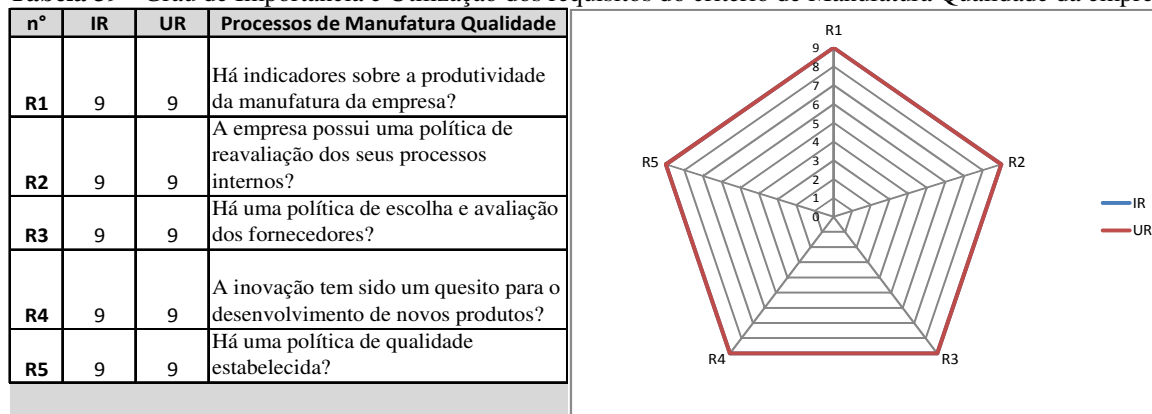
Tabela 38 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Gestão de pessoas da empresa C



No que tange ao critério da Gestão de Pessoas, a empresa entrevistada atribuiu um alto grau de importância em todos os requisitos. Entretanto, os requisitos relacionados ao treinamento e bonificações dos funcionários não são efetivados na prática. O entrevistado enfatizou que a política de treinamento será desenvolvida no prazo de um ano. A empresa informou que pretende estudar uma forma de bonificar seus funcionários, porém não é prioridade para a organização.

6.1.3.3 Critério Processo de Manufatura Qualidade

Tabela 39 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério de Manufatura Qualidade da empresa C

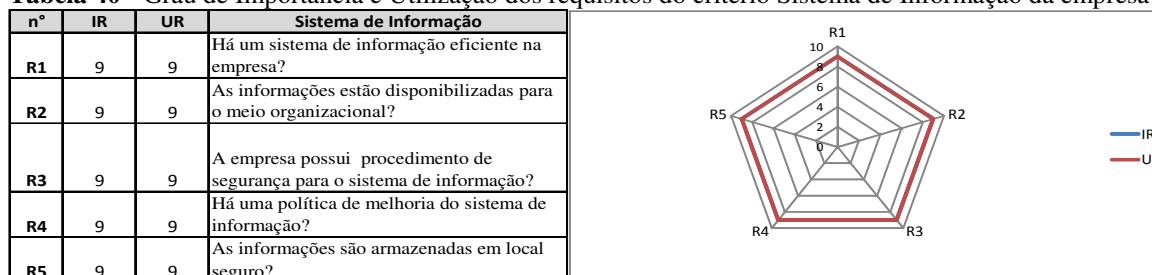


Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa apresentou um alto grau de Importância e Utilização em todos os requisitos, devido à fabricação do produto comercializado. O entrevistado citou que a empresa é eventualmente fiscalizada por órgãos governamentais que controlam o tipo de atividade produtiva, sendo necessário um controle rígido sobre o processo produtivo.

6.1.3.4 Critério Sistema de Informação

Tabela 40 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Sistema de Informação da empresa C

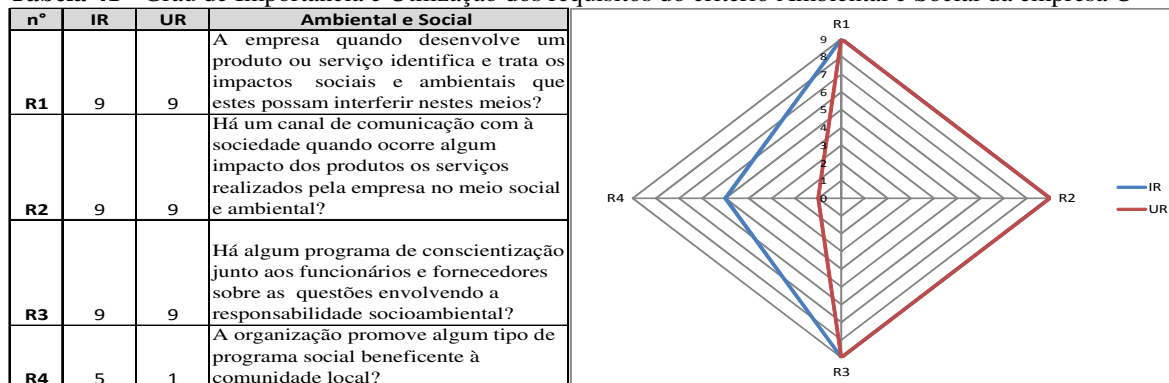


Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa C apresenta uma boa gestão nos requisitos deste critério tanto pelo grau de Importância como de Utilização, pois, segundo o entrevistado, as informações são de fundamental importância para a organização e que a perda destas poderia causar sérios problemas. Dentro do sistema de informação, a empresa mantém todas as suas formulações cadastradas e atualizadas tal como seus procedimentos da política de qualidade.

6.1.3.5 Critério Ambiental e Social

Tabela 41 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Ambiental e Social da empresa C

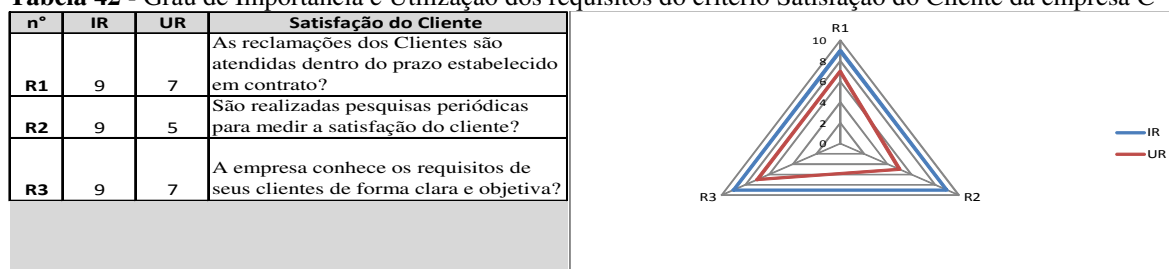


Fonte: Elaborada pelo autor

Neste critério, o único requisito que a empresa apresenta um baixo grau de Importância como de Utilização é o R4, pois não é da política da organização promover programas benéficos para a região local. Os outros requisitos apresentam bons índices devido à periculosidade do produto comercializado, em função do meio socioambiental.

6.1.3.6 Critério Satisfação do Cliente

Tabela 42 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Satisfação do Cliente da empresa C



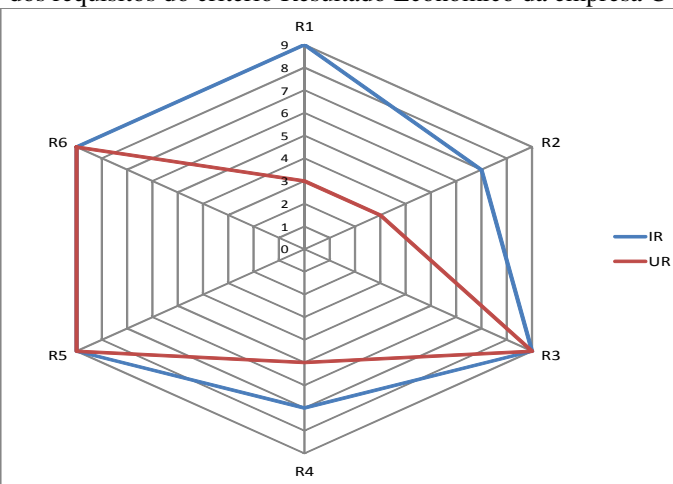
Fonte: Elaborada pelo autor

A organização compreende a importância deste critério e seus requisitos, porém não costuma realizar rotineiramente e documentada a medição de satisfação de seus clientes. Outro ponto a destacar reside no fato de que a empresa não documenta os requisitos e reclamações dos clientes. Este fato pode levar a organização a ter problemas de especificação no desenvolvimento de produtos e dificuldades contratuais no cumprimento de seus contratos.

6.1.3.7 Critério Resultado Econômico

Tabela 43 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Resultado Econômico da empresa C

| UR | Resultado Econômico |
|----|--|
| 3 | Há um planejamento orçamentário para os próximos 2 anos? |
| 3 | A empresa tem linhas de crédito disponíveis para financiar seu crescimento? |
| 9 | O nível gerencial conhece bem a cadeia de custos e a margem de lucratividade dos produtos comercializados? |
| 5 | A carga tributária impacta de modo significativo o desenvolvimento do negócio? |
| 9 | Fluxo de caixa está ajustado para o pagamento das despesas com base nas entradas das receitas? |
| 9 | A empresa avalia os riscos no desenvolvimento de novos negócios frente aos índices de liquidez, rentabilidade e retorno? |



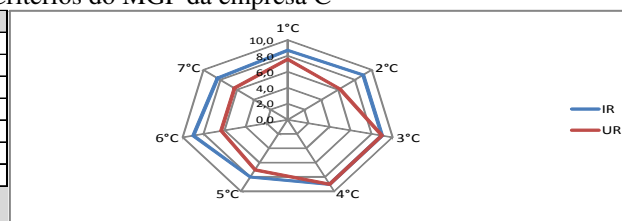
Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa C apresenta, no R1, dificuldade em planejar seu orçamento. O entrevistado informou que a organização está atenta a esta questão e que pretende resolver esta situação neste ano. A organização não possui linhas de crédito para financiar o seu crescimento, porém o entrevistado entende esta necessidade como sendo fundamental para o desenvolvimento e crescimento da empresa, mas alega que as altas taxas cobradas pelas instituições financeiras inibem esta iniciativa. A carga tributária aparece como importante na visão do entrevistado, devido ao impacto nos preços comercializados. Atualmente, esta empresa paga em torno 37,15% de imposto na emissão da Nota Fiscal.

6.1.3.8 Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP

Tabela 44 - Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP da empresa C

| n° | IC | UC | Critérios |
|-----|-----|-----|-----------------------------------|
| 1°C | 8,7 | 7,6 | Estratégia |
| 2°C | 9,0 | 6,2 | Gestão de Pessoas |
| 3°C | 9,0 | 9,0 | Processos de Manufatura Qualidade |
| 4°C | 9,0 | 9,0 | Sistema de Informação |
| 5°C | 8,0 | 7,0 | Ambiental e Social |
| 6°C | 9,0 | 6,3 | Satisfação do Cliente |
| 7°C | 8,3 | 6,3 | Resultado Econômico |



Fonte: Elaborada pelo autor

A organização estudada apresenta um Grau de utilização razoável no critério estratégia, mas ainda precisa aprimorar seu controle no que tange ao registro de indicadores.

No critério gestão de pessoas, a organização necessita de maior investimento na área de treinamento, e precisa avaliar sua política de bonificação que pode ser um atrativo bom para satisfação de seus funcionários.

No critério satisfação do cliente, a empresa não apresenta boas práticas nos registros de necessidades e satisfação, podendo levá-la à perda de alguns clientes importantes. Com relação ao resultado econômico, a organização não apresenta um plano orçamentário eficiente que possa ajudá-la na previsibilidade de suas receitas e gastos, podendo, com isso, ter dificuldades futuras em suas contas.

6.1.4 Estudo de caso empresa D

6.1.4.1 Critério Estratégia

Tabela 45 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Estratégia da empresa D

| n° | IR | UR | Estratégia |
|----|----|----|--|
| R1 | 9 | 7 | A empresa possui um planejamento estratégico para um horizonte de 5 anos? |
| R2 | 9 | 5 | Os funcionários conhecem sobre a visão missão e metas da organização? |
| R3 | 9 | 7 | A empresa avalia periodicamente as mudanças do ambiente externo e interno? |
| R4 | 9 | 7 | Há indicadores de desempenho monitorando o andamento da implementação da estratégia? |
| R5 | 9 | 9 | A empresa conhece a atuação da concorrência? |
| R6 | 7 | 7 | A estrutura Comercial está adequada ao tamanho de mercado de atuação da empresa? |
| R7 | 7 | 1 | A empresa possui plano de contingência para possíveis mudanças estratégicas? |



Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa D entende a importância dos requisitos do critério Estratégia, que atribui um alto grau de Importância. Entretanto a organização não registra, de forma documentada, seu planejamento estratégico e nem sua missão e visão. A falta de contingenciamento informado pelo entrevistado no requisito R7 pode causar problemas na gestão, frente a uma

mudança no cenário mercadológico. Outro fato observado consiste na falta de documentação de seus indicadores estratégicos. A dificuldade encontrada na empresa, neste critério, pode levá-la a sérios problemas na condução do negócio, inibindo o crescimento ou podendo conduzi-la até à quebra de sua operação.

6.1.4.2 Critério Gestão de Pessoas

Tabela 46 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Gestão de Pessoas da empresa D

| n° | IR | UR | Gestão de Pessoas |
|----|----|----|--|
| R1 | 9 | 9 | Os critérios de seleção de pessoal são bem definidos e claros para a empresa? |
| R2 | 9 | 9 | Há política de treinamento regular para os funcionários? |
| R3 | 9 | 7 | Há alguma política de bonificação por desempenho? |
| R4 | 9 | 9 | A empresa possui um programa de integração para a chegada de novos funcionários no ambiente de trabalho? |
| R5 | 9 | 9 | Há algum sistema que possa avaliar a satisfação e o bem-estar do funcionário? |

Fonte: Elaborada pelo autor

Neste critério, a empresa investigada apresenta um alto grau de Importância em todos os requisitos. No que tange à política de bonificação (R3), a organização não possui regras escritas para este item. O entrevistado informou que a política de bonificação está em estudo e que a empresa pretende formalizá-la de forma documentada neste ano.

6.1.4.3 Critério Processos de Manufatura Qualidade

Tabela 47 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Processo de Manufatura Qualidade da empresa D

| n° | IR | UR | Processos de Manufatura Qualidade |
|----|----|----|---|
| R1 | 9 | 9 | Há indicadores sobre a produtividade da manufatura da empresa? |
| R2 | 9 | 9 | A empresa possui uma política de reavaliação dos seus processos internos? |
| R3 | 9 | 9 | Há uma política de escolha e avaliação dos fornecedores? |
| R4 | 9 | 9 | A inovação tem sido um quesito para o desenvolvimento de novos produtos? |
| R5 | 9 | 9 | Há uma política de qualidade estabelecida? |

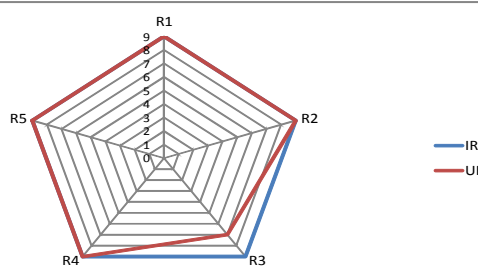
Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa D atribuiu alto grau de Importância e Utilização para os requisitos deste critério, devido à complexidade e risco de seus produtos e pela exigência da legislação governamental. Como o produto comercializado está ligado à área veterinária, há fiscalização periódica de órgãos ligados à vigilância sanitária.

6.1.4.4 Critério Sistema de Informação

Tabela 48 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Sistema de Informação da empresa D

| n° | IR | UR | Sistema de Informação |
|----|----|----|--|
| R1 | 9 | 9 | Há um sistema de informação eficiente na empresa? |
| R2 | 9 | 9 | As informações estão disponibilizadas para o meio organizacional? |
| R3 | 9 | 7 | A empresa possui procedimento de segurança para o sistema de informação? |
| R4 | 9 | 9 | Há uma política de melhoria do sistema de informação? |
| R5 | 9 | 9 | As informações são armazenadas em local seguro? |



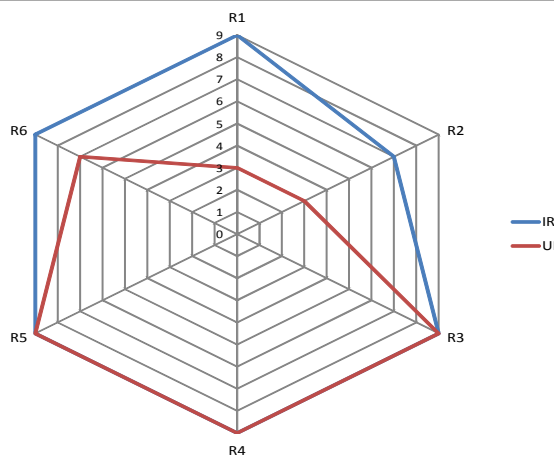
Fonte: Elaborada pelo autor

O entrevistado informou que a empresa implantou um sistema de informação eletrônico em todos os departamentos., Isso pode explicar o alto grau de Utilização e Importância apresentado na pesquisa. Quanto ao requisito R4, a empresa está em fase final de implementação das políticas de segurança, que tem, como meta de término, o fim de 2008.

6.1.4.5 Critério Ambiental e Social

Tabela 49 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Ambiental e Social da empresa D

| n° | IR | UR | Resultado Econômico |
|----|----|----|---|
| R1 | 9 | 3 | Há um planejamento orçamentário para os próximos 2 anos? |
| R2 | 7 | 3 | A empresa tem linhas de crédito disponíveis para financiar seu crescimento? |
| R3 | 9 | 9 | O nível gerencial conhece bem a cadeia de custos e as margem de lucratividade dos produtos comercializados? |
| R4 | 9 | 9 | A carga tributária impacta de modo significativo o desenvolvimento do negócio? |
| R5 | 9 | 9 | Fluxo de caixa está ajustado para o pagamento das despesas com base nas entradas das receitas? |
| R6 | 9 | 7 | A empresa avalia os riscos no desenvolvimento de novos negócios, frente aos índices de liquidez, rentabilidade e retorno? |



Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa atribui um alto grau de Importância para os requisitos deste critério, pois tem a consciência das questões ligadas aos meios sociais e ambientais.

Por outro lado, a organização não possui procedimentos documentados quando desenvolve um produto que impacta o meio socioambiental. Quando se trata do canal de comunicação com a sociedade, o entrevistado informou que não possui procedimentos claros e documentados.

Por fim, a empresa enfatiza que acha importantes as ações sociais beneficentes, mas que, por política interna, não exerce este papel.

6.1.4.6 Critério Satisfação do Cliente

Tabela 50 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Satisfação do Cliente da empresa D

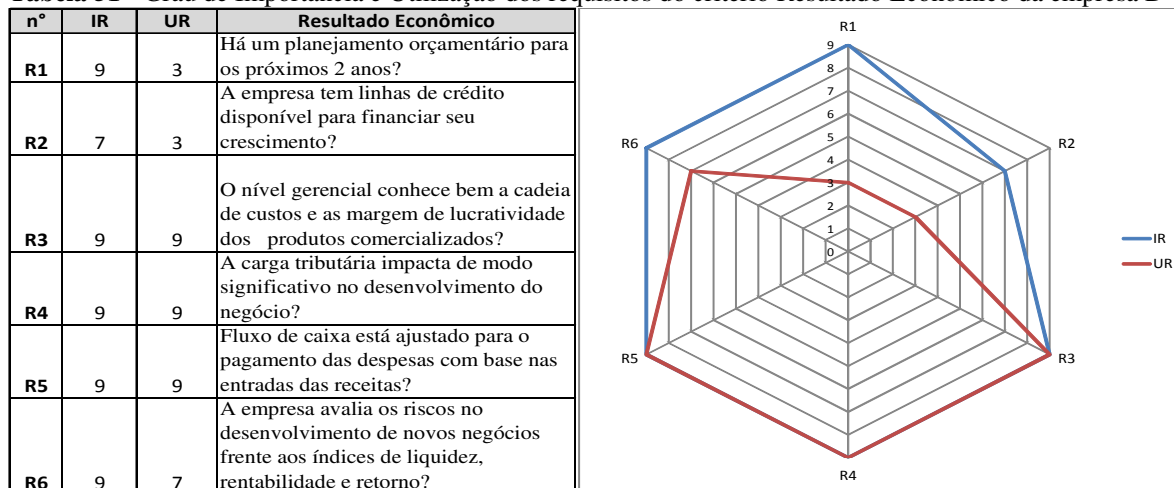
| n° | IR | UR | Satisfação do Cliente |
|----|----|----|---|
| R1 | 9 | 7 | As reclamações dos Clientes são atendidas dentro do prazo estabelecido em contrato? |
| R2 | 7 | 5 | São realizadas pesquisas periódicas para medir a satisfação do cliente? |
| R3 | 9 | 9 | A empresa conhece os requisitos de seus clientes de forma clara e objetiva? |

Fonte: Elaborada pelo autor

Neste critério, o entrevistado atribui um grau de Importância alto, mas não pratica, de forma rotineira e documentada, as análises de satisfação do cliente e o registro de reclamações que poderia levá-lo a uma melhoria contínua de seus produtos.

O ponto positivo é que a empresa registra os requisitos de seus clientes que, segundo o entrevistado, é de fundamental importância no desenvolvimento do produto, pois os insumos de fabricação são caros, não permitindo retrabalho.

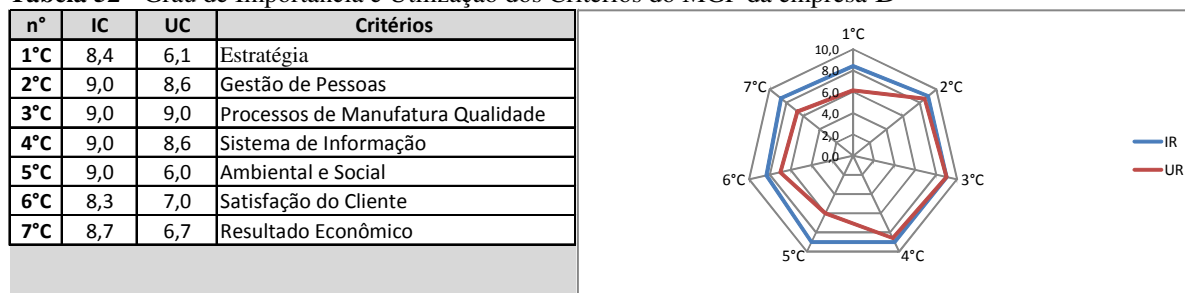
6.1.4.7 Critério Resultado Econômico

Tabela 51 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Resultado Econômico da empresa D

Fonte: Elaborada pelo autor

A parte orçamentária da empresa D apresenta, nos requisitos R1 e R2, um nível muito baixo de utilização, independente da importância alta dada pelo entrevistado. O entrevistado informou que a parte orçamentária será desenvolvida e praticada ainda neste ano. O requisito R2, que se refere à linha de crédito disponível, é tido como importante, mas a organização não se utiliza deste meio por achar que os juros praticados estão num patamar que pode gerar problemas na gestão do fluxo de caixa. Outro requisito que o entrevistado achou muito importante e que não documenta é o R6, que avalia se a empresa analisa os riscos no desenvolvimento de novos negócios.

6.1.4.8 Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP

Tabela 52 - Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP da empresa D

Fonte: Elaborada pelo autor

No critério estratégia, a empresa apresenta um baixo grau de utilização, em diversos requisitos. A falta de procedimentos documentados quanto aos indicadores que monitoram a estratégia da organização, missão, visão e a formalização do planejamento estratégico, contribui para baixo grau de utilização deste critério.

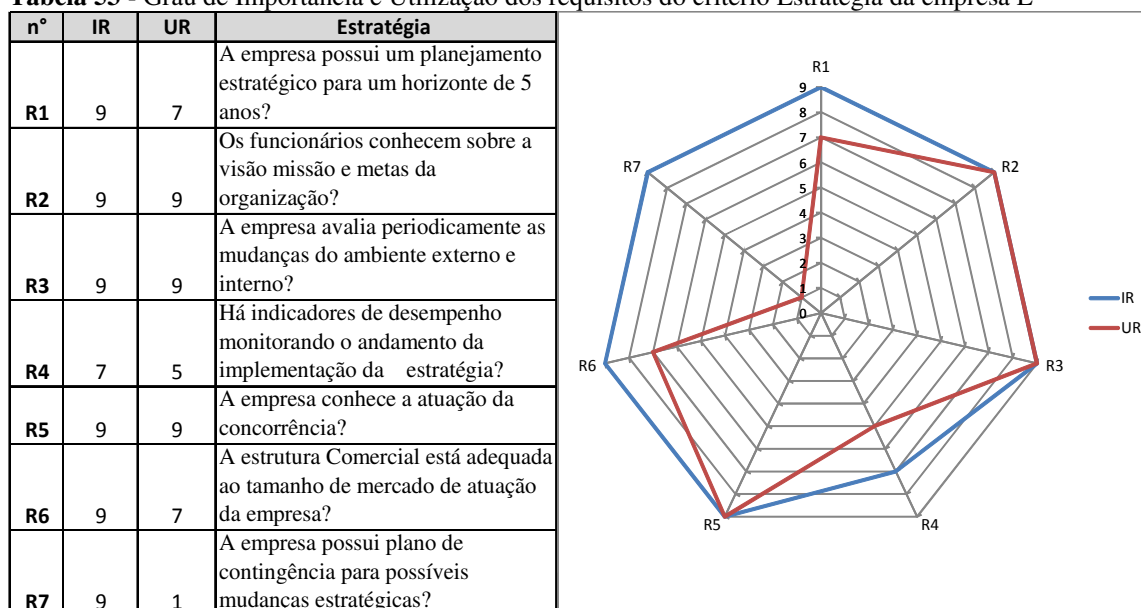
A dificuldade de ter um orçamento escrito, crédito disponível para financiar seu crescimento e uma análise não documentada da avaliação no desenvolvimento de novos negócios, reduz o grau de Utilização no critério resultado econômico.

Os critérios envolvendo o processo de manufatura e qualidade tal, como o de sistema de informação, tiveram um alto grau de utilização devido às exigências do mercado. O investimento de um sistema informatizado realizado pela empresa contribui com a elevação do grau de Utilização deste critério.

6.1.5 Estudo de caso empresa E

6.1.5.1 Critério Estratégia

Tabela 53 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Estratégia da empresa E



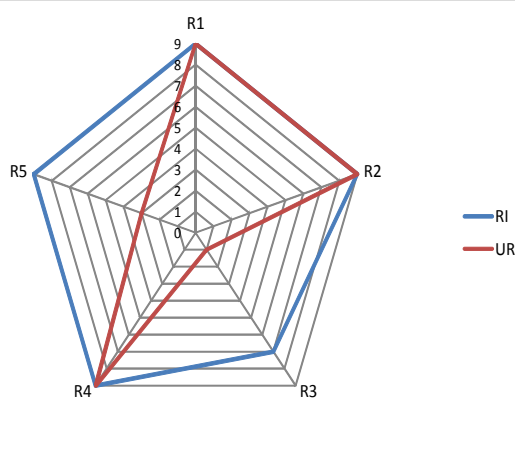
Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa E atribui um alto grau nos requisitos deste critério, porém apresenta problemas em manter um plano de contingência documentado. O entrevistado informou que a organização está buscando se profissionalizar mais no campo estratégico e deve aprimorar a técnica nos próximos meses. Isso deve explicar o fato de não documentar o planejamento estratégico e os indicadores, conforme demonstrado nos requisitos R1 e R2. A estrutura comercial também carece de um estudo mais amplo para ajustá-la de acordo com o tamanho do mercado.

6.1.5.2 Critério Gestão de Pessoas

Tabela 54 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Gestão de pessoas da empresa E

| n° | IR | UR | Gestão de Pessoas |
|----|----|----|--|
| R1 | 9 | 9 | Os critérios de seleção de pessoal são bem definidos e claros para a empresa? |
| R2 | 9 | 9 | Há política de treinamento regular para os funcionários? |
| R3 | 7 | 1 | Há alguma política de bonificação por desempenho? |
| R4 | 9 | 9 | A empresa possui um programa de integração para a chegada de novos funcionários no ambiente de trabalho? |
| R5 | 9 | 3 | Há algum sistema que possa avaliar a satisfação e o bem-estar do funcionário? |



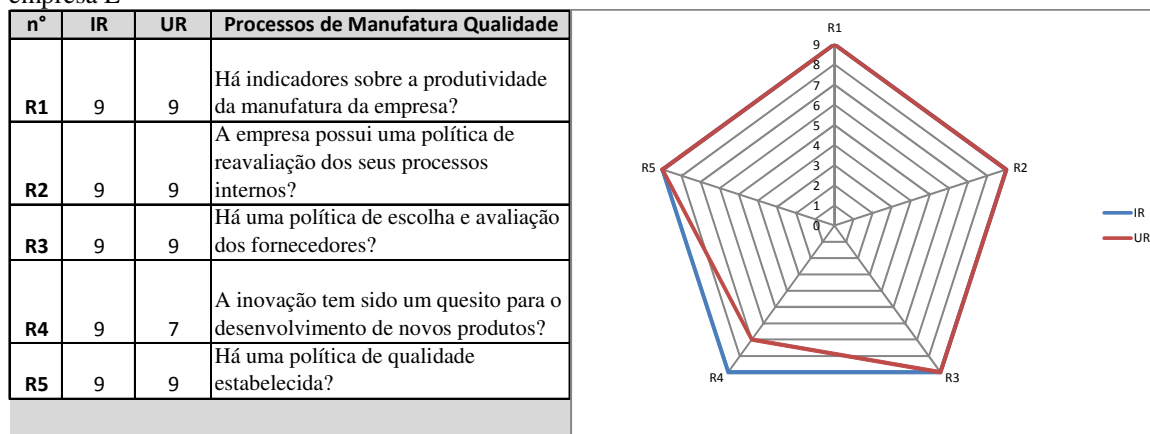
Fonte: Elaborada pelo autor

O grau de importância dado pelo entrevistado nos requisitos deste critério foi alto. Entretanto, observa-se que a empresa não avalia de forma documentada e rotineira a satisfação de seus funcionários. O entrevistado informou que a empresa tem planos de se avaliar a satisfação e desenvolver uma política de bonificação por desempenho.

A empresa alegou que a bonificação não fazia parte da cultura da organização, mas percebeu esta iniciativa em função de uma necessidade de reter os profissionais mais produtivos.

6.1.5.3 Critério Processos de Manufatura Qualidade

Tabela 55 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Processos de Manufatura Qualidade da empresa E

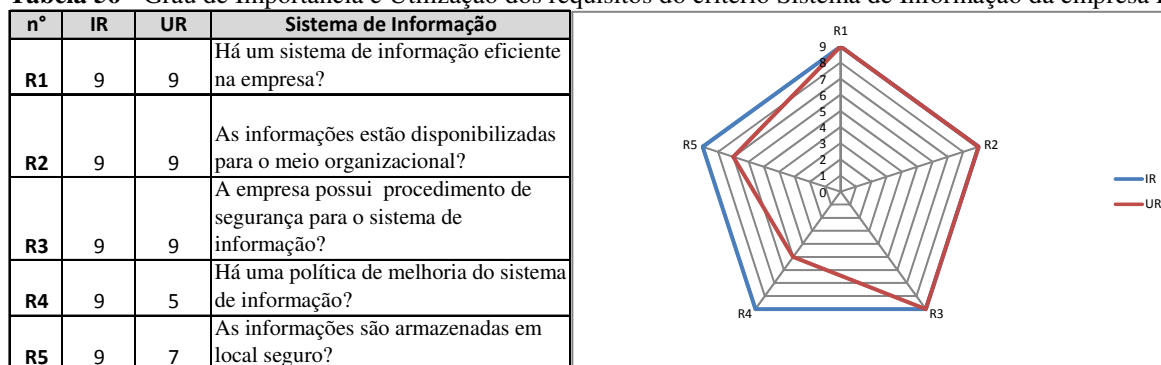


Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa E como nas outras organizações entrevistadas, atribui um alto grau de importância e de utilização nos requisitos deste critério, devido ao alto grau de complexidade e risco do produto produzido, que necessita de cuidados especiais durante o processo de fabricação. Entretanto, a empresa não tem prática de documentar a inovação no desenvolvimento de seus produtos, o que poderia levá-la a uma vantagem competitiva.

6.1.5.4 Critério Sistema de Informação

Tabela 56 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Sistema de Informação da empresa E



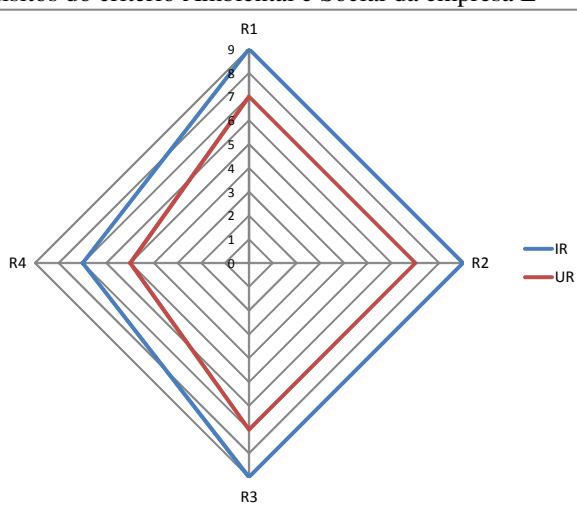
Fonte: Elaborada pelo autor

Os requisitos do critério sistema de informação apresentam-se como muito importantes para a empresa investigada. Entretanto, a organização não possui uma política documentada sobre a melhoria de seu sistema. Outro fato reside na falta de procedimentos escritos sobre o armazenamento das informações em local seguro. O entrevistado informou que estes requisitos estão sendo tratados e devem estar concluídos nos próximos meses, pois a perda de dados poderia afetar seriamente o desempenho da organização.

6.1.5.5 Critério Ambiental e Social

Tabela 57 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Ambiental e Social da empresa E

| n° | IR | UR | Ambiental e Social |
|----|----|----|---|
| R1 | 9 | 7 | A empresa quando desenvolve um produto ou serviço identifica e trata os impactos sociais e ambientais que estes possam interferir nestes meios? |
| R2 | 9 | 7 | Há um canal de comunicação com a sociedade quando ocorre algum impacto dos produtos os serviços realizados pela empresa no meio social e ambiental? |
| R3 | 9 | 7 | Há algum programa de conscientização junto aos funcionários e fornecedores sobre as questões envolvendo a responsabilidade socioambiental? |
| R4 | 7 | 5 | A organização promove algum tipo de programa social beneficente à comunidade local? |



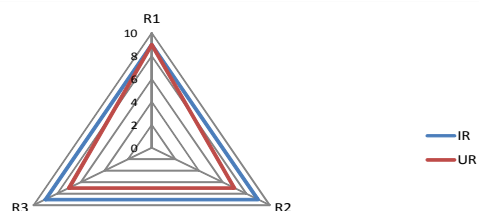
Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa atribui um alto grau de importância nestes requisitos, pois acredita nas questões ambientais e sociais como sendo de responsabilidade da organização. Percebe-se, na análise, que a empresa não mantém uma política beneficente junto à comunidade e não documenta procedimentos formais de comunicação com a sociedade quando ocorre algum impacto neste meio. Outro fato observado se encontra no desenvolvimento de produtos onde a empresa não costuma documentar os impactos que estes possam causar ao meio socioambiental. A falta de um procedimento documentado para conscientizar funcionários e fornecedores foi constatada na pesquisa.

6.1.5.6 Critério Satisfação do Cliente

Tabela 58 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Satisfação do cliente da empresa E

| n° | IR | UR | Satisfação do Cliente |
|----|----|----|---|
| R1 | 9 | 9 | As reclamações dos Clientes são atendidas dentro do prazo estabelecido em contrato? |
| R2 | 9 | 7 | São realizadas pesquisas periódicas para medir a satisfação do cliente? |
| R3 | 9 | 7 | A empresa conhece os requisitos de seus clientes de forma clara e objetiva? |



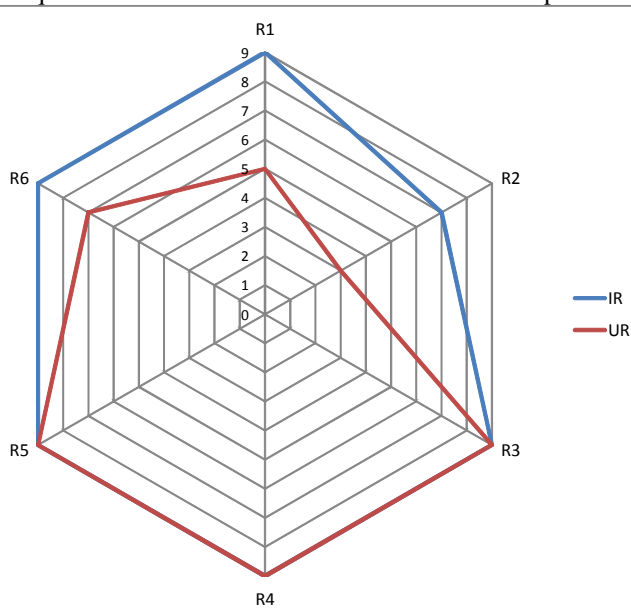
Fonte: Elaborada pelo autor

Com relação aos requisitos do critério satisfação do cliente, foi analisado que a empresa entende a grande importância desse item, mas não tem o costume de documentar o nível de satisfação. Outro ponto crítico a destacar reside no fato de a empresa não documentar os requisitos de seus clientes, o que é um princípio importante no desenvolvimento do produto.

6.1.5.7 Critério Resultado Econômico

Tabela 59 - Grau de Importância e Utilização dos requisitos do critério Resultado Econômico da empresa E

| UR | Resultado Econômico |
|----|--|
| 5 | Há um planejamento orçamentário para os próximos 2 anos? |
| 3 | A empresa tem linhas de crédito disponíveis para financiar seu crescimento? |
| 9 | O nível gerencial conhece bem a cadeia de custos e a margem de lucratividade dos produtos comercializados? |
| 9 | A carga tributária impacta de modo significativo o desenvolvimento do negócio? |
| 9 | Fluxo de caixa está ajustado para o pagamento das despesas com base nas entradas das receitas? |
| 7 | A empresa avalia os riscos no desenvolvimento de novos negócios frente aos índices de liquidez, rentabilidade e retorno? |

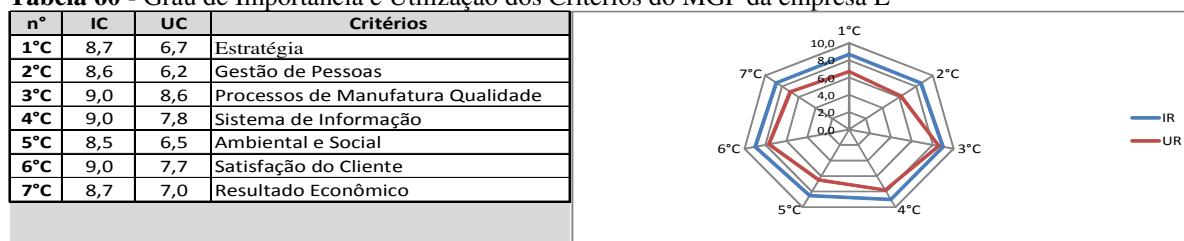


Fonte: Elaborada pelo autor

A empresa E apresenta baixo grau de utilização do R2, como as demais empresas, que, pela falta de crédito, deixam de fazer investimentos. O entrevistado informou que não é a política da empresa financiar suas operações através da contração de endividamento. Outra questão observada foi a parte orçamentária da organização que atribuiu um alto grau de importância, mas que, na prática, não exerce esta função. Outro fato relevante reside na falta da prática da empresa em documentar as análises de risco no desenvolvimento de novos negócios.

6.1.5.8 Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP

Tabela 60 - Grau de Importância e Utilização dos Critérios do MGP da empresa E



Fonte: Elaborada pelo autor

Como nas outras empresas analisadas, o critério estratégia é considerado importante, porém apresenta um baixo grau de utilização devido à falta de uma prática mais profissional. Outro critério que apresenta baixo grau de utilização é o de gestão de pessoas que peca pela falta de uma política escrita na avaliação de seus funcionários e de um programa estruturado de bonificação.

A questão socioambiental é considerada importante para a organização, mas, na prática, a empresa não exerce este critério que, de acordo com o entrevistado, a organização não tem a cultura destes requisitos. Nos critérios satisfação do cliente e resultados econômicos, a empresa não documenta todos os procedimentos, principalmente ao que tange às questões orçamentárias, análise do risco no desenvolvimento de novos negócios e os requisitos de seus clientes que têm uma relação direta no desenvolvimento do produto comercializado.

6.2 ANÁLISE FINAL INTRACASOS

As empresas analisadas apresentam um grau de importância alto no que tange ao critério estratégia, porém na prática elas apresentam grande dificuldade em documentar os requisitos deste critério. Na parte de contingência estratégica, as empresas quase não têm alternativas para uma eventual mudança de mercado que exija um plano B. Outro fato reside na falta de documentar, de forma clara, a sua missão para que todos tenham o mesmo sentido de direção e saibam para onde a organização pretende ir. Druker (1999) enfatiza que a organização de pequeno porte precisa evidenciar, de forma clara, a missão e a estratégia para que os funcionários saibam o rumo que a empresa está seguindo no mercado, a fim de se tomar as medidas necessárias para uma competição mais equilibrada.

Os critérios relacionados com a gestão de pessoas são considerados importantes na maior parte das empresas analisadas, porém o baixo grau de utilização deste critério demonstra pouca disposição das empresas em adotar procedimentos mais arrojados para uma melhor gestão neste campo. Parece ser consensual a falta da cultura de bonificação por desempenho dos funcionários nestas organizações, e de um procedimento formal de treinamento e análise de satisfação. Esta situação pode levar à perda de bons profissionais que, na visão de Cher (apud TERENCE, 2000), que um dos problemas das organizações de pequeno porte reside na falta de pessoas qualificadas, dando a entender a importância do treinamento profissional.

Esta situação pode levar a empresa a um quadro profissional despreparado, que, na visão de Poutziouris, Binks e Bruce (1998) pode acarretar poucas habilidades gerenciais dos profissionais na condução das atividades da gestão da empresa.

Outra questão que chama a atenção é o fato de algumas empresas entrevistadas não terem o costume de documentar a inovação no desenvolvimento de seus produtos, pois este requisito têm sido uma forma que as empresas tem encontrado para se diferenciarem da concorrência. Corroborando com esta questão, O`Gorman (2001) afirma que a inovação, flexibilidade e respostas rápidas ao mercado promovem um grande índice de sucesso nas pequenas e médias empresas.

O critério de manufatura e qualidade aparece com alto grau de importância e utilização em quase todas as empresas investigadas. Os entrevistados afirmaram que a indústria química fabrica produtos com alto índice de periculosidade e risco e que o governo fiscaliza suas operações forçando as empresas a manterem um rígido controle sobre seus processos.

As organizações investigadas atribuíram um alto grau de importância para o critério sistema de informação, porém algumas empresas se descuidam dos requisitos que tratam questões envolvendo os procedimentos de segurança e melhoria dos sistemas existentes. Corroborando com a questão acima, Johnson; Kells (1997) afirmam que o sistema de informação é importante no gerenciamento das pequenas e médias empresas, e que a falta de um sistema eficaz pode trazer sérios transtornos na gestão destas organizações.

As questões envolvendo o critério social e ambiental foram consideradas importantes, mas com baixo grau de utilização. A maior parte dos entrevistados foi unânime em dizer que este assunto carece de investimentos e que, no momento, não é prioritário, principalmente o requisito que trata as questões beneficentes para a sociedade local.

Com relação aos clientes, algumas empresas analisadas não têm tido o costume de documentar e analisar a satisfação tal como seus requisitos. Este tipo de situação pode levar a organização a desenvolver produtos fora da especificação, causando a perda de alguns clientes importantes. As questões relacionadas com os clientes nas empresas de pequeno porte são evidenciadas pela pesquisa SEBRAE (2004), que afirma a importância de se preocupar com a sua satisfação e requisito, a fim de evitar a perda, que, por consequência, implicaria na queda do faturamento.

Os resultados econômicos aparecem com alto grau de importância atribuído pelos entrevistados, mas a falta de procedimentos documentados para a realização do orçamento pode levar a organização a ter dificuldades em provisionar recursos importantes para a sua operação. Corroborando com esta questão, a CNI (1998) afirma a importância do equilíbrio financeiro nas contas das pequenas e médias empresas onde os recebimentos e pagamentos devem estar sempre ajustados. Outro requisito relevante é a análise do risco no desenvolvimento de novos negócios, que as empresas não documentam de forma sistemática.

A carga tributária é tida como muito importante na avaliação das empresas, pois o excesso de tributo encarece o preço final do produto. Por fim, todas as organizações não possuem linhas de crédito para o financiamento de seu crescimento por temerem as altas taxas de juros cobradas pelas Instituições Financeiras.

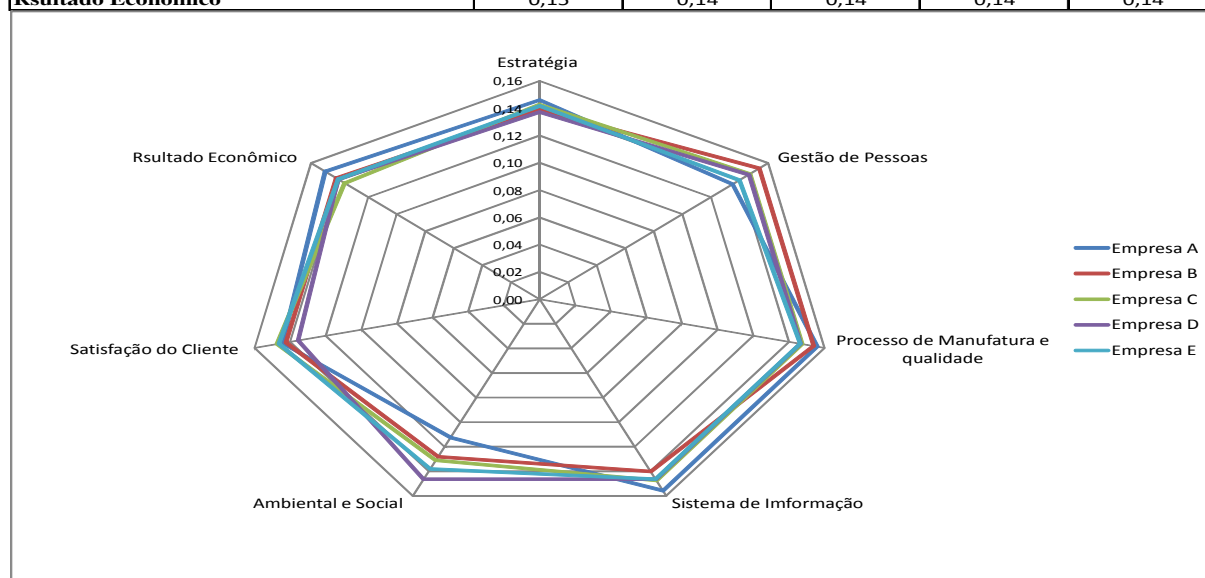
6.3 ANÁLISE INTERCASOS

O objetivo deste item é analisar comparativamente as cinco empresas estudadas para que se analisem as relações entre seus critérios, em função do modelo de gestão proposto, a fim de avaliar as convergências e divergências da Importância e Utilização adotadas por estas organizações.

6.3.1 Importância relativa do critério em relação ao Modelo de Gestão Proposto

Tabela 61 - Importância relativa do critério em relação ao MGP

| Critérios | IrCMGP | IrCMGP | IrCMGP | IrCMGP | IrCMGP |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Empresa A | Empresa B | Empresa C | Empresa D | Empresa E |
| Estratégia | 0,15 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14 |
| Gestão de Pessoas | 0,14 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,14 |
| Processo de Manufatura e qualidade | 0,16 | 0,15 | 0,15 | 0,15 | 0,15 |
| Sistema de Informação | 0,16 | 0,14 | 0,15 | 0,15 | 0,15 |
| Ambiental e Social | 0,11 | 0,13 | 0,13 | 0,15 | 0,14 |
| Satisfação do Cliente | 0,14 | 0,14 | 0,15 | 0,14 | 0,15 |
| Resultado Econômico | 0,15 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14 |



Fonte: Elaborada pelo autor

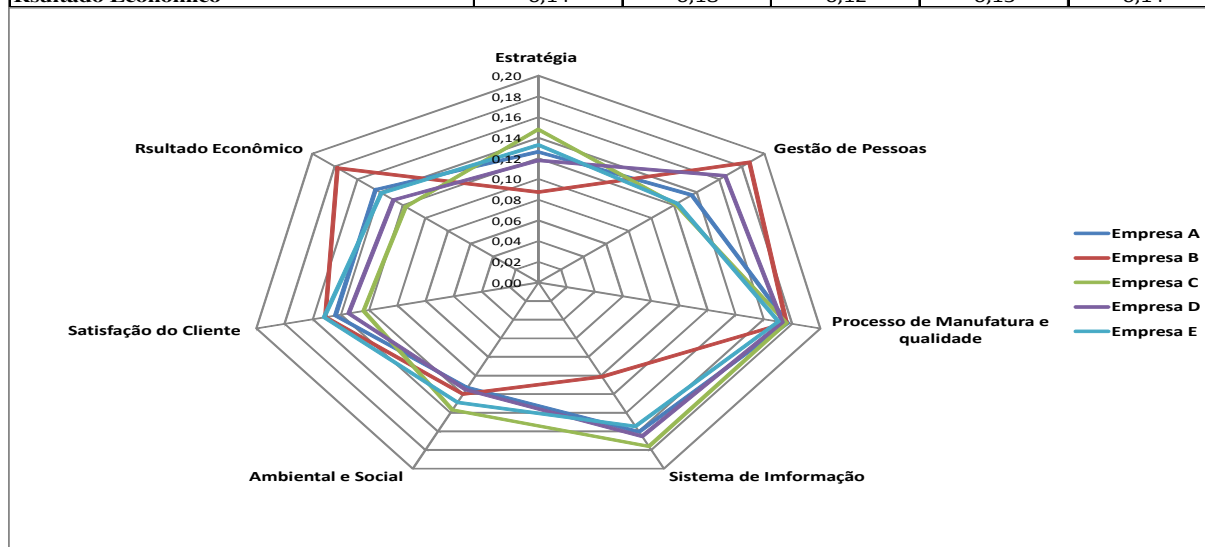
Em quase todos os critérios, as empresas investigadas apresentam certa uniformidade em relação ao grau de importância, porém quando se trata do critério ambiental e social, as organizações tendem a um grau de importância menor. Por se tratar de um critério que exige investimentos e que tem uma relação com a cultura da organização, as questões ambientais e sociais acabam perdendo o foco do empresariado, que ainda não despertou para a importância deste tema, que vem ganhando espaço no meio corporativo.

Cabe destacar o critério processo de manufatura e qualidade que tende a um grau de importância um pouco maior nas empresas investigadas, pois as organizações do setor químico têm uma legislação que as obrigam a um controle mais rígido em seus processos, devido a ações governamentais. O requisito envolvendo a carga tributária foi evidenciado como muito importante por todas as empresas, pois o peso dos tributos no Brasil interfere demasiadamente nos preços dos produtos comercializados. Outro fato relevante é com o requisito envolvendo o crédito: as empresas o consideram importante, mas não exercem devido às altas taxas de juros praticadas no país.

6.3.2 Utilização relativa do critério em relação ao Modelo de Gestão Proposto

Tabela 62 – Utilização relativa do critério em relação ao MGP

| Critérios | UrCMGP | UrCMGP | UrCMGP | UrCMGP | UrCMGP |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Empresa A | Empresa B | Empresa C | Empresa D | Empresa E |
| Estratégia | 0,13 | 0,09 | 0,15 | 0,12 | 0,13 |
| Gestão de Pessoas | 0,14 | 0,19 | 0,12 | 0,17 | 0,12 |
| Processo de Manufatura e qualidade | 0,18 | 0,18 | 0,18 | 0,17 | 0,17 |
| Sistema de Informação | 0,16 | 0,10 | 0,18 | 0,17 | 0,15 |
| Ambiental e Social | 0,11 | 0,12 | 0,14 | 0,12 | 0,13 |
| Satisfação do Cliente | 0,14 | 0,15 | 0,12 | 0,13 | 0,15 |
| Resultado Econômico | 0,14 | 0,18 | 0,12 | 0,13 | 0,14 |



Fonte: Elaborada pelo autor

Com relação ao grau de Utilização, percebem-se algumas variações quanto aos critérios do modelo de gestão proposto. Parece que a relação entre Importância e Utilização são maiores devido ao nível de conscientização das empresas entrevistadas, pois em todos os critérios os valores atribuídos para a Importância sempre são maiores em relação aos atribuídos para a Utilização que, de fato, é a prática de gestão de cada critério.

No critério estratégia, a empresa B é a que mais se distancia de uma utilização mais efetiva dos requisitos deste critério em relação às outras organizações. A empresa apresenta pontos críticos quanto aos requisitos que tratam a formalização do planejamento estratégico para um horizonte de 5 anos, não comunicar a missão e visão da organização, além de outros requisitos importantes para a prática deste critério. Quase todas as empresas entrevistadas apresentam dificuldades em praticar este critério de forma documentada. No requisito que trata a contingência do plano estratégico (R7), todas as empresas não têm a prática de montar um plano alternativo para possíveis mudanças do cenário mercadológico que nos dias atuais é muito comum devido à globalização e às questões tecnológicas.

Corroborando com a problemática descrita acima, Leone (1992 apud OLIVEIRA; 2005), afirma que as organizações de pequeno porte apresentam problemas de ordem organizacional no que tange à ausência de atividades de planejamento formal, utilizando a estratégia intuitiva e pouco formalizada.

No critério gestão de pessoas, as empresas pesquisadas apresentam variações quanto às práticas destes requisitos. Entretanto, a empresa B demonstra um grau superior em relação às outras. Isso pode estar relacionado ao tipo de produto comercializado por esta empresa que produz defensivos agrícolas onde o nível de periculosidade é alto. Parece ser cultural deste mercado que as organizações não apresentem a prática de bonificar seus funcionários por desempenho. Quase todas as empresas foram unânimes em afirmar que não praticam este requisito, pois consideram outros valores para a motivação de seus funcionários.

Vale ressaltar que as empresas A e C apresentam falta de uma política formal de treinamento, onde não foi evidenciada uma prática documental deste requisito.

No critério processo de manufatura e qualidade, todas as organizações apresentam um alto grau de Utilização, pois o processo fabril das empresas do setor químico, como citado

anteriormente, é fiscalizado por órgãos do governo, que exigem normas e procedimentos para produção de seus produtos.

Praticamente todas as organizações, à exceção das empresas C e E, apresentam deficiência no requisito relacionado à política de melhoria do sistema de segurança. Esta deficiência pode causar sérios transtornos, pois a perda de dados pode deixar a empresa praticamente à deriva e em condições precárias de operação. Johnson; Kells (1997) são enfáticos em afirmar que sem um sistema de informação sobre o mercado, as empresas de pequeno e médio portes podem ter sérios problemas de gestão de seus negócios.

Nos requisitos referentes ao critério Ambiental e Social, as empresas apresentam baixo grau de Utilização, principalmente no requisito que trata os programas beneficentes à comunidade. De acordo com os entrevistados, as empresas não promovem este tipo de programa por falta de uma política interna e por falta de recursos financeiros.

Com relação à satisfação do cliente, constata-se que as empresas em geral não têm o costume de registrar de forma documental requisitos importantes quanto ao cliente. Percebe-se que a maioria não registra de forma documentada as reclamações, satisfação e requisitos de seu cliente. As empresas B, C e D não utilizam estes requisitos nem rotineiramente, pretendem implantá-los nos próximos 2 anos. O requisito envolvendo a satisfação e o entendimento das especificações dos produtos dos clientes foi constatado pela pesquisa SEBRAE (2004) como sendo uma das deficiências das empresas deste porte, que acabam por causar a perda deste precioso ativo.

O Critério resultado econômico apresentou algumas variações entre as empresas investigadas. A empresa B apresenta maior grau de utilização, devido à falta de índices de lucratividade na avaliação de novos negócios. A empresa C possui o menor índice no grau de utilização em requisitos como orçamento de caixa, crédito e o exercício nos tributos. Outro fato importante analisado entre as empresas da pesquisa reside na unanimidade entre as empresas em não utilizar linhas de crédito para financiar seu crescimento.

Vale ressaltar que a maior parte das empresas investigadas já tem idade superior a 15 anos de mercado e se mantém pequena. Um dos fatores de inibição do crescimento das organizações de pequeno e médio portes passa pela falta de obtenção de crédito e fragilidade

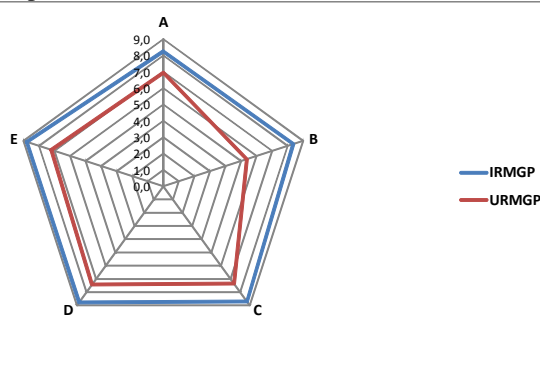
no gerenciamento financeiro que pode levá-las à quebra de suas operações (SEBRAE; 2004, POUTZIOURIS; BINKS; BRUCE, 1998).

Parece que entre a consciência e atitude reside uma distância que precisa ser superada pelas organizações entrevistadas, para que possam alcançar um nível de gestão mais promissor e um desempenho competitivo melhor.

6.3.3 Importância real e Utilização real atribuída pela empresa ao Modelo de Gestão Proposto

Tabela 63 – Importância real e Utilização real atribuída pela empresa ao MGP

| Empresas | IRMGP | URMGP |
|----------|-------|-------|
| A | 8,2 | 6,9 |
| B | 8,4 | 5,4 |
| C | 8,7 | 7,3 |
| D | 8,8 | 7,4 |
| E | 8,8 | 7,2 |



Fonte: Elaborada pelo autor

Nesta parte da análise, as empresas entrevistadas são unânimes com relação à grande importância dos critérios e requisitos do modelo de gestão proposto pela pesquisa. Há uma consciência quanto à importância, mas uma dificuldade em colocar em prática os critérios do modelo que reside na falta de iniciativa e em barreiras culturais.

A empresa B ainda está em estágio prematuro na gestão de sua empresa, pois apresenta pouca iniciativa em critérios como estratégia, sistema de informação, satisfação do cliente e na área ambiental e social. Esta empresa produz produtos com alto teor de periculosidade como, por exemplo, os defensivos agrícolas, que exigem maiores cuidados nas questões socioambientais.

No caso da empresa A, a baixa prática nos critérios como estratégia, gestão de pessoas e socioambiental, a coloca numa situação parecida com a empresa B, ou seja, uma utilização

deficitária destes critérios que pode causar sérios danos a sua gestão. As outras empresas como a C, D e E apresentam um grau de utilização maior, mas não estão isenta de problemas em alguns de seus critérios.

Vale ressaltar que o critério processo de manufatura qualidade é o mais bem utilizado pelas empresas pesquisadas, pois envolve, como já descrito anteriormente, questões ligadas à fiscalização governamental, por se tratar de produtos que podem afetar a saúde das pessoas e pela possibilidade de causar danos ao meio ambiente. As empresas analisadas apresentaram pouca prática no requisito que trata o critério, que acaba diminuindo a Utilização média do critério do Resultado Econômico.

6.4 ANÁLISE DE CASO DOS INVESTIDORES

Este item foi desenvolvido visando à avaliação, por parte dos investidores, sobre quais critérios são considerados importantes que as empresas de pequeno e médio portes tenham para serem capitalizadas através deste tipo de investimento, além de novas sugestões de critérios que julguem necessários.

6.4.1 Análise de caso do Investidor “a”

6.4.1.1 Características do Fundo

- Origem: Brasil;
- Localização do Fundo: Rio de Janeiro;
- Foco de Investimento: Tecnologia digital.

6.4.1.2 Resultados dos critérios do Investidor “a”

Tabela 64 – Critérios analisados pelo Investidor “a”

| Nº | Critérios | Concorda | Discorda | Prioridade |
|-----------|---|----------|----------|------------|
| C1 | Capacidade do empreendedor em vender suas idéias é um critério importante. | x | | 1 |
| C2 | A equipe de empreendedores tem que ter qualidade e comprometimento com o projeto. | x | | 2 |
| C3 | A empresa precisa proporcionar um retorno sobre o investimento na ordem de 5 a 10 vezes. | x | | 4 |
| C4 | A empresa tem que proporcionar para o investidor uma vantagem competitiva e regras de saída fácil do negócio. | x | | 3 |
| C5 | Assegurar ao investidor a condição influenciar na gestão do negócio. | | x | 5 |
| C6 | A empresa deve atingir o ponto de equilíbrio do capital investido dentro dos dois primeiros anos. | | x | 6 |
| C7 | O empreendedor deve disponibilizar ao investidor 50% ou mais do controle da empresa após o aporte de capital. | | x | 7 |

Fonte: Elaborada pelo autor

O Investidor “a” não concorda com os critérios C5, C6 e C7, devido às seguintes circunstâncias:

- C5: Não é política do fundo em participar da gestão da empresa, apenas na apuração do resultado financeiro;
- C6: A empresa pode apresentar o equilíbrio no terceiro ano, pois o tempo de retorno esperado pelo fundo é de seis anos;
- C7: A participação média do fundo é da ordem de 30% - como garantia do retorno.

6.4.1.3 Sugestão de novos critérios propostos pelos Investidores

- Grau de Inovação do Produto ou Serviço que será comercializado;
- Negócio com um ciclo de crescimento potencial;
- Empreendedor com visão objetiva de futuro.

6.4.2 Análise de caso do Investidor “b”

6.4.2.1 Características do Fundo

- Origem: Brasil;
- Localização do Fundo: São Paulo;
- Foco de Investimento: infra-estrutura em saneamento.

6.4.2.2 Resultados dos critérios do Investidor “b”

Tabela 65 – Critérios analisados pelo Investidor “b”

| Nº | Critérios | Concorda | Discorda | Prioridade |
|-----------|---|----------|----------|------------|
| C1 | Capacidade do empreendedor em vender suas idéias é um critério importante. | x | | 1 |
| C2 | A equipe de empreendedores tem que ter qualidade e comprometimento com o projeto. | x | | 2 |
| C3 | A empresa precisa proporcionar um retorno sobre o investimento na ordem de 5 a 10 vezes. | | x | 4 |
| C4 | A empresa tem que proporcionar para o investidor uma vantagem competitiva e regras de saída fácil do negócio. | x | | 3 |
| C5 | Assegurar ao investidor a condição influenciar na gestão do negócio. | | x | 6 |
| C6 | A empresa deve atingir o ponto de equilíbrio do capital investido dentro dos dois primeiros anos. | x | | 5 |
| C7 | O empreendedor deve disponibilizar ao investidor 50% ou mais do controle da empresa após o aporte de capital. | | x | 7 |

Fonte: Elaborada pelo autor

O Investidor “b” não concorda com os critérios C3, C5 e C7, devido às seguintes circunstâncias:

- C3: A taxa de retorno pretendida pelo fundo é de 3 a 4 vezes do valor investido;
- C5: Não é cultura do fundo em participar ativamente na gestão operacional da empresa;
- C7: O fundo tem como principio participar em torno de 40% no capital da empresa.

6.4.2.3 Sugestão de novos critérios propostos pelos Investidores

- Ter bom conhecimento no ramo de atuação (experiência);
- Capacidade administrativa e financeira;
- Caráter do empreendedor;
- Tipo de mercado de atuação;
- Se há um amplo número de fornecedores de matéria prima.

6.4.3 Análise de caso do Investidor “c”

6.4.3.1 Características do Fundo

- Origem: Brasil;
- Localização do Fundo: Rio de Janeiro;
- Foco de Investimento: Tecnologia da Informação.

6.4.3.2 Resultados dos critérios do Investidor “c”

Tabela 66 – Critérios analisados pelo Investidor “c”

| Nº | Critérios | Concorda | Discorda | Prioridade |
|-----------|---|----------|----------|------------|
| C1 | Capacidade do empreendedor em vender suas idéias é um critério importante. | x | | 1 |
| C2 | A equipe de empreendedores tem que ter qualidade e comprometimento com o projeto. | x | | 2 |
| C3 | A empresa precisa proporcionar um retorno sobre o investimento na ordem de 5 a 10 vezes. | x | | 6 |
| C4 | A empresa tem que proporcionar para o investidor uma vantagem competitiva e regras de saída fácil do negócio. | x | | 4 |
| C5 | Assegurar ao investidor a condição influenciar na gestão do negócio. | x | | 3 |
| C6 | A empresa deve atingir o ponto de equilíbrio do capital investido dentro dos dois primeiros anos. | | x | 5 |
| C7 | O empreendedor deve disponibilizar ao investidor 50% ou mais do controle da empresa após o aporte de capital. | | x | 7 |

Fonte: Elaborada pelo autor

O Investidor “c” não concorda com os critérios C6 e C7, devido às seguintes circunstâncias:

- C6: A empresa pode apresentar um equilíbrio no terceiro ano. O prazo de permanência do fundo é de sete anos;
- C7: O fundo participa em 30% do empreendimento capitalizado.

6.4.3.3 Sugestão de novos critérios propostos pelos Investidores

- Perfil pessoal do empreendedor;
- Análise do grau de competição do setor onde a empresa vai atuar;
- Capacidade de crescimento do negócio em relação à média do setor.

6.4.4 Análise de caso do Investidor “d”

6.4.4.1 Características do Fundo

- Origem: Brasil;
- Localização do Fundo: Rio de Janeiro;
- Foco de Investimento: Setor imobiliário.

6.4.4.2 Resultados dos critérios do Investidor “d”

Tabela 67 – Critérios analisados pelo Investidor “d”

| Nº | Critérios | Concorda | Discorda | Prioridade |
|----|---|----------|----------|------------|
| C1 | Capacidade do empreendedor em vender suas idéias é um critério importante. | x | | 1 |
| C2 | A equipe de empreendedores tem que ter qualidade e comprometimento com o projeto. | x | | 2 |
| C3 | A empresa precisa proporcionar um retorno sobre o investimento na ordem de 5 a 10 vezes. | | x | 6 |
| C4 | A empresa tem que proporcionar para o investidor uma vantagem competitiva e regras de saída fácil do negócio. | x | | 4 |
| C5 | Assegurar ao investidor a condição influenciar na gestão do negócio. | x | | 3 |
| C6 | A empresa deve atingir o ponto de equilíbrio do capital investido dentro dos dois primeiros anos. | | x | 5 |
| C7 | O empreendedor deve disponibilizar ao investidor 50% ou mais do controle da empresa após o aporte de capital. | x | | 7 |

Fonte: Elaborada pelo autor

O Investidor “d” não concorda com os Critérios C3 e C6, devido às seguintes circunstâncias:

- C3: O fundo concorda com um retorno entre 3 a 4 vezes;
- C6: A empresa pode obter o equilíbrio em 3 anos. O tempo de retorno sobre o investimento é de 8 anos.

6.4.4.3 Sugestão de novos critérios propostos pelos Investidores

- Uma equipe forte à frente da gestão do projeto;
- Se a empresa está num seguimento de mercado em expansão;
- Empreendedor com um visão objetiva de futuro.

6.4.5 Análise de caso do Investidor “e”

6.4.5.1 Características do Fundo

- Origem: Brasil
- Localização do Fundo: São Paulo
- Foco de Investimento: Setor Bioenergia

6.4.5.2 Resultados dos critérios do Investidor “e”

Tabela 68 – Critérios analisados pelo Investidor “e”

| Nº | Critérios | Concorda | Discorda | Prioridade |
|----|---|----------|----------|------------|
| C1 | Capacidade do empreendedor em vender suas idéias é um critério importante. | x | | 1 |
| C2 | A equipe de empreendedores tem que ter qualidade e comprometimento com o projeto. | x | | 2 |
| C3 | A empresa precisa proporcionar um retorno sobre o investimento na ordem de 5 a 10 vezes. | | x | 6 |
| C4 | A empresa tem que proporcionar para o investidor uma vantagem competitiva e regras de saída fácil do negócio. | x | | 3 |
| C5 | Assegurar ao investidor a condição influenciar na gestão do negócio. | x | | 5 |
| C6 | A empresa deve atingir o ponto de equilíbrio do capital investido dentro dos dois primeiros anos. | x | | 4 |
| C7 | O empreendedor deve disponibilizar ao investidor 50% ou mais do controle da empresa após o aporte de capital. | x | | 7 |

Fonte: Elaborada pelo autor

O Investidor “e” não concorda com o Critério C3, devido às seguintes circunstâncias:

- C3: O fundo trabalho com retorno dobre o investimento na ordem de 4 vezes, podendo chegar a 5 vezes

6.4.5.3 Sugestão de novos critérios propostos pelos Investidores

- Apresentação da projeção da empresa para um horizonte de 5 anos dentro do mercado de atuação;
- Comprometimento do empreendedor com a idéia do projeto;
- Avaliação do histórico da empresa;
- Valor do investimento solicitado em função da expectativa de retorno pelo investidor.

6.4.6 Análise de caso do Investidor “f”

6.4.6.1 Características do Fundo

- Origem: Brasil
- Localização do Fundo: São Paulo
- Foco de Investimento: Bens de Consumo

6.4.6.2 Resultados dos critérios do Investidor “f”

Tabela 69 – Critérios analisados pelo Investidor “f”

| Nº | Critérios | Concorda | Discorda | Prioridade |
|-----------|---|----------|----------|------------|
| C1 | Capacidade do empreendedor em vender suas idéias é um critério importante. | x | | 1 |
| C2 | A equipe de empreendedores tem que ter qualidade e comprometimento com o projeto. | x | | 2 |
| C3 | A empresa precisa proporcionar um retorno sobre o investimento na ordem de 5 a 10 vezes. | | x | 4 |
| C4 | A empresa tem que proporcionar para o investidor uma vantagem competitiva e regras de saída fácil do negócio. | x | | 3 |
| C5 | Assegurar ao investidor a condição influenciar na gestão do negócio. | x | | 6 |
| C6 | A empresa deve atingir o ponto de equilíbrio do capital investido dentro dos dois primeiros anos. | x | | 5 |
| C7 | O empreendedor deve disponibilizar ao investidor 50% ou mais do controle da empresa após o aporte de capital. | | x | 7 |

Fonte: Elaborada pelo autor

O Investidor “f” não concorda com os critérios C3 e C7, devido às seguintes circunstâncias:

- C3: O fundo trabalho com retorno da ordem de 4 vezes o capital investido;
- C7: Dependendo do tipo de risco do empreendimento, o fundo propõe um nível médio de participação na ordem de 20%.

6.4.6.3 Sugestão de novos critérios propostos pelos Investidores

- Habilidade do empreendedor em analisar risco;
- Confiança do empreendedor na apresentação do projeto;
- Capacidade de gestão do empreendedor, avaliando o nível de experiência e casos de sucesso em outros empreendimentos;
- Apresentar um plano de negócio com sumário executivo atraente.

6.4.7 Análise final Investidores

Como analisado nos estudos de caso das empresas, as organizações pesquisadas carecem de crédito devido às altas taxas cobradas pelas instituições financeiras. O capital de risco não cobra taxas de juros, eles assumem o risco junto com a empresa, disponibilizando recursos financeiros para que estas organizações possam crescer com maior segurança e velocidade.

Corroborando com a questão acima, Gorgulho (1996) afirma que o capital de risco promove a condição de crescimento sustentado, pois não cobra o pagamento de juros e amortizações, permite uma condição mais favorável para que a empresa consiga reinvestir seus ganhos em ativos, aumentando, com isso, seu patrimônio.

Na análise dos investidores, com base nos critérios retirados da revisão da literatura, fica claro que os critérios C1 e C2 são considerados importantes, pois tratam questões quanto à capacidade do empreendedor em vender suas idéias e ter uma equipe com competência para gerir o projeto. Outro fato relevante, que demonstra a pesquisa, reside no critério C3, que trata a taxa de retorno sobre o investimento. Somente os investidores que investem em empresas de tecnologia como “a” e “c” concordam que o retorno seja de 5 a 10 vezes sobre o investimento. Os outros fundos discordam deste retorno e afirmam se contentar em um índice em torno de 3 a 4 vezes.

Outra análise importante verificada pelos investidores consiste no critério C4, que trata a vantagem competitiva e uma regra fácil de saída que o investidor requer na empresa investida. Esta condição parece que minimiza o risco e facilita a condição de investimento, pois todos os investidores entrevistados concordam com este critério e 66,6% o consideram como terceira prioridade.

No critério C7 parece unânime que todos os investidores o considerem como última prioridade, porém dois fundos como o de Bioenergia e Imobiliário concordam que 50% ou mais seja um percentual importante na participação do controle da empresa. Os demais fundos acreditam que 20% a 40% sejam uma condição satisfatória de participação no controle nas empresas investidas.

Como parte do estudo, buscou-se junto aos investidores pesquisados, quais outros critérios que devam ser considerados pelas pequenas e médias empresas para que consigam capitalizar-se com este tipo de investimento. Esta pergunta foi feita para complementar a revisão bibliográfica com novos critérios que os investidores julgam necessários. Constataram-se 14 novas sugestões que passam por questões importantes como o histórico da empresa, visão de futuro do empreendedor, segmento de mercado em expansão que a empresa está inserida, grau de competição que a empresa atua entre outros.

Vale ressaltar que os critérios adicionais têm uma relação forte com a postura e perfil do empreendedor e com tipo de mercado que a empresa atua ou pretende atuar e o grau de inovação do produto, que é um requisito importante para se manter uma vantagem competitiva. É importante ressaltar que a visão dos investidores com os critérios, reside muito na competência do empreendedor. De acordo como referencial teórico, a dedicação, talento, competência, saber conviver com o risco de forma oportuna além de ter uma capacidade de entender o funcionamento do mercado é uma característica importante que, de fato, define o perfil do empreendedor (SEBRAE/ES, 2005; DORNELAS, 2003).

7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

7.1 CONCLUSÃO

Ao longo da dissertação, pode-se observar a importância das pequenas e médias empresas na economia dos países e como elas contribuem para o desenvolvimento socioeconômico, através da contratação de mão-de-obra que pode chegar em alguns países a 90%.

Outro fato reside na dificuldade de classificá-las, pois, de acordo com a revisão bibliográfica, cada país tem uma forma em função do setor de atividade pelo número de empregados e faturamento. Na pesquisa optou-se pelo número de empregados que pareceu ser uma forma mais adequada de investigá-las, devido à dificuldade por parte das empresas em informar seu faturamento.

Buscou-se entender a relação do empreendedor com estas organizações, devido à sua influência na condução gestão que, por falta de preparo e conhecimento de mercado, acaba por dificultar o desempenho da empresa. Dentro deste assunto, foi necessário apontar as diferenças entre empreendedor e o administrador, para uma reflexão quanto ao tipo de perfil que, dependendo do estágio em que se encontra a organização, pode fazer a diferença no êxito do negócio.

O estudo aponta que as empresas de pequeno e médio porte apresentam grandes dificuldades no campo da gestão e, por consequência, leva à quebra destas organizações e dificultam seu desenvolvimento. Com base nesta situação, surgiu a idéia de propor um modelo de gestão, o qual foi elaborado com base nas dificuldades vivenciadas por estas empresas e pelos modelos consagrados de excelência de classe mundial, que são amplamente utilizados para avaliar o nível da gestão das organizações de todo o tipo.

Durante a pesquisa, identificou-se que as questões envolvendo o financiamento tem sido outro entrave que dificulta estas empresas em seu desenvolvimento, por não possuírem garantias expressivas em ativos tangíveis. Este fato nos coloca diante de uma questão

importante que é a capitalização destas organizações para que elas possam se desenvolver de forma mais sustentada. Isso levou a pesquisar sobre os investidores de risco, pois este tipo de investimento não requer garantias de ativos e nem altas taxas de juros que inibem os empreendedores na hora de contrair um empréstimo para acelerar seu desenvolvimento. Foi necessário entender quais critérios que estes investidores requerem para que empresas de pequeno e médio porte tenham para facilitar a capitalização por meio deste investimento.

Diante destas questões, buscou-se, também, delimitar o setor de atuação destas empresas para aplicar o modelo proposto. O setor químico no Estado do Rio de Janeiro foi escolhido pela facilidade de entrada do pesquisador para a realização das entrevistas. Com relação à pesquisa realizada com os investidores de risco, o eixo Rio de Janeiro e São Paulo foi escolhido devido à concentração e facilidade de contato.

De acordo com as perguntas da pesquisa, onde se questiona a problemática da gestão, ficou evidenciado que as pequenas e médias empresas apresentam problemas neste campo. O modelo desenvolvido aponta exatamente onde são os maiores gargalos da gestão dentro destas organizações.

No decorrer da pesquisa, foi analisada a gestão da pequena e média empresa, através do desenvolvimento do modelo de gestão proposto com base no grau de Importância e Utilização. Pode-se constatar que a gestão da pequena e média empresa do setor químico apresenta, de fato, problemas em alguns critérios importantes para a organização. Foi evidenciado que, na parte estratégica, estas empresas de fato não planejam e nem monitoram sua estratégia de forma documentada: em alguns casos, a missão e visão não são evidenciadas para seus funcionários. Percebe-se que, em todas as empresas analisadas, o requisito envolvendo um plano de contingência para possíveis mudanças estratégicas não é utilizado.

Outro fato importante é a falta de documentação e análise dos indicadores de monitoramento da estratégia, praticamente as empresas estudadas não o fazem. Este tipo de situação aliada com a falta de análise do ambiente externo prejudica o andamento da empresa, pois sem um desenvolvimento de um planejamento estratégico eficaz, a organização fica sem direção no mercado, ocasionando, com isso, o retardamento de seu desenvolvimento e possivelmente a quebra da organização por parte de concorrentes mais bem preparados ou mudança de tendência do mercado em que atua.

No critério gestão de pessoas, a pesquisa demonstra que as bonificações por desempenho para os funcionários não são uma prática usual das empresas entrevistadas. Outro fato que chama atenção é a falta de uma rotina documentada no programa de integração dos novos funcionários, pois se tratando de uma indústria que produz produtos químicos com alto grau de periculosidade, esta questão pode estar relacionada à segurança do meio em que o funcionário desempenha suas tarefas, podendo ocasionar risco à segurança no trabalho.

Com relação aos critérios de seleção de pessoal, as indústrias químicas pesquisadas apresentam um alto grau de importância e utilização, pois de acordo com os entrevistados, a qualificação técnica é imprescindível para este tipo de setor, que produz produtos que exigem segurança em função do risco da atividade.

Uma parte da gestão que chama atenção é com relação ao critério que trata as questões socioambientais, que é amplamente discutido nos dias atuais. As empresas investigadas consideram importante este tema, mas não o praticam de fato. Foi apontado pelos entrevistados que a falta de recursos financeiros e questões culturais prejudicam a atuação nesta área. Praticamente as empresas investigadas não fazem programas sociais para a comunidade local, alegando não ser da cultura da empresa e, em alguns casos, a escassez de recursos financeiros.

Outro critério importante na condução da gestão está relacionado com o cliente, pois as empresas não tratam requisitos importantes como: satisfação, análise dos requisitos e tempo de resposta em função de problemas provenientes de falhas do produto de forma documentada. Este fato pode levar a empresa a sérios problemas de ordem financeira, devido à perda do cliente e indenização por erro de especificação do produto.

Na questão econômica, algumas empresas não apresentam, de forma documentada, a parte orçamentária, que é um requisito importante para que a organização tenha previsibilidade de seus custos e receitas, para que possa tomar medidas preventivas, a fim de evitar problemas de fluxo de caixa futuros.

Outra questão observada, neste critério, reside na falta de uma avaliação documentada no requisito envolvendo o risco de desenvolvimento de produtos à luz dos indicadores econômicos, como liquidez, rentabilidade e retorno. Muitos produtos desenvolvidos acabam

que não chegam na fase de maturidade, devido à falta de viabilidade econômica, que pela ausência de rentabilidade, não geram caixa suficiente para sua continuidade no mercado.

A carga tributária aparece na pesquisa como sendo avaliada como muito importante pelos entrevistados. Todos são unânimes em dizer que o impacto no produto é de grande peso e que acaba por onerar o preço final.

O requisito envolvendo o crédito foi avaliado, pela maioria das empresas, como importante, mas os entrevistados não o praticam devido às altas taxas de juros cobradas pelo mercado brasileiro. Esta situação acaba por prejudicar o crescimento destas organizações, pois não conseguem financiamento para o desenvolvimento de novos produtos e compra de equipamentos.

No decorrer da pesquisa, dois critérios apresentam um alto grau de utilização na empresas investigadas, um é com relação ao sistema de informação, e outro na área de processo de manufatura qualidade.

Com relação ao sistema de informação, as pequenas e médias empresas do setor químico com a exceção da empresa C, apresentam uma gestão assídua neste campo, devido à importância do tipo de informação. As fórmulas dos produtos, como procedimentos operacionais para determinadas manipulações, são confidenciais para este tipo de indústria, além das informações relativas a concorrência e tipo de tecnologia empregado no processo e produto, porém algumas empresas pecam na política de melhoria de seus sistemas.

A parte da gestão, onde as indústrias pesquisadas se preocupam em manter um rígido controle, estão relacionadas com o critério de processos de manufatura e qualidade. Segundo os entrevistados, o rigor na fabricação está ligado ao alto grau de risco que o produto oferece ao meio, pois trata-se de defensivos agrícolas, desinfetantes, insumos para área de tinta, lubrificante para máquinas. Todos os produtos citados são fiscalizados por órgãos governamentais. Ainda dentro deste critério, percebeu-se que algumas empresas não tratam o requisito inovação no desenvolvimento de seus produtos. Isto pode levá-las a problemas no campo da competição, tendo que atuar de forma pouco diferenciada e competindo assim com preço, ao invés de valor agregado.

O modelo de gestão proposto foi avaliado pelos entrevistados como muito importante conforme descrito no capítulo da análise de resultados na tabela 63. Os entrevistados entendem a importância do modelo de gestão proposto, tanto que atribuem um alto grau de importância. Entretanto, na prática, eles alegam várias justificativas desde questões culturais até as questões financeiras, porém percebe-se que o problema está entre a consciência de se ter a gestão como foco de seu desenvolvimento e a atitude de fazer a gestão de seus processos se tornarem realidade.

No sentido de responder à pergunta da pesquisa relacionada aos critérios que os investidores pretendem encontrar nas empresas, buscou-se primeiro validar os existentes encontrados na revisão bibliográfica e, em seguida, solicitar aos entrevistados novos critérios que eles achem importantes. O resultado foi positivo, pois dois critérios são de fato importantes que as pequenas e médias empresas tenham. Um está relacionado com a capacidade do empreendedor em vender a sua idéia, e o outro reside no âmbito do comprometimento por parte do empreendedor, com o projeto e qualidade de sua equipe.

Vale ressaltar que, dependendo da natureza do fundo, os critérios podem ter pesos diferentes. No caso dos fundos que investem em tecnologia, o retorno sobre o capital é importante que fique em torno de 5 a 10 vezes sobre o investimento, pois o risco é alto neste tipo de setor. Outro critério que nos chama atenção está relacionado com a participação na gestão da empresa, onde quatro fundos não concordam em participar com mais de 50% na operação da empresa investida, apenas os fundos ligados ao setor de Bioenergia e imobiliário concordam com esta participação.

Os outros critérios informados pelos investidores estão relacionados com o próprio empreendedor, produto e no mercado em que atua, onde foi citado o perfil pessoal do empreendedor, a capacidade do empreendedor em assumir risco, histórico de sucesso do empreendedor, grau de competição do setor de atuação, potencial de crescimento do negócio, grau de inovação do produto entre outros que estão relacionados pelos investidores no item 6.4 desta dissertação.

7.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Devido às particularidades da presente pesquisa, a seguir relacionam-se algumas sugestões de trabalho futuro para ampliar o conhecimento na gestão das pequenas e médias empresas e dos investidores pesquisados.

- Ampliar o modelo desenvolvido em um número maior de empresas do setor químico a fim de comparar a gestão destas organizações ou fazer os ajustes necessários ao modelo.
- Pesquisar outros tipos de setores da economia, à luz do modelo proposto, para verificar o grau de gestão das empresas investigadas.
- Ampliar o campo da pesquisa em empresas de outros estados, a fim de fazer um comparativo entre as regiões
- Ampliar a amostragem dos investidores para verificar se há mais critérios que sejam importantes para a capitalização das empresas.
- Pesquisar Investidores fora do Brasil, a fim de avaliar se as prioridades dos critérios mudam em função da cultura em outros países.

REFERÊNCIAS

AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS NA EXPORTAÇÃO BRASILEIRA – **Brasil e Estados 1998 – 2004**. Disponível em http://www.sebrae.com.br/br/pesquisa_exportacao3/ Acesso em 15/05/2006.

ALMEIDA, F. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Nova Fronteira, Rio de Janeiro, 2002.

BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

BATY, G. B. **Pequenas e Médias Empresas dos anos 90: Guia do consultor e do empreendedor**. São Paulo: Markron Book, 1994.

BHIDE, A. **Empreendedorismo e Estratégia**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO DEPARTAMENTO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MDIC/SDP/DMPEM;2002). **Micro, Pequenas e Médias empresas: Definições e Estatística Internacionais**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/mpm/forPermanente/dadSegmento/defineMPE.PDF>. Acesso em 16/05/2006.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Aglomerados industriais de Pequenas e Médias Empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. **READ**, Ed. 18, vol. 6, n. 6, Dez. 2000.

CARVALHO, A. G; RIBEIRO, L. L; FURTADO, C. V. **A Indústria de private equity e venture capital: primeiro censo brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARTA-CIRCULAR Nº 64/2002 - **Classificação do porte da empresa (BNDES)**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/produtos/download/02cc64.pdf> . Acesso em 18/03/2006.

CLARK, O.A.C : CASTRO, A.A; A pesquisa . *Pesqui Odontol Bras* . 17 (Supl 1): 67-9. São Paulo, 2003.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - **Recomendações Para Pequenas E Médias Empresas - “Manual de Sobrevivência na Crise” – 1988**. Disponível em <http://www.cni.org.br/f-ps-crise.htm>. Acesso em 24/06/2006

COZZI, A. Onde está o capital empreendedor. **HSM Management Update**, São Paulo, n. 22, Julho 2005.

CRESWELL, J.W. **Research Design**. Sage Publ. Thousand Oaks, CA, 2003

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**, São Paulo: Atlas, 2000.

DORNELAS, J. C. A, **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

DRUKER, P .F, **Fator Humano e desempenho : o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

_____, **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira . 1987

_____, **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FILION, L. J, **Diferença entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. RAE – Revista de Administração de Empresas – São Paulo, v 39 – 4 – p. 6-20 – Out/Dez. 1999.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. (Brasil). **Crítérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo, 2008.

GATES, D, **A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital**. São Paulo: Companhias das letras, 1999.

GÊRA, Cristiane; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Particularidades de gestão na pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente**. In:EGEPE. 3; 2 003 Brasília

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no BRASIL**. SEBRAE 2005.

GORGULHO, L. F, **Capital de Risco: Uma Alternativa de Financiamento às Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica – O Caso do Contec**. 1996. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev706.pdf>. Acesso em 25 set. 2006.

GOZZI. A. Onde está o Capital Empreendedor. HSM, Management Update n° 22. Julho 2005.

JOHNSON, D. KELLS, S. **Small business data sources in Australia**. The Australian Economic Review, vol. 30. no. 2 pp.22-24. 1997.

JUNG, C.F. **Metodologia Científica – Ênfase e Pesquisa Tecnológica. 3 Edição Revisada e Ampliada – 2003**. Disponível em <http://www.jung.pro.br> . Acesso em 02 fev. 2008.

LONGENECKER. J. G, MOORE. C. W, PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.

LUNA, F. Vidal. **Pequenas e Médias Empresas e a Atuação das Venture Capital**. Revista Tibiriçá. São Paulo, (18): 63-74, jan./jun. 1983.

MACMILLAN, I. A incerteza como oportunidade. **HSM Management**, São Paulo 25 março-abril 2001. Entrevista.

MACHADO, Ricardo José da Silva, **Em busca dos fatores críticos de sucesso para implantação de uma gestão intra-empresarial**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense – Niterói – RJ (UFF) 2005.

MANUAL DO EMPRESÁRIO: O empreendedor e suas características. SEBRAE/ES – 2005 http://www.sebraees.com.br/manualempresario/pag_man_emp.asp?codigo_categoria=24
Acesso em 27/06/2006.

MARCONI, M. A; LAKATOS. E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MORRISON, A; BREEN, J; ALI, S. Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. **Journal of small business management** 41(4), pp .417-425, 2003.

MINTZBERG. H, et al, **O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados**. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NEVES, J.L. Pesquisa Qualitativa – Característica Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisa de Administração**, v.1. n. 3, 2 sem.. São Paulo, 1996.

O`GORMAN, C. The sustainability of growth in small – and medium – sized enterprises. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**. v.. 7 no. 2 pp. 60-75, 2001.

OLIVEIRA, O. J, **Modelo de Gestão para Pequenas Empresas de Projeto de Edifícios 2005**. Tese de Doutorado (Escola Politécnica da Universidade de São Paulo), Universidade de São Paulo (USP) 2005.

PAVANI, C. **O Capital de Risco no Brasil**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2003.

POUTZIOURIS, P. BRINKS, M. BRUCE, A problem-based phenomenological growth model for small manufacturing firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 6. n. 2. pp. 139 – 152 .1998.

PUGA, F. P. **Experiências de apoio às Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan**. Textos para Discussão 75 – BNDES. Rio de Janeiro, fevereiro de 2000. www.bndes.gov.br . Acesso em 17 de fevereiro de 2005.

RESNIK. P. **A Bíblia da pequena empresa**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1990.

RICHARDSON, R. J. *et. al.* **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUEZ, M. V. R, **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark:Petrobras, 2002.

ROGOFF, E.G, LEE, M., SUB, D. C. "Who Done It?" Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success. **Journal of Small Business Management** 42(4), pp. 364-376. 2004

SEBRAE. **Fatores condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.** Relatório de pesquisa Brasília – Agosto 2004. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em 5 de fevereiro de 2005.

SEBRAE. GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil. 2004.** Sumário Executivo. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em 10 de fevereiro de 2005.

SEBRAE 2005. **Boletim Estatístico da Micro e Pequena Empresa.** Disponível em [http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/\\$File/NT000A8E66.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/$File/NT000A8E66.pdf) Acesso em 18/06/2006.

SOBEDADE, D.; PENNA, E.; SÁ, E.; GORGULHO, L. **Novas perspectivas de capitalização para as Pequenas e Médias Empresas.** Artigo retirado do Site: www.bnds.gov.br/conhecimento. Acesso em 20/02/2006.

SCHMITT JUNIOR, D. **Financiamento das Pequenas e Médias Empresas:** Aspectos do Processo de Decisão Empresarial e o Instrumento de Capital de Risco. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grandes do Sul, Porto Alegre, 2002.

SHINGO PRIZE BUSINESS PRIZE: application guidelines 2006. Shingo prize for excellence in manufacturing.

STOKES, D.; BLACKBURN, R. Learning the hard way: the lessons of owner-managers who have closed their businesses. **Jornal of Small Business and Enterprise Development**, v. 9, n. 1, 2002. p. 17-27.

TERENCE, A. C. F., **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena e média empresa:** Desenvolvimento e avaliação de roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Escola de Engenharia de São Carlos), Universidade de São Paulo (USP) 2003.

TITWRICZ, R. **Caracterização dos fundos de investimentos de capital de risco brasileiro.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.

UNITED NATIONS (UNCTAD), **How to Prepare Your Business Plan.** New York and Geneva ,2002. Disponível em: http://www.unctad.org/en/docs/iteiia5_en.pdf Acesso em 15/03/2006.

UNEP INDUSTRY AND ENVIRONMENT, **Small and medium-sized enterprises and sustainability:** facts and figures. October – December, 2003.

YIN. K. R. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO (A) PARA LEVANTAMENTO ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA REFERENTE ÀS EMPRESAS.

Os instrumentos da pesquisa têm como objetivo analisar a organização quanto ao modelo de gestão proposto pelo trabalho. O instrumento está dividido em quatro partes que abordam os objetivos da pesquisa, características da organização, a proposta do modelo com base no grau de importância e utilização, e a visão do investidor sobre os critérios de investimentos para a pequena e média empresas.

PARTE I – APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

1. OBJETIVO

O objetivo principal deste trabalho visa a analisar as dificuldades de gestão das pequenas e médias empresas e propor um modelo de gestão organizacional que possa auxiliar os empreendedores na condução gerencial, através de um estudo de caso múltiplo no setor químico.

2. OBJETIVO GERAL

Propor um modelo de gestão com base na fundamentação teórica que apóie as pequenas e médias empresas, além de analisar os critérios relevantes que os investidores de risco entendem como necessários para a capitalização das PMEs. Como meio de investigação, utiliza-se o estudo de caso múltiplo, analisando a estrutura de gestão destas organizações à luz do modelo proposto, e os critérios solicitados pelos investidores de risco para capitalização destas organizações.

3. OBJETIVO ESPECÍFICO

- Analisar os problemas de Gestão enfrentados pelas pequenas e médias empresas;

-
- Propor um Modelo de Gestão, com base na literatura, que oriente o empreendedor junto à condução gerencial de sua empresa;
- Analisar quais os principais critérios que os investidores de risco necessitam que as empresas deste porte tenham, para facilitar sua capitalização através do capital de risco (*Venture Capital*).

PARTE –II. DADOS E INFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS DA EMPRESA

1. Característica da empresa
2. Seguimento específico de atuação no mercado

1. Característica da Empresa

1.1. Empresa

1.1. Local?

1.2. Tempo de Mercado?

1.3. Número de funcionários?

1.4. Porte da Empresa?

1.5. Principal produto?

1.6. Participação de Mercado?

1.7. Organograma da Organização por nível gerencial?

2. Seguimento específico de atuação no mercado

2.1. Qual o segmento específico de atuação no mercado?

PARTE III – ANÁLISE DO GRAU DE IMPORTÂNCIA E UTILIZAÇÃO AO MODELO PROPOSTO.

Objetiva-se enumerar os pesos do grau de importância e do grau de utilização dentro dos parâmetros abaixo:

Grau de Importância:

- 1 – Nenhuma importância.
- 3 - Pouca Importância
- 5 - Importância média.
- 7 – Importância
- 9 – Muitas Importância.

Grau de Utilização:

- 1 – Não utiliza na prática.
- 3 – Não utiliza na prática, mas deverá ser implementado dentro de 1 a 2 anos.
- 5 – Utilizado eventualmente.
- 7 – Utilizado rotineiramente, porém não documentado.
- 9 – Utilizado rotineiramente e documentado.

CRITÉRIOS

1.Estratégia

Requisitos

1.1. A empresa possui um planejamento estratégico para um horizonte de 5 anos?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

1.2. Os funcionários conhecem sobre a visão missão e metas da organização?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

1.3. A empresa avalia periodicamente as mudanças do ambiente externo e interno?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

1.4. Há indicadores de desempenho monitorando o andamento da implementação da estratégia?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

1.5. A empresa conhece a atuação da concorrência.?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

1.6 A estrutura comercial está adequada ao tamanho de mercado de atuação da empresa?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

1.7 A empresa possui plano de contingência para possíveis mudanças estratégicas ?

Grau de Importância:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Grau de Utilização:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Obs: _____

2. Gestão de Pessoas

2.1. Os critérios de seleção de pessoal são bem definidos e claros para a empresa.?

Grau de Importância:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Grau de Utilização:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Obs: _____

2.2. Há política de treinamento regular para os funcionários?

Grau de Importância:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Grau de Utilização:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Obs: _____

2.3. Há alguma política de bonificação por desempenho?

Grau de Importância:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Grau de Utilização:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Obs: _____

2.4. A empresa possui um programa de integração para a chegada de novos funcionários no ambiente de trabalho?

Grau de Importância:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Grau de Utilização:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Obs: _____

2.5. Há algum sistema que possa avaliar a satisfação e o bem-estar do funcionário?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

3. Processos de Manufatura Qualidade

3.1. Há indicadores sobre a produtividade da manufatura da empresa?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

3.2. A empresa possui uma política de reavaliação dos seus processos internos?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

3.3. Há uma política de escolha e avaliação dos fornecedores?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

3.4 A inovação tem sido um quesito para o desenvolvimento de novos produtos?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

3.5. Há uma política de qualidade estabelecida?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

4. Sistema de Informação

4.1. Há um sistema de informação eficiente na empresa?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

4.2. As informações estão disponibilizadas para o meio organizacional?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

4.3. A empresa possui procedimento de segurança para o sistema de informação?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

4.4. Há uma política de melhoria do sistema de informação?

Grau de Importância:

1 3 5 7 9

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

Obs: _____

4.5. As informações são armazenadas em local seguro?

Grau de Importância:

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

1 3 5 7 9

Obs: _____

5. Ambiental e Social

5.1. A empresa, quando desenvolve um produto ou serviço, identifica e trata os impactos sociais e ambientais que estes possam interferir nestes meios?

Grau de Importância:

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

1 3 5 7 9

Obs: _____

5.2. Há um canal de comunicação com a sociedade, quando ocorre algum impacto dos produtos os serviços realizados pela empresa, no meio social e ambiental?

Grau de Importância:

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

1 3 5 7 9

Obs: _____

5.3. Há algum programa de conscientização, junto aos funcionários e fornecedores, sobre as questões envolvendo a responsabilidade socioambiental?

Grau de Importância:

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

1 3 5 7 9

Obs: _____

5.3. A organização promove algum tipo de programa social beneficente à comunidade local?

Grau de Importância:

Grau de Utilização:

1 3 5 7 9

1 3 5 7 9

Obs: _____

6. Satisfação do Cliente

6.1 As reclamações dos Clientes são atendidas dentro do prazo estabelecido em contrato?

Grau de Importância:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Grau de Utilização:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Obs: _____

6.2. São realizadas pesquisas periódicas para medir a satisfação do cliente?

Grau de Importância:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Grau de Utilização:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Obs: _____

6.3. A empresa conhece os requisitos de seus clientes de forma clara e objetiva?

Grau de Importância:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Grau de Utilização:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Obs: _____

7. Resultado Econômico

7.1. Há um planejamento orçamentário para os próximos 2 anos?

Grau de Importância:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Grau de Utilização:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Obs: _____

7.2. A empresa tem linhas de crédito disponível para financiar seu crescimento?

Grau de Importância:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Grau de Utilização:

() 1 () 3 () 5 () 7 () 9

Obs: _____

7.3. O nível gerencial conhece bem a cadeia de custos e as margem de lucratividade dos produtos comercializados?

Grau de Importância:
 1 3 5 7 9

Grau de Utilização:
 1 3 5 7 9

Obs: _____

7.4 A carga tributária impacta, de modo significativo, o desenvolvimento do negócio?

Grau de Importância:
 1 3 5 7 9

Grau de Utilização:
 1 3 5 7 9

Obs: _____

7.5. Fluxo de caixa está ajustado para o pagamento das despesas com base nas entradas das receitas?

Grau de Importância:
 1 3 5 7 9

Grau de Utilização:
 1 3 5 7 9

Obs: _____

7.6. A empresa avalia os riscos no desenvolvimento de novos negócios, frente aos índices de liquidez, rentabilidade e retorno?

Obs: _____

Grau de Importância:
 1 3 5 7 9

Grau de Utilização:
 1 3 5 7 9

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO (B) PARA LEVANTAMENTO DOS CRITÉRIOS SOLICITADOS POR PARTE DO INVESTIDOR PARA CAPITALIZAÇÃO NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA.

Nesta parte da pesquisa, objetiva-se analisar, junto aos investidores, quais os critérios importantes que as pequenas e médias empresas, precisem ter para a liberação destes investimentos financeiros. Enumeram-se, a seguir, os critérios encontrados na literatura e, em seguida, solicita-se a opinião dos investidores de outros critérios adicionais, que porventura, julguem necessários.

1 Característica do Investidor

1.1. Origem

1.2. Localização do fundo

1.3. Foco de Investimento

2 Critérios percebidos na literatura

2.1. Capacidade do empreendedor em vender suas idéias é um critério importante.

Concordo () Discordo () Prioridade ()

Obs: _____

2.2. A equipe de empreendedores tem que ter qualidade e comprometimento com o projeto.

Concordo () Discordo () Prioridade ()

Obs: _____

2.3. A empresa precisa proporcionar um retorno sobre o investimento na ordem de 5 a 10 vezes.

Concordo () Discordo () Prioridade ()

Obs: _____

2.4. A empresa tem que proporcionar para o investidor uma vantagem competitiva e regras de saída fácil do negócio.

Concordo () Discordo () Prioridade ()

Obs: _____

2.5. Assegurar ao investidor a condição influenciar na gestão do negócio.

Concordo () Discordo () Prioridade ()

Obs: _____

2.6. A empresa deve atingir o ponto de equilíbrio do capital investido dentro dos dois primeiros anos.

Concordo () Discordo () Prioridade ()

Obs: _____

2.7. O empreendedor deve disponibilizar ao investidor 50% ou mais do controle da empresa, após o aporte de capital.

Concordo () Discordo () Prioridade ()

Obs: _____

3 Novos critérios informados pelos investidores.

Quais outros critérios que o Sr.(a) considera importantes que as pequena e média empresas tenham para que possam ser capitalizados.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)