

Estratificação das Características de Evolução da Maturidade na Gestão de Micro e Pequenas Empresas

Luiz Eduardo Ribeiro

Luiz Panhoca

Resumo:

A proposta deste artigo é a de caracterizar estágios de maturidade com base em pesquisa bibliográfica exploratória. Objetiva-se ajudar os empresários de micro e pequenas empresas a reconhecerem sua gestão e a traçar planos de ação para a maturidade desta gestão e ampliar sua probabilidade de sobrevivência. Este artigo é parte de uma pesquisa entre micro e pequenos empresários, realizada no Cone Leste Paulista. Como caracterizar estágios da evolução da maturidade na gestão de Micro e Pequenas Empresas? Este conhecimento é fundamental para o empreendedor-empresário se reconhecer num determinado nível de maturidade na gestão de seu negócio e, capturar as características do estágio imediatamente superior motivando sua evolução. Neste processo os micro e pequenos negócios devem conquistar maiores possibilidades de continuidade. Pesquisas têm mostrado que metade das Micro e Pequenas Empresas encerram suas atividades antes do segundo ano de vida. Este processo traz consigo, um elevado custo social, perda de investimentos e empregos. Esses custos impactam diretamente na cadeia de geração de valor, desenvolvimento e na produção interna do país. Ações governamentais e legislativas podem ajudar, entretanto é preciso que existam condições internas na empresa para tomar proveito desses benefícios externos ou gerar condições favoráveis para o próprio negócio.

Área temática: *Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas*

Estratificação das características de evolução da maturidade na gestão de micro e pequenas empresas

Luiz Eduardo Ribeiro (Universidade de Taubaté) luiz.ribeiro@etep.edu.br
Luiz Panhoca (Universidade Presbiteriana Mackenzie) panhoca@mackenzie.com.br

Resumo

A proposta deste artigo é a de caracterizar estágios de maturidade com base em pesquisa bibliográfica exploratória. Objetiva-se ajudar os empresários de micro e pequenas empresas a reconhecerem sua gestão e a traçar planos de ação para a maturidade desta gestão e ampliar sua probabilidade de sobrevivência. Este artigo é parte de uma pesquisa entre micro e pequenos empresários, realizada no Cone Leste Paulista. Como caracterizar estágios da evolução da maturidade na gestão de Micro e Pequenas Empresas? Este conhecimento é fundamental para o empreendedor-empresário se reconhecer num determinado nível de maturidade na gestão de seu negócio e, capturar as características do estágio imediatamente superior motivando sua evolução. Neste processo os micro e pequenos negócios devem conquistar maiores possibilidades de continuidade. Pesquisas têm mostrado que metade das Micro e Pequenas Empresas encerram suas atividades antes do segundo ano de vida. Este processo traz consigo, um elevado custo social, perda de investimentos e empregos. Esses custos impactam diretamente na cadeia de geração de valor, desenvolvimento e na produção interna do país. Ações governamentais e legislativas podem ajudar, entretanto é preciso que existam condições internas na empresa para tomar proveito desses benefícios externos ou gerar condições favoráveis para o próprio negócio.

Palavras chave: Gestão, Micro e Pequenas Empresas, Maturidade.

Área Temática: Gestão de Custos para Micro, Pequenas e Médias Empresas.

1. Introdução

A proposta deste artigo é a de caracterizar estágios de maturidade com base em pesquisa bibliográfica exploratória. Objetiva-se ajudar os empresários de micro e pequenas empresas a reconhecerem sua gestão e a traçar planos de ação para a maturidade desta gestão e ampliar sua probabilidade de sobrevivência. Este artigo é parte de uma pesquisa entre micro e pequenos empresários, realizada no Cone Leste Paulista.

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) brasileiras sobrepõem em número e se nivelam em pessoal ocupado as Médias e Grandes empresas. Devido ao grande número de estabelecimentos a representatividade deste tipo de empresa é complexa. Este cenário tem mudado significativamente nos últimos anos, com uma legislação mais adequada e movimentos empresariais em prol de melhores condições para o setor. Isso, se deve principalmente pela característica empregatícia das MPE.

As oportunidades e ameaças são identificadas pelos gestores se existir maturidade do empresário da MPE. Esta maturidade se refere às condições de bem geri-la, proporcionando maiores possibilidades de continuidade e a condições para a evolução do negócio.

Sabe-se da existência de técnicas eficientes que ajudam o microempresário a prever, resolver ou minimizar riscos provenientes de ambientes externos e ajudar na captura de oportunidades

(PORTER, 1986). Propõe-se como objetivo identificar as características da evolução da maturidade na gestão de MPE.

Pode-se classificar esta pesquisa como bibliográfica e exploratória. Este trabalho foi elaborado a partir do relatório do SEBRAE, “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil” publicado em agosto de 2004. Nota-se nesta pesquisa uma temporalidade na taxa de mortalidade de MPE, supondo, então, que existe uma dinâmica na evolução das condições para sobrevivência.

A importância desta pesquisa não se restringe a ajudar o micro empresário a conhecer o nível de maturidade de seu negócio e as características desta gestão, mas, sobretudo reduzir o custo social que a descontinuidade de um negócio provoca.

Dada a ampla definição de empresário e empreendedor e sua ambivalência quando se analisa as MPE, estes termos neste artigo são considerados sinônimos.

2. Contextualização de micro e pequenas empresas no Brasil

A definição de micro, pequena, média ou grande empresa ainda é muito controversa. A Lei Federal nº 9841 de 5 de outubro de 1999, institui o estatuto das MPE, definindo-se valores limites de receita. Estes foram atualizados pelo Decreto Federal nº 5028 de 31 de março de 2004.

A Lei Federal nº 9841 simplifica e diferencia os tratamentos das MPE em assuntos tributários, previdenciário, creditício, trabalhistas, administrativos, etc. atendendo os termos 170 e 179 da Constituição Federal. O Imposto de Renda denominado “simples” foi instituído pela Lei Federal nº 9317 de 5 de dezembro de 1996, nele são exigidos os Livros Caixa, Registro de Inventários, Diário e o Razão. Estes Livros, além de servir para atender a legislação, são fontes de informações para o sucesso do pequeno empresário na gestão da empresa (SILVA & NETO, 2002).

A Lei do Estatuto das MPE assim como as normas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 685 e 686, regulamentam que ao final de cada período contábil a direção do negócio deverá providenciar com base nas escriturações contábeis os seguintes documentos: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, e das Mutações do Patrimônio Líquido para efeito de fiscalização ou para tomadas de decisões administrativas. Estas escriturações contábeis e os demonstrativos auxiliam a MPE nos aspectos gerenciais para processos de tomadas de decisões em investimentos ou melhorias internas (SILVA & NETO, 2002).

O SEBRAE (2004a), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, limita estes tipos de empresas pelo número de funcionários conforme sua área de atuação, conforme a Tabela 1.

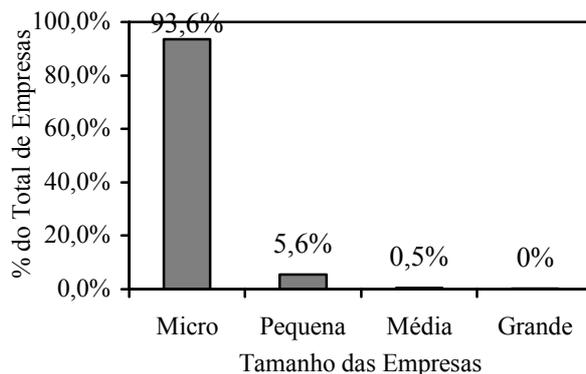
Tamanho da empresa	Receita Bruta Anual	Área	Pessoas Ocupadas
Microempresa – ME	até R\$ 433.755,14	Indústria	19 pessoas
		Comércio e Serviços	09 pessoas
Empresas de Pequeno Porte – EPP	De R\$ 433.755,15 a R\$ 2.133.222,00	Indústria	de 20 a 99 pessoas
		Comércio e serviços	de 10 a 49 pessoas

Fonte: Lei Federal nº 9841 de 1999, atualizada pelo Decreto Federal nº 5028 de 2004 e SEBRAE (2004a).

Tabela 1 – Definição de Micro e Pequenas Empresas

Conforme Silva & Neto (2002) as MPE podem ser constituídas por uma única pessoa, ser Sociedade por quotas de responsabilidade limitada, ou uma Sociedade em nome coletivo. Não se enquadram nesta classificação as Sociedades por Ações mesmo que atendam as, condições

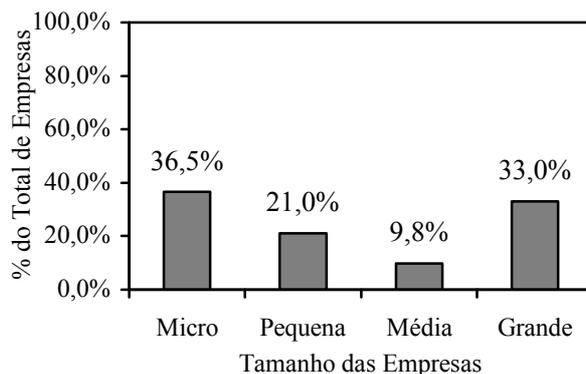
da Tabela 1.



Fonte: IBGE (2003)

Figura 1 – Número de Empresas no Brasil - 2002

Neste trabalho estudam-se empresas do tipo sociedade por quotas, por serem a grande maioria das MPE.



Fonte: IBGE (2003)

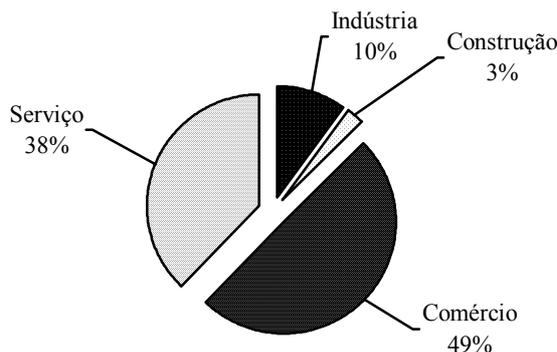
Figura 2 – Número de Pessoas Ocupadas – 2002

Segundo o IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, entre as MPE destacam-se ainda o número de estabelecimentos de Comércio e Serviço, como visto na Figura 3.

Segundo o IBGE, as características gerais das MPE, são:

[...] baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade, demografia elevada; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão-de-obra; utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte. (IBGE, 2003).

O que se observa nas características citadas pelo IBGE, é a falta de distinção contábil e financeira tanto da pessoa física (empresário) como da jurídica.

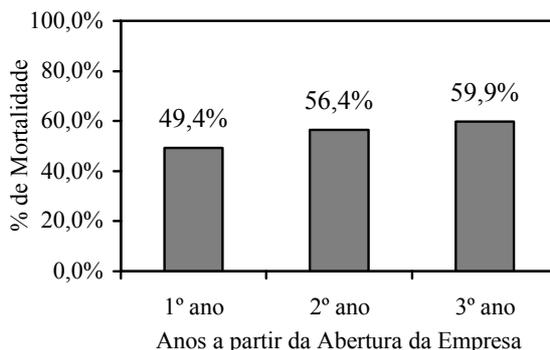


Fonte: IBGE (2003)

Figura 3 – Número de Estabelecimentos por setor de Atividade - 2002

3. Mortalidade e sobrevivência de micro e pequenas empresas

A pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004b) mostrou as taxas de mortalidade das MPE brasileiras e suas causas no período de 2000 e 2002. Concluiu que cerca de 50% fecham até dois anos da abertura, 56% até o terceiro ano e 60% até o quarto ano, Figura 4. Degen (1989), por sua vez, mostra que a média das observações realizadas na década de 80, Figura 5, não são muito diferentes dos resultados apresentados pelo SEBRAE.

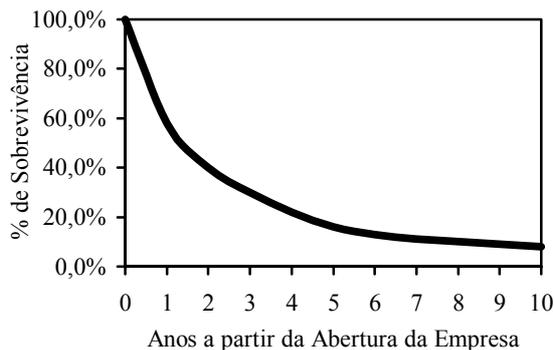


Fonte: SEBRAE (2004b)

Figura 4 – % de Mortalidade de MPE no Brasil

Segundo o SEBRAE (2004b), as principais causas de descontinuidade das MPE são as falhas na gestão do capital de giro e, causas econômicas conjunturais que levam a falta de clientes, Tabela 3. Para Degen (1989) as principais razões de fracasso na MPE são a falta de experiência gerencial do empreendedor, conhecimento inadequado do mercado e insuficiência de capital no início do empreendimento. Já Longenecker (1998) atribui como causas do fracasso os fatores econômicos, causas financeiras e causas relativas à falta de experiência.

O IBGE (2003) mostra que empresas com menos de 5 funcionários possuem taxa de natalidade e de mortalidade em média 2 vezes e meia que empresas com mais de 5 pessoas, Tabela 4.



Fonte: DEGEN (1989, p.67)

Figura 5 – % de Sobrevivência de Pequenos Empreendimentos no Brasil

O IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, através do documento “As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001”, IBGE (2003), traz uma série de estudos e pesquisas sobre temas ligados as MPE brasileiras.

Para Solomon (1986) a sobrevivência de pequenos negócios pode estar relacionada à proximidade do mercado podendo estas, responder rapidamente e de forma criativa às mudanças deste mercado. Esta proximidade permite uma capacidade e resistência nos primeiros meses até que o negócio fique lucrativo. A sobrevivência também exige muito trabalho com pouca ou nenhuma retirada no início, e uma situação inicial de total incerteza.

O SBA - *Small Business Administration* quanto à sobrevivência de pequenas empresas cita:

Experiências têm claramente demonstrado que um adequado sistema de escrituração contábil aumenta as chances de sobrevivência e reduzir as probabilidades de falência. [...] para o estabelecimento do negócio, [...]um bom sistema de obtenção de dados aumenta as chances de manutenção do negócio e o aumento dos lucros. (SBA, 1989, p.16).

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

Obs.: A questão admitia respostas múltiplas
Fonte: Adaptado de (SEBRAE, 2004b)

Tabela 3 – Causas das Dificuldades e Razões para o Fechamento das Empresas

Mitra & Pingalli (1999) afirmam que, na Índia, a sobrevivência de MPE está relacionada ao envolvimento do dono no negócio, o posicionamento junto a fornecedores, recrutamento de pessoas com capacidade de direção, fidelidade dos compradores, variedade de produtos envolvimento nos controles financeiros.

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

Fonte: (IBGE, 2003)

Tabela 4 – Taxas de Natalidade e de Mortalidade das Empresas Comerciais e de Serviços - 1998-2000

4. Indicativos de sucesso, maturidade e excelência na gestão

Segundo o SEBRAE (2004b) os fatores de sucesso das empresas nascentes e que se mantinham em funcionamento no período da pesquisa, são as habilidades gerenciais (conhecimento do ramo e estratégia de vendas); ter capacidade empreendedora, (posturas criativas, aproveitar oportunidades, perseverança e liderança); a logística operacional; escolha de um bom administrador, o uso de capital próprio; reinvestimento dos lucros na empresa e acesso a novas tecnologias.

Já o SBA (1989) enumera as práticas tidas como essenciais para sucesso no negócio de pequenas empresas:

Faça um plano de negócios com objetivos de 1 a 5 anos e analise o progresso constantemente; conheça o ponto de equilíbrio operacional e quando será atingido; Tenha sua contabilidade e livros preparados e relatórios financeiros completamente entendidos; Conheça o custo de seu produto ou serviço; saiba o quanto tem de inventário. (SBA, 1989, p.12-13)

5. Dinâmica da evolução das características da gestão

Sabe-se que a diferença entre uma empresa comum e uma que busca a excelência está na maneira como essa empresa encara seu estado de maturidade. Essa maturidade está relacionada à integração de processos internos, a cultura, ao suporte disponibilizado pela administração, aos treinamentos e prática do aprendizado, a gestão do dia-a-dia e a excelência na condução de seus projetos.

O *Software Engineering Institute* - SEI (2002) desenvolveu um modelo de maturidade, denominado *Capability Maturity Model* (CMM) que organiza os estágios de evolução de maturidade em cinco fases. A partir de uma fase inicial até a fase mais avançada onde encontra-se as empresas com uma situação favorável para manter processos de melhoria contínua. Apesar do foco deste instituto ser voltado para organizações desenvolvedoras de softwares, os conceitos se enquadram perfeitamente para o contexto geral de MPE. Nesta pesquisa, utiliza-se as fases identificadas pelo SEI para classificar-se as MPE. Estas fases são definidas como:

- Inicial: Muito dependente do empreendedor e “eventuais sucessos alcançados dificilmente são repetidos em projetos futuros”.
- Repetível: O planejamento e a gestão se baseiam em experiências anteriores. Existem acompanhamentos de custos e cronogramas.

- Padronizado: Presença de documentação formal dos processos, preocupação com o desempenho dos profissionais, treinamentos, processos padronizados e consistentes.
- Gerenciado: Apresenta um conjunto claro de metas quantitativas para qualidade que podem ser controladas e mantidas dentro de níveis aceitáveis definidos.
- Otimizado: A organização se concentra em melhorar continuamente seus processos.

Segundo Kerzner (2002), projetos são “empreendimentos com objetivo identificável, que consomem recursos e operam sob pressões de prazo, custo e qualidade”. A MPE desta forma poderia ser entendida como um projeto, pois igualmente possui objetivos bem definidos, utiliza recursos materiais e humanos, opera sob pressões constantes de prazos, onde o custo é preocupação e a qualidade essencial.

O Kerzner (2002) estabelece uma seqüência de estágios de evolução da maturidade, que depende da cultura da empresa e da natureza do negócio, onde uma adaptação destes estágios é resumida da seguinte forma:

1. Embrionário: quando se faz somente o que precisa ser feito ou menos.
2. Conhecimento: quando existe disposição a mudar a maneira de conduzir o negócio.
3. Aceitação: quando se reconhece a necessidade de mudar, aprender, crescer.
4. Crescimento: quando é agregado aos processos metodologias, comprometer com um planejamento.
5. Maturidade: quando se procura melhorar a competência, controlar os custos efetivamente.

Esta visão de estágios de maturidade já estava presente em Churchill & Lewis (1983).

Proprietários que puderem entender o estágio em que suas empresas estão operando podem usar o quadro para melhor entender os problemas existentes e antecipar futuros desafios. [...] onde [...] para estágios anteriores o planejamento do fluxo de caixa é fundamental e para estágios posteriores o planejamento estratégico e o orçamento são muito importantes para uma melhor coordenação e controle de operações. (CHURCHILL & LEWIS, 1983).

Segundo Churchill & Lewis (1983), podemos resumir estes estágios em:

1. Existência: Foco na venda e na entrega aos clientes. A principal “estratégia é se manter vivo”.
2. Sobrevivência: Foco na superação do ponto de equilíbrio. Existem dúvidas quanto ao retorno do investimento. A empresa é simples e possui uma dependência do proprietário. Se este se retirar ou se aposentar em geral o negócio fecha.
3. Sucesso: Foco na estabilização e lucratividade. A empresa requer um gerenciamento competente, neste estágio a gestão pode ser ou ter sido delegada a profissionais. Já existe o uso de sistemas.
4. Crescimento: Foco na delegação das responsabilidades e na busca de caixa suficiente para satisfazer o crescimento. A organização é descentralizada e faz uso de planos estratégicos e operacionais ainda que limitados.
5. Maturidade: Foco nas operações financeiras, consolidação e controle. Início da profissionalização da empresa e independência do dono. Uso de sistemas e ferramentas para o orçamento, planejamento estratégicos e outras formas de administração modernas.

Segundo Churchill & Lewis, (1983), observaram oito fatores chaves de gestão, presentes nos cinco estágios identificados, mas, assumindo uma importância diferente em cada um desses estágios. Estes fatores são:

1. Recursos Financeiros: capital de giro e liquidez.
2. Recursos Humanos: habilidades e competências principalmente da administração e níveis hierárquicos.
3. Recursos de Sistema: sistemas de controle, planejamento e informação.
4. Recursos de Negócios: contatos com os clientes e fornecedores, processos de produção, distribuição, etc.
5. Planejamento Estratégico: do proprietário e do negócio.
6. Habilidades Operacionais: do proprietário para realizar atividades importantes, tais como, marketing, inventários, etc.
7. Habilidades Gerenciais: do proprietário para delegar responsabilidades e administrar outras pessoas.
8. Habilidades Estratégicas: para se poder visualizar além do presente e entrecruzar as forças e fraquezas da empresa para atingir suas metas.

Segundo Pereira (2001), as empresas podem ser vistas como sistemas abertos e dinâmicos que interagem com o ambiente externo por meio de um conjunto de atividades dinâmicas que, por isso, precisam estar sendo orientadas para sua finalidade principal. Os resultados obtidos devem refletir um nível de eficácia adequado, que garanta o cumprimento de sua missão e por fim resulte na continuidade da empresa. Esta orientação manifesta-se em diferentes subsistemas, cujo foco e interações devem procurar auxiliar a empresa em sua missão conforme sua situação e necessidades. Estes subsistemas são:

1. Subsistema Institucional: conjunto de valores e expectativas do proprietário que influem nas decisões relativas a sobrevivência do negócio.
2. Subsistema Físico: elementos materiais relativos a estrutura e recursos para a operação.
3. Subsistema Social: elementos humanos na empresa e suas características e necessidades.
4. Subsistema Organizacional: estrutura organizacional e suas divisões de trabalho.
5. Subsistema de Gestão: relativo a orientação das decisões para o cumprimento de planos.
6. Subsistema de Informação: atividades de obtenção processamento e distribuição de informações para auxiliar a gestão.

Longenecker (1998) atribui quatro estágios de crescimento, “operação de uma pessoa”, o segundo de “treinador”, o terceiro de “supervisão intermediária” e o último de “organização formal”.

Através de uma visão mais mercadológica, Degen (1989), atribui-se a uma série de estágios de crescimento da empresa e relaciona a estes estágios duas fases consecutivas e típicas. A primeira fase evidencia-se quando a administração é mais conservadora e menos afeita a riscos. A segunda fase, após o esgotamento do potencial de crescimento o negócio, identifica-se pelo empreendedorismo, alto risco e, por isso mais perigosa quanto a possibilidades de falhas. Degen (1989) compõe os estágios da seguinte maneira:

1. Acumulando recursos: estágio anterior ao início do negócio busca-se vencer as barreiras de entrada no setor.

2. Explorando oportunidades: início do negócio, onde o sucesso é a estabilização do empreendimento.
3. Explorando nicho de mercado: desenvolvimento do negócio ou busca do rompimento das barreiras de mercado local ou superar a segmentação deste mercado.
4. Explorando mercado: primeira expansão real, maior possibilidade de fracasso devido a grande rivalidade com competidores e necessidade de investimentos.
5. Explorando negócios com sinergia: estabilidade ou declínio, relacionado ao início da diversificação de produtos ou serviços, necessidade de maior sinergia ou parceria na cadeia de suprimentos para sobrepujar deficiências das empresas em cooperação.
6. Explorando negócios sem sinergia: melhor condição para atuar no mercado independente de parcerias, segunda expansão significativa ou recuperação, relacionado a decisão de manutenção ou domínio do setor, poderá levar a um esgotamento da criatividade e a futuros problemas.

Da mesma forma que os autores estudados acima, a FPNQ (2004), Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, com a missão de “promover [...] a busca de excelência na gestão das organizações”, igualmente contribui para a busca da excelência das empresas. O conceito de estágios de maturidade na gestão também observa-se em seus critérios onde o ponto mais alto seria a excelência na gestão. A FPNQ identifica alguns fundamentos característicos de empresas de alto desempenho, e que servem de base para os critérios de excelência. Para cada critério de excelência existem enfoques, aplicações e resultados. A profundidade em que estão implantados esses critérios dentro das organizações traduz seu estado ou nível de maturidade.

6. Metodologia

Pode-se classificar esta pesquisa como bibliográfica e exploratória.

Com base nos autores estudados, elaborou-se uma matriz de relacionamento, não incluída neste artigo devido ao limite de páginas.

A adaptação e resumos das características foram elaborados a partir da análise de Churchill & Lewis (1983), da SEI (2002) e de Kerzner (2002). Embora com finalidades diferentes, pois Churchill & Lewis enfocaram a gestão de MPE, a SEI tratou de desenvolvimento de softwares e Kerzner enfocou a gestão de projetos. Entretanto o que se verifica é uma similaridade nos estágios evolutivos apresentados. Assim, estes trabalhos foram utilizados como base para as divisões dos estágios de maturidade.

O trabalho de Pereira (2001) traz uma divisão sem o conceito de temporalidade. Pela comparação com as características apresentadas por Churchill & Lewis e Kerzner, procurou-se determinar quais os enfoques significativos para o sucesso em cada etapa.

- Verifica-se que estágios e características identificadas por Longenecker (1998) coincidem significativamente nos primeiros quatro estágios apresentados por Churchill & Lewis e Kerzner.

Seis são os estágios de evolução observados por Degen (1989). O primeiro se refere a atividades anteriores ao início efetivo da empresa, e os cinco restantes trata da relação do empreendimento com o ambiente externo, o mercado, bem como a busca de recursos financeiros para sobrepujar as barreiras do ambiente de mercado.

A FPNQ (2005) apresenta uma graduação de pontuação de 0 a 1000. Conforme essa

pontuação o negócio se enquadra em uma das nove gradações da excelência. Tomando-se Kerzner (2002), a excelência é o estágio seguinte a maturidade, e analisando as definições de cada estágio da organização segundo a FPNQ (2005), nota-se que o nono estágio, de pontuação acima de 851 pontos, reflete uma situação de refinamento e inovação. Portanto é um estágio de situação de excelência. Foram considerados então os níveis até 850 pontos como graduações da maturidade.

Para a correspondência entre a pontuação da FPNQ com os estágios de maturidade utilizados por Churchill & Lewis e Kerzner, se realizou um procedimento de análise das características de cada nível, em relação aos enfoques, aplicação ou resultados esperados de cada critério do Prêmio Nacional da Qualidade. Observando-se o estabelecido pelos autores acima e fazendo-se um relacionamento dos pontos do PNQ determinou-se que uma graduação de 0 a 150 da escala da FPNQ equivalente ao estágio Inicial, de 151 a 350 equivalente ao estágio de Sobrevivência; de 351 a 550 equivalente ao estágio de Sucesso; de 551 a 750 equivalente ao estágio de Crescimento e, finalmente, de 751 a 850 equivalente ao estágio de Maturidade.

1. INICIAL	2. REPETÍVEL	3. PADRONIZADO	4. GERENCIADO	5. OTIMIZADO
<ul style="list-style-type: none"> - Boa Vontade, Empenho e Persistência do Empreendedor; - Empreendedor muito Operacional; - Presença constante do empreendedor no negócio. - Capital Inicial originado de recursos próprios; - Desenvolvimento preliminar de um Plano de Negócio; - Resultados pouco relevantes; - Pouco conhecimento e aplicação de instrumentos financeiros pelo empreendedor; - Grande probabilidade de o empreendimento falhar se não evoluir para estágios superiores durante o primeiro ano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento do negócio ampliado pela experiência. - Alguma interação com a força de trabalho para a obtenção de resultados; - Ainda constante a participação do empreendedor na operação; - Desenvolvimento dos funcionários para melhor atender os clientes; - Empreendedor possui e aplica alguns conhecimentos de administração financeira; - Razoável probabilidade de o empreendimento falhar se não evoluir para estágios superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> - A prática leva a padronização para maior qualidade; - O empreendedor delega responsabilidades a outros funcionários; - Administração financeira para manutenção do lucro ou busca do crescimento; - Busca de diferencial competitivo e maior conhecimento do mercado; - Alguma probabilidade do empreendimento falhar se não evoluir para estágios superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidação do empreendimento; - Divisões das tarefas por departamentos; - Busca do aumento da participação no mercado; - Maior entendimento e gestão financeira do negócio voltado ao resultado; - Uso de indicadores chaves para análise do negócio; - Reduzida probabilidade de falha no empreendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - O Empreendedor é um consultor do próprio negócio; - Uso de metodologias para apuração dos custos gerenciais; - Uso e disseminação de técnicas de gestão; - Muito reduzida probabilidade de o empreendimento falhar.

Quadro 1 – Sinopse da Estratificação dos Estágios de Maturidade

7. Análise dos resultados

Retomando o objetivo que é identificar as características na evolução da maturidade na gestão de MPE, então com base na análise dos diversos autores considera-se para cada estágio uma série de características sintetizadas e resumidas no Quadro 1.

O capital inicial é geralmente de origem própria, devido à falta de confiança dos organismos financiadores ou de investidores. O proprietário é muito presente e atua operacionalmente no negócio, dependendo energia própria para garantir o fornecimento e o atendimento das demandas. Dedicar especial atenção aos clientes; conhece os processos muito bem, e por isso dispensa qualquer documentação, e não utiliza qualquer indicador formal de desempenho operacional ou financeiro. Realiza controles pessoalmente ou pensa que isso é tarefa do contador. O fluxo de caixa é muito parecido com um extrato da conta bancária, utiliza-se desta informação para investimento no curto prazo. Não se preocupa com reservas para depreciação. Os resultados operacionais ou financeiros por não serem mensurados de forma sistemática, podem conduzir a enganos e surpresas. Denominou-se estágio de: Estágio Inicial.

O segundo estágio é caracterizado pela experiência assimilada pela operação devido ao tempo e conhecimento adquirido. O proprietário torna-se confiante e passa parte das funções para colaboradores de sua confiança, mas com supervisão direta e constante. O treinamento direto de funcionários se deve pela necessidade de obtenção de resultados para a manutenção do próprio negócio. Às eventuais perdas de clientes seguem-se a determinação de regras para a melhoria no atendimento. Procura-se com maior frequência ajuda de outras instituições ou busca-se por informações para a administração do negócio. Realizam-se alguns planos estratégicos, mas ainda carentes de profundidade e análises de viabilidade. Eventuais visitas de fiscais forçam um conhecimento dos documentos legais, econômicos e financeiros. A força de trabalho se caracteriza pela rotatividade elevada. Nota-se também uma carência de políticas administrativas dos recursos disponíveis. Nota-se que os esforços são repetidos a cada ciclo de produção. Denominamos este Estágio de recorrente.

O terceiro Estágio caracteriza-se pela ausência do proprietário por longos períodos para efetuar negociações com fornecedores, clientes ou instituições de classe. Verifica-se a necessidade da criação de níveis intermediários de supervisão e padronização de atividades. Utiliza-se de alguns indicadores de desempenho. Inicia-se a utilização de sistemas informatizados. Buscam-se informações do mercado com objetivos concretos de estabelecer ações para manutenção do lucro. Ganham-se a confiança de setores financeiros e investidores. Utiliza-se de instrumentos econômicos e financeiros gerados na empresa para planejar ações de curto e médio prazo. Verifica-se que nesta etapa os procedimentos necessitam ser padronizados com a finalidade de garantir a uniformidade do produto ou serviço prestado. Denominamos este estágio de Estágio Padronizado.

O quarto estágio verifica-se que a operação do negócio não é o assunto principal do proprietário, pois existem sistemas, processos e forças de trabalho treinadas e bem orientadas para isso. Verifica-se uma estrutura organizacional para a administração interna. O proprietário preocupa-se com o ambiente externo, busca-se consolidação. O desafio é aumentar a participação no mercado de forma sustentável. Busca-se maior entendimento e gestão financeira do negócio voltado ao resultado. O horizonte de planejamento é de longo prazo. Identificam-se preocupações com a responsabilidade social. E neste estágio a frase característica deste estágio poderia ser “se cada um fizer sua parte, todos saem ganhando”, pois nesta etapa a diferença é a distribuição de funções e atributos. Denominamos de Estágio Gerenciado.

No último estágio o empreendedor é um consultor do próprio negócio. Os processos operacionais, administrativos e financeiros estão implantados, os custos são monitorados,

planejados e medidos. Utiliza-se indicadores de retorno sobre o investimento, de assessorias e consultorias para auxiliar no planejamento estratégico, todo investimento é precedido por análises de viabilidade e se faz uso de métodos gerenciais para apuração dos custos, disseminação de técnicas de gestão. Chamamos este de Estágio Otimizado.

8. Considerações Finais

Elaborou-se o problema de pesquisa deste trabalho a partir do relatório do SEBRAE (2004), “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil”, pois se constatou uma temporalidade na taxa de mortalidade de MPE. Supõe-se então, que existe uma dinâmica na evolução das condições para sobrevivência das MPE. A partir de um levantamento bibliográfico elaborou-se uma matriz de relacionamento para a sistematização das etapas da evolução das MPE. Aqui sintetizada no Quadro 1. Cujo objetivo é permitir ao empreendedor/empresário que pela auto-análise posicione-se em um dos estágios e então sabendo das características do nível imediatamente superior, planejar a evolução na gestão da sua empresa.

Os estágios identificados foram o inicial, o repetível, padronizado, gerenciado e otimizado. No estágio inicial o proprietário, coloca todas as energias na sobrevivência do dia a dia. No segundo estágio denominado de repetitivo, identifica-se necessidade da presença constante do proprietário para supervisionar a força de trabalho. No terceiro estágio denominado de padronizado, necessita-se de incorporação da motivação da força de trabalho. No quarto estágio, gerencial, verifica-se a distribuição de funções e atributos. O último estágio, otimizado, caracteriza-se pelo planejamento.

A análise da literatura utilizada neste trabalho e nos textos de apoio permite-nos dizer que o principal problema das MPE repousa na gestão empresarial aplicada pelo empresário. O intrigante é que a oscilação das taxas de falhas não se alteraram significativamente ao longo das décadas. A resposta a isso talvez esteja na pesquisa realizada pela *Global Entrepreneurship Monitor* no Brasil. Esta pesquisa mostra que é alta a porcentagem de empreendedores com formação até o ensino médio e cuja motivação para o empreendimento pela necessidade é considerável. GEM (2003).

Mesmo as causas tidas como fatores externos poderem ser previstas com o auxílio de técnicas de gestão empresarial estas não são conhecidas e/ou empregadas pelos empresários das MPE.

Complementando-se este trabalho, está-se desenvolvendo uma pesquisa de campo com empresários de MPE cujos negócios estão com dois anos de existência. As MPE desta amostra pertencem à faixa dos 50% que sobreviveram ao primeiro ano, Figura 4, e se enquadram às características de empresa com maior índice de falhas. A partir desta, pretende-se validar a matriz de estratificação dos estágios de maturidade, e torná-la uma ferramenta de fácil e rápido posicionamento da gestão das MPE.

Referências

- CHURCHILL, N.C. & LEWIS, V. (1983) - The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. 61 (may-june), pp.30-50.
- DEGEN, R. (1989) - *O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial*. Person-Makron Books. 8ª.ed. São Paulo.
- FPNQ. (2004) - *Crerios de Excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade*. FPNQ - Fundação para o Premio Nacional da Qualidade. São Paulo. 64p.
- GEM. (2003) - *GEM-Empreendedorismo no Brasil-2003*. Arquivo: relatório_nacional_pesquisa_gem2003.zip. Global Entrepreneurship Monitor. Executive Report. Brasil. 2 p., Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acessado em: 28 jan.2004.
- IBGE. (2003) - *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001*. IBGE Instituto

Brasileiro de Geografia e Estatística. Estudos e Pesquisas Informação Econômica: número 1. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 26 out.2004.

KERZNER, H. (2002) - *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. Bookman. São Paulo.

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

MITRA, R. & PINGALI, V. (1999) – Analysis of Growth Stages in Small Firms: A Case Study of Automobile Ancillaries in India. *Journal of Small Business Management*. v.37, n.3, pp.62-75. Disponível em: <<http://www.blackwell-synergy.com>>. Acesso em: 12 mar.2005.

PEREIRA, C.A.(2001) - Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: CATELLI. - *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica* - GECON. 2ª.ed. Atlas. São Paulo.

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

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

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

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

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

SILVA, D.S. & NETO, P.C.; et al. (2002) - *Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas*. 5ª.ed. CFC, SEBRAE. Brasília. 136 p.