

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Leandro Gumieri

**FATORES GERENCIAIS E O DESEMPENHO FINANCEIRO DAS
ORGANIZAÇÕES: UM LEVANTAMENTO COM PEQUENAS
EMPRESAS DE BARRETOS/SP**

Texto para exame de defesa apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof. Dr. José Luís Garcia Hermosilla
Orientador

Araraquara, SP – Brasil
2019

FICHA CATALOGRÁFICA

G984f Gumieri, Leandro

Fatores gerenciais e o desempenho financeiro das organizações: um levantamento com pequenas empresas de Barretos/SP/Leandro Gumiero. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2019.
120 f.

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara - UNIARA

Orientador: Prof. Dr. José Luís Garcia Hermosilla

1. Micro e pequenas empresas. 2. Modelo de excelência da gestão. 3. Fatores gerenciais. 4. Grau de maturidade da gestão. I. Título.

CDU 62-1

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

GUMIERI, L. **Fatores gerenciais e o desempenho financeiro das organizações: um levantamento com pequenas empresas de Barretos/SP**. 2019. XXf. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

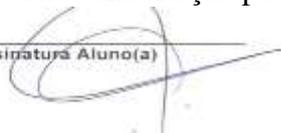
NOME DO AUTOR: Leandro Gumieri

TÍTULO DO TRABALHO: Fatores gerenciais e o desempenho financeiro das organizações: um levantamento com pequenas empresas de Barretos/SP

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2019

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.

Assinatura Aluno(a)



Leandro Gumieri

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

E-mail (do autor): lgumieri@hotmail.com



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

NOME DO AUTOR: **LEANDRO GUMIERI**

TÍTULO DO TRABALHO:

**"FATORES GERENCIAIS E O DESEMPENHO FINANCEIRO DAS ORGANIZAÇÕES:
UM LEVANTAMENTO COM PEQUENAS EMPRESAS DE BARRETOS/SP."**

Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito



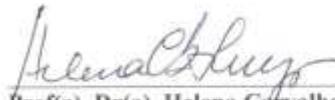
Prof(a). Dr(a). José Luis Garcia Hermosilla (orientador(a))
Universidade de Araraquara - UNIARA

(x)Aprovado () Reprovado



Prof(a). Dr(a). Carlos Magno de Oliveira Valente
Universidade de Araraquara - UNIARA

(X)Aprovado () Reprovado



Prof(a). Dr(a). Helena Carvalho De Lorenzo
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial
e Meio Ambiente da Universidade de Araraquara - UNIARA

(X)Aprovado () Reprovado

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 03/08/2019



Prof(a). Dr(a). José Luis Garcia Hermosilla (orientador(a))

RESUMO

O objetivo deste trabalho é levantar os fatores gerenciais, sociodemográficos e grau de maturidade da gestão associados ao desempenho financeiro das micro e pequenas empresas (MPEs). Justifica-se este trabalho pela relevância do uso dos modelos de excelência da gestão no mundo corporativo, pelo reconhecimento do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) como modelo da gestão classe-mundial, que teve seu questionário utilizado como base nesta pesquisa. Também pela importância econômica e social das MPEs que representam cerca de 98% dos empreendimentos privados do Brasil, sofrendo atualmente com índice de mortalidade próximo a 50% antes de completarem dois anos de constituição. Por meio do relatório do SEBRAE, foi levantado o desempenho financeiro no exercício de 2017 e os dados sociodemográficos de 200 MPEs de Barretos/SP e posteriormente diagnosticado por coleta de dados (*survey*) o grau de maturidade da gestão e os fatores gerenciais que estão relacionados com o desempenho financeiro. Com o estudo foi possível constatar que é possível aplicar o MEG em pequenos negócios e a utilização do modelo foi importante para a gestão e condução dos negócios, auxiliando-os na tomada de decisão. Os resultados mostraram que os fatores gerenciais ligados a gestão de resultados, processos, liderança e pessoas impactaram positivamente o desempenho das MPEs, o que ocorreu também com as empresas que apresentaram maior faturamento. Os fatores sociodemográficos que tiveram o mesmo comportamento foram grau de escolaridade e quantidade de vezes que o proprietário empreendeu. Sendo assim, este estudo contribui para ratificar a importância do apoio a competitividade das micro e pequenas empresas, e do uso de instrumentos de gestão como por exemplo o MEG como subsídio de políticas de desenvolvimento das MPEs.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Modelo de Excelência da Gestão. Fatores Gerenciais. Grau de Maturidade da Gestão.

ABSTRACT

The objective of this study is to assess the managerial, sociodemographic and management maturity factors associated with the financial performance of micro and small enterprises (SMEs). This work is justified by the relevance of the use of management excellence models in the corporate world, by the recognition of the National Quality Foundation's Management Excellence Model (MEG) as a model of world-class management, which had its questionnaire used as the basis for this research. Also due to the economic and social importance of SMEs, which represent around 98% of Brazil's private enterprises, currently suffering a mortality rate close to 50% before completing two years of incorporation. Through the SEBRAE report, the financial performance in the 2017 fiscal year and the socio-demographic data of 200 MPEs in Barretos / SP and later diagnosed by data collection (survey), the degree of management maturity and the management factors related with financial performance. With the study it was possible to verify that it is possible to apply the MEG in small businesses and the use of the model was important for the management and conduction of the business, assisting them in the decision making. The results showed that the management factors related to earnings management, processes, leadership and people positively impacted the performance of the SMEs, which occurred also with the companies that presented higher revenues. The sociodemographic factors that had the same behavior were educational level and number of times that the owner undertook. Thus, this study contributes to ratify the importance of supporting the competitiveness of micro and small enterprises, and the use of management tools such as MEG as a subsidy for MSE development policies.

Key-words: *Micro and Small Business. Excellence in Management Model. Management Factors. Degree of Management Maturity.*

Lista de figuras

Figura 1 – Distribuição dos pequenos negócios no Brasil por porte – 2009 A 2017.....	42
Figura 2 – Geração de empregos no país por porte (saldos em abril de 2018)	43
Figura 3 – Saldo líquido de empregos gerados em SP por porte (abr/18).....	45
Figura 4 – Saldo líquido de empregos gerados em SP por porte e por setor (abr/18).....	45
Figura 5 – Faturamento das MPEs paulistas - variação (%) sobre o ano anterior.....	46
Figura 6 – Variação do faturamento das MPEs do estado de SP por regiões - 2017 x 2016 ...	47
Figura 7 – Variação do faturamento das MPEs do estado de SP por setor - 2017 x 2016.....	47
Figura 8 – Variação faturamento das MPEs de Barretos em R\$ por setores 2017 x 2016.....	48
Figura 9 – Variação faturamento das MPEs de Barretos em % por setores 2017 x 2016.....	49
Figura 10 – Variáveis da pesquisa (independentes e dependente)	51
Figura 11 – Classificação metodológica da pesquisa.	52
Figura 12 – Fluxo do procedimento operacional da pesquisa	54
Figura 13 – Desempenho financeiro por gênero categorizada	65
Figura 14 – Desempenho financeiro por idade categorizada	66
Figura 15 – Desempenho financeiro por experiências anteriores categorizada	67
Figura 16 – Desempenho financeiro por escolaridade categorizada	68
Figura 17 – Desempenho financeiro por setor de atividade categorizada.....	69
Figura 18 – Desempenho financeiro por tempo de empresa categorizada	70
Figura 19 – Desempenho financeiro por número de funcionários categorizada	71
Figura 20 – Desempenho financeiro por faixa de faturamento categorizada	72

Lista de Quadros

Quadro 1 – Consolidação dos fatores gerenciais e o desempenho das organizações.....	22
Quadro 2 – Fatores gerenciais de avaliação do modelo Deming Prize.	26
Quadro 3 – Fundamentos dos fatores gerenciais do Deming Prize.	26
Quadro 4 – Fatores gerenciais de avaliação do modelo Malcolm Baldrige	28
Quadro 5 – Fundamentos dos Fatores gerenciais do Malcolm Baldrige.....	28
Quadro 6 – Fatores gerenciais de avaliação do modelo EFQM	30
Quadro 7 – Fundamentos dos fatores gerenciais do EFQM.....	30
Quadro 8 – Fatores gerenciais do MEG	31
Quadro 9 – Fundamentos dos fatores gerenciais do MEG	36
Quadro 10 – Comparativo dos modelos de excelência da gestão.....	37
Quadro 11 – As pontuações dos fatores gerenciais no questionário MEG da FNQ.....	38
Quadro 12 – Níveis do grau de maturidade da gestão da FNQ	39
Quadro 13 – Pesquisa Bibliográfica	53
Quadro 14 – Características das MPEs objeto da pesquisa.....	57
Quadro 15 – Desempenho financeiro das MPEs de Barretos SP x MPEs pesquisadas	60
Quadro 16 – Síntese das análises descritivas das VI - Fatores gerenciais.....	74

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Índices de influência dos fatores gerenciais	18
Tabela 2 – Comparação de indicadores de desempenho financeiro	20
Tabela 3 – Fatores gerenciais e o desempenho das organizações	21
Tabela 4 – Tabela de distribuição dos pequenos negócios no Brasil por setor econômico.....	42
Tabela 5 – Ranking da geração de empregos pelas MPEs nos estados.....	44
Tabela 6 – Classificação das MPEs em relação as variáveis independentes.....	62
Tabela 7 – Continuação da classificação das MPEs em relação as variáveis independentes..	63
Tabela 8 – Classificação das MPEs em relação a variável dependente.....	64
Tabela 9 – Desempenho financeiro por gênero categorizada.....	65
Tabela 10 – Desempenho financeiro por idade categorizada	66
Tabela 11 – Desempenho financeiro por experiências anteriores categorizada.....	67
Tabela 12 – Desempenho financeiro por escolaridade categorizada.....	68
Tabela 13 – Desempenho financeiro por setor de atividade categorizada	69
Tabela 14 – Desempenho financeiro por tempo de empresa categorizada.....	70
Tabela 15 – Desempenho financeiro por número de funcionários categorizada.....	71
Tabela 16 – Desempenho financeiro por faixa de faturamento categorizada.....	72
Tabela 17 – Variáveis associadas ao Desempenho financeiro das MPEs	73
Tabela 18 – Coeficientes das Variáveis associadas ao Desempenho	74
Tabela 19 – Síntese das análises de variância – Fatores sociodemográficos.	75
Tabela 20 – Análise consolidada da regressão logística.....	76
Tabela 21 – Fatores sociodemográficos – análise separada.	77
Tabela 22 – Fatores Gerenciais – análise separada	77
Tabela 23 – Análise consolidada de coeficientes	78

Lista de Abreviaturas e Siglas

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BSC - *Balanced Scorecard*

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

EFQM - *European Foundation Quality Management*

EPP – Empresa de Pequeno Porte

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INMG - Indicador Nacional da Maturidade da Gestão

JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo

JUSE - *Union of Japanese Scientists and Engineers*

ME – Microempresa

MEG – Modelo de Excelência da Gestão

MEM - *Management Excellence Model*

MGEs – Médias e Grandes Empresas

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

MSP – Município de São Paulo

NIST - *National Institute of Standards and Technology*

ONGs – Organizações Não Governamentais

PIB – Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade

RMSP – Região Metropolitana de São Paulo

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SMEs - *Micro and Small Enterprises*

TQM - *Total Quality Management*

VD –Variável Dependente

VI – Variável Independente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problemática	10
1.2 Questão da Pesquisa	12
1.3 Objetivo	12
1.4 Justificativa.....	13
1.5 Metodologia.....	14
1.6 Estrutura do Trabalho	15
2 FATORES GERENCIAIS E O DESEMPENHO DAS MPES	17
3 MODELOS DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO	24
3.1 Modelo de Excelência da Gestão - <i>Deming Prize</i>	25
3.2 Modelo de Excelência da Gestão- <i>Malcolm Baldrige</i>	27
3.3 Modelo de Excelência da Gestão - EFQM	29
3.4 Modelo de Excelência da Gestão - MEG	31
3.5 Grau de Maturidade da Gestão	37
4 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	40
4.1 A gestão nas MPES	40
4.2 A importância das MPES	41
5 METODOLOGIA	50
5.1 Classificação e delineamento da pesquisa	50
5.2 Procedimentos operacionais	53
5.3 Técnicas estatísticas empregadas	55
5.4 Caracterização das empresas estudadas.....	56
5.5 Instrumento de levantamento das informações documentais	59
6 ANÁLISE DE DADOS	61
6.1 Análise descritiva das variáveis.....	61
6.2 Análise descritiva e teste de variância e independência das VI em relação à VD	64
6.2.1 Análise do fator “gênero” do proprietário	64
6.2.2 Análise do fator “idade” do proprietário	65
6.2.3 Análise do fator “experiências anteriores com empreendedorismo” do proprietário.....	66
6.2.4 Análise do fator “escolaridade” do proprietário	67
6.2.5 Análise do fator “setor de atividade” da MPE.....	68
6.2.6 Análise do fator “tempo de constituição” da MPE.....	69
6.2.7 Análise do fator “quantidade de funcionários” da MPE.....	70
6.2.8 Análise do fator “faixa de faturamento” da MPE.....	71

6.3 Análise de regressão logística para o desempenho financeiro das MPES	72
6.4 Apresentação da síntese dos resultados encontrados.....	74
7 CONCLUSÃO.....	80
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO MEG DA FNQ.....	87
APÊNDICE B – RELATÓRIO SEBRAE INDICADORES DE MPES.....	105

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

O ambiente econômico-empresarial configura-se de elevada concorrência, sobretudo para as micro e pequenas empresas (MPes). Para o enfrentamento dessa concorrência, a literatura preceitua que essas empresas devem buscar através da inovação, o avanço tecnológico, o melhoramento de processos e, principalmente, a melhora dos métodos de gestão e organização produtiva que fortaleçam sua competitividade. (CASAROTTO FILHO, 2001).

De acordo com o Instituto Vox Populi (2017), o índice de mortalidade das microempresas brasileiras nos dois primeiros anos de atividade é de 55%, valor esse muito superior aos 3% relativos as médias e grandes empresas; o órgão ainda destaca que os fatores relacionados a esse encerramento precoce das atividades estão ligados a problemas de gestão. Em entrevista com empresários deste segmento, revelou que 68% deles consideram as habilidades gerenciais um fator de sucesso, 38% atribuem as falhas gerenciais como causa das dificuldades na condução da empresa, e 48% afirmaram que já procuraram ajuda especializada para gerenciamento do próprio negócio.

Segundo Escrivão Filho (1995) e Bonassi (2014), as MPes apresentam características gerenciais que as distinguem das organizações de grande porte, como gestão centralizada no proprietário, estratégia intuitiva, e elevada limitação nos sistemas de geração e registro de informações, com ausência de indicadores de eficiência e financeiros, e de planejamento formal em muitos dos casos.

Além das características organizacionais citadas, Ribeiro e Panhoca (2005) destacam os principais fatores gerenciais associados ao insucesso das MPes, como de um empreendedor muito operacional, com pouco conhecimento e habilidade para usar ferramentas financeiras, além de elevada dificuldade em delegar tarefas.

Hilário e Colombo (2017) destacam que diferentemente das empresas de maior porte, que apresentam um processo gerencial do negócio mais estruturado, as MPes muitas vezes não utilizam modelos de gestão, principalmente pela ausência de conhecimento, o que concorre por limitar seu desempenho.

O desempenho organizacional pode ser afetado por diversas variáveis, dentre as quais se encontram os fatores de natureza gerencial. Para melhorar o desempenho ou corrigir eventuais falhas, estes fatores exercem um importante papel na correção de

rotas da organização, adequando-as a um ambiente em constante mudança (LAI et al., 2016; THOMPSON; YUJUN, 2003).

Para a melhoria no desempenho e sua mensuração, a literatura acadêmica em âmbito nacional e internacional tem proposto a utilização de modelos de excelência da gestão e de sistemas de avaliação de desempenho (GUMBUS; LUSSIER, 2006; HAM; DUYAR; GUMUS, 2015; KAPLAN; NORTON, 2004; YORK; MIREE, 2004).

Os modelos de excelência da gestão e os sistemas de avaliação de desempenho têm, por princípio, auxiliar na gestão empresarial e, em geral têm por base critérios ou fatores financeiros e não financeiros, mercadológicos, estratégicos, operacionais, de recursos humanos, e de qualidade dentre outros (MIRANDA; VALADÃO; TURRIONI, 2012).

Teixeira, Lopes e Souza (2015) destacam que os modelos de excelência da gestão baseados na qualidade buscam um padrão “classe mundial” de administração pela adoção de critérios pautados, de forma geral, nos fatores gerenciais de excelência. A adoção e a manutenção destes modelos se dão pela realização de avaliações periódicas em suas estratégias, estruturas e atividades.

No entanto, a adoção destes modelos está associada ao grau de maturidade da gestão das organizações, indicador este que revela o nível de compreensão e de aplicação das técnicas gerenciais nas empresas, e que está diretamente relacionado ao desempenho da empresa e seus fatores gerenciais, conforme Silva (2017).

No Brasil, um dos procedimentos usados para a mensuração do grau de maturidade da gestão é através do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que identifica os fatores gerenciais associados a maturidade da gestão e ao desempenho organizacional (BRITO; BARBOSA, 2016; COMFIELD; MENDES, 2017; HILÁRIO; COLOMBO, 2017; MOTTA et al. (2016); MATSUMOTO et al. 2015; FONSECA; SILVA, 2017).

De acordo com Hilário e Colombo (2017), Motta et al. (2016) e FNQ (2015), o Indicador Nacional da Maturidade da Gestão (INMG) da Fundação Nacional da Qualidade, obtido através do MEG, atingiu em 2015 sua maior marca histórica, com 64,7 pontos, o que significa que 64,7% das práticas de gestão foram aplicadas pelas empresas pesquisadas. Os autores afirmam ainda que o modelo é usado como referência de valor para a análise da produtividade e competitividade do País.

Pesquisa realizada pela Serasa Experian a pedido da FNQ investigaram o desempenho financeiro de 261 empresas que faziam uso do MEG, no período de

dezembro/2000 a dezembro/2013, em comparação com outras que não faziam. As empresas usuárias do MEG tiveram uma lucratividade de 4,3% no período, contra 2,8% das demais, e um faturamento superior de 11,9% (FNQ; SERASA EXPERIAN, 2014).

Diversos estudos revelam que a maturidade da gestão conduz a melhoria do desempenho da empresa, o que desperta o interesse para a investigação dos fatores que estão associados a melhoria da maturidade (BRITO; BARBOSA, 2016; COMFIELD; MENDES, 2017; MATSUMOTO et al. 2015; FONSECA; SILVA, 2017).

O grau de maturidade da gestão medido pelo MEG da FNQ, em pesquisa envolvendo 44 MPEs revelou que as empresas com melhor desempenho em resultados financeiros apresentaram aspectos semelhantes quanto aos fatores gerenciais presentes, como mostra Matsumoto et al. (2015).

Em trabalho semelhante, Fonseca e Silva (2017) investigando a maturidade da gestão em MPEs com o uso do MEG, também chegaram a resultados parecidos, afirmando que o baixo grau de maturidade encontrado nas empresas, representa baixa qualificação técnica e da gestão, com impacto no desempenho organizacional e nos resultados financeiros.

Porém, a realidade das MPEs, em face aos modelos de excelência da gestão e sistemas de avaliação de desempenho, ainda tem sido pouco examinada por pesquisadores. (TEIXEIRA; LOPES; SOUSA, 2015).

Ainda sob a ótica da gestão das MPEs, em sua pesquisa Raifur (2013) cita que foram encontrados poucos estudos acadêmicos que tratem de temáticas, como: a mensuração de desempenho financeiro, fatores gerenciais e sociodemográficos, a adoção de indicadores de maturidade da gestão adequados à realidade das MPEs brasileiras.

1.2 Questão da Pesquisa

Diante da problemática apresentada anteriormente, a questão que esta pesquisa busca responder é: há relação entre os fatores gerenciais, sociodemográficos e o grau de maturidade da gestão das MPEs de Barretos/SP com o desempenho financeiro das organizações? Quais fatores gerenciais e sociodemográficos estão associados ao desempenho financeiro das organizações?

1.3 Objetivo

O objetivo geral deste trabalho é identificar e avaliar as características das MPEs de Barretos/SP e avaliar a associação destas características com o desempenho financeiro das organizações.

Os objetivos específicos da investigação podem ser divididos em 3: identificar os fatores gerenciais associados ao desempenho financeiro das MPEs de Barretos/SP; identificar os fatores sociodemográficos associados ao desempenho financeiro das MPEs de Barretos/SP, e calcular e avaliar a associação do grau de maturidade da gestão das MPEs de Barretos/SP, com o desempenho financeiro das organizações.

1.4 Justificativa

O elevado índice de MPEs que encerram suas atividades prematuramente 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 (RIBEIRO; PANHOCA, 2005).

As MPEs apresentam elevada relevância socioeconômica, decorrente da quantidade de unidades existentes, dos empregos diretos por elas gerados, dos salários que remuneram e do conseqüente incremento que suas atividades propiciam na economia, gerando cerca de 80% do movimento econômico global (STOCKDALE; STANDING, 2004).

A recessão dos últimos anos afetou o crescimento das MPEs no país. No entanto, mesmo com queda no emprego e na renda no curto prazo, o segmento mostra resiliência e importância na conformação do mercado de trabalho e na estrutura produtiva do Brasil e é estratégico para as políticas de retomada do crescimento econômico, aumento de produtividade e distribuição de renda. Entre 2005 e 2015, o número de MPEs cresceu 27,5% e o de empregos formais nesses estabelecimentos, 55,3%. Em 2015, as MPEs responderam, em média, por 98% dos estabelecimentos, 54% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e quase 44% da massa de salários paga aos trabalhadores destes estabelecimentos. (DIEESE, 2017).

Em um contexto que apresenta cerca de 50% das micro empresas brasileiras encerrando suas atividades antes de completarem dois anos de vida, costumando enfrentar limitações de infraestrutura, financeiras e de capacidade administrativa, caracterizadas pela pequena utilização de práticas de gestão, a mensuração do grau de maturidade, e a identificação dos fatores gerenciais relacionados ao desempenho financeiro das MPEs, surge como elemento importante para a compreensão e para o desenvolvimento deste segmento da economia (MOTTA et al. 2016).

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2014), as mudanças nos contextos social, ambiental e econômico mundiais são imprevisíveis e incontrolláveis, gerando um ambiente cada vez mais competitivo para organizações que buscam desempenhar suas funções com sustentabilidade.

Diante deste contexto surge a necessidade das MPEs se adaptarem ao cenário de transformações globais para assim permanecerem sustentáveis e competitivas. O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) pode ser considerado o agente catalisador deste processo, agindo como ferramenta de diagnóstico de gestão e estruturação organizacional para o alcance do diferencial competitivo que as empresas necessitam para, assim, se manter estáveis no mercado (FNQ, 2014).

Estudos envolvendo MPEs, realizados por Nah e Delgado (2006), Tickle, Mann e Adebanjo (2016), mostram que o uso do MEG auxiliou a gestão das empresas, uma vez que possibilitou a priorização de ações sobre fatores gerenciais.

Segundo Lacerda, Ensslin e Ensslin (2014), nas últimas décadas, foram concebidos e melhorados meios de gestão e de monitoramento do desempenho dentro das organizações, incluindo os fatores gerenciais, como os aspectos humanos e comportamentais, das relações com clientes e fornecedores, da qualidade dos serviços prestados e dos processos organizacionais; porém, com pouca ou nenhuma adequação à realidade das MPEs.

Levando-se em conta essas considerações, justifica-se este trabalho pela necessidade de aprofundar os estudos dos pontos apresentados sobre a maturidade da gestão e os fatores gerenciais presentes no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e sua relação com o desempenho financeiro das MPEs.

1.5 Metodologia

Esta pesquisa de natureza aplicada, tem o propósito de identificar as características gerenciais, sociodemográficas e o grau de maturidade da gestão das

organizações de micro e pequeno porte dos segmentos da indústria, comércio, serviços e construção civil do município de Barretos SP, associados ao desempenho financeiro. A investigação quantitativa, usará duas fontes de dados para efeito de levantamento das informações: a documental, acessando a base cadastral do SEBRAE Escritório de Barretos, órgão que já presta serviço a essas empresas, disponibilizando dados sociodemográficos e de indicadores de desempenho financeiro das MPEs, sendo este o principal motivo da escolha do município para realização da pesquisa, e o levantamento (*survey*) com base na aplicação do questionário MEG em 200 MPEs, e do qual se extrairão os indicadores dos fatores gerenciais e do grau de maturidade da gestão das organizações, pois este modelo é utilizado em todo país independente do porte ou localização da empresa. O trabalho também possui uma característica descritiva, uma vez que visa descrever as características das organizações, que poderão guardar associação entre as variáveis de entrada (fatores gerenciais, sociodemográficos e grau de maturidade da gestão) e a variável de saída (desempenho financeiro).

Em função da natureza das relações que se deseja elucidar entre as variáveis, a estratégia metodológica adotada será quantitativa, como citado anteriormente, tomando como universo da pesquisa as MPEs de Barretos/SP.

1.6 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está estruturada em oito seções, com seus respectivos conteúdos:

Na seção 1, é tratado o problema de pesquisa, ressaltando as MPEs e os fatores gerenciais que levam a sua prematura mortalidade no Brasil, apresentando a necessidade da apuração e melhora na maturidade da gestão com o apoio dos modelos de excelência. Ainda nesta seção constam a questão de pesquisa, o objetivo deste trabalho e as justificativas para o desenvolvimento da pesquisa frente a representatividade das MPEs para a economia, geração de emprego e renda.

Nas seções 2, 3 e 4, encontram-se a revisão da literatura nacional e internacional acerca da relação entre os fatores gerenciais e o desempenho das MPEs, seguida pela apresentação e comparação dos quatro principais modelos da excelência da gestão da literatura, incluindo o modelo de excelência (MEG) brasileiro, que ressalta o grau de maturidade da gestão, e por fim, a fundamentação teórica sobre as micro e pequenas empresas, seus principais indicadores de representatividade, emprego e faturamento.

Na seção 5, são apresentados mais detalhadamente os métodos utilizados no trabalho e os procedimentos realizados para coleta dos dados. Detalhando assim o fluxo operacional da pesquisa, que se estende desde a revisão da literatura, a definição da amostra e método de pesquisa, coleta e análise de dados até os resultados e a conclusão.

Na seção 6, são apresentados os resultados encontrados, a estatística dos dados e a análise fatorial.

Na seção 7, são apresentadas as conclusões da pesquisa, as limitações do estudo e as propostas para pesquisas futuras, e na última seção as referências.

2 FATORES GERENCIAIS E O DESEMPENHO DAS MPEs

Os fatores ou critérios gerenciais estão presentes em modelos de excelência de gestão no mundo todo, e entidades empresariais auxiliam as organizações no desenvolvimento de práticas de gestão por meio do alcance desses fatores gerenciais de excelência, que se forem atendidos, teoricamente, mostram que essas empresas desenvolvem processos, produtos e serviços com qualidade, conseguindo assim a diferenciação no mercado e, portanto, a competitividade e melhor desempenho (COMFIELD; MENDES, 2017).

Diversos estudos nacionais e internacionais analisam as MPEs, sob a ótica do desempenho organizacional, e o impacto da adoção dos fatores gerenciais (Liderança e inovação; Estratégias; Clientes; Sociedade; Informações; Pessoas; Processos e Resultados) adotados pelos principais modelos de excelência da gestão. Sendo assim, a revisão bibliográfica deste estudo, baseou-se em trabalhos que levantam esses fatores gerenciais em relação ao desempenho organizacional das MPEs.

No estudo brasileiro de Comfield e Mendes (2017), investigando 11 MPEs, verificou que os fatores gerenciais de “Processos”; “Liderança e inovação” favoreceram o desempenho organizacional, ficando evidente a prática da informação dos valores e princípios organizacionais a todas as partes interessadas, além de práticas de controle dos processos organizacionais e dos indicadores de desempenho. Por outro lado, o estudo também diagnosticou as “Informações” como fatores gerenciais de baixa associação ao desempenho, identificando na maioria das MPEs, a deficiência na busca de obter informações comparativas em relação a outras empresas, a fim de conhecer seu grau de competitividade e de excelência.

Em outra ampla pesquisa com 449 MPEs do Rio Grande do Norte, Motta et al. (2016), através da aplicação do MEG, identificou os fatores gerenciais mais críticos para o desempenho organizacional. Utilizando uma escala de 0 a 100%, os fatores nos quais as empresas com melhor desempenho apresentaram foram “Liderança e inovação” (45,8%) e “Processos” (45,7%), esse perfil decorre de empreendedores com postura de líderes, que assumem a governança dos seus empreendimentos e procuram conduzi-los com responsabilidade. Os fatores “Estratégias” (22,3%), ao lado de “Resultados” (27,4%), apresentaram-se nas empresas de menor desempenho organizacional. A percepção é de que lhes falta orientação para gestão empresarial segundo um modelo de negócio formal, orientado por diretrizes e indicadores. Isto decorre do fato de seu foco

ser operacional, levando-os a não priorizarem estas dimensões. Como consequência, as empresas não planejam nem estabelecem metas, tampouco aferem seus resultados, fragilizando o direcionamento estratégico dos seus negócios.

Um grupo de 40 pequenas indústrias de alimentos da região metropolitana da cidade do Recife, também foram objeto de estudo por Brito e Barbosa (2016), o desempenho organizacional das MPEs foi medido e os fatores gerenciais que impactaram também, através da aplicação do MEG. As práticas de gestão identificadas com maior frequência e que mais contribuíram positivamente para o desempenho foram relacionadas aos fatores “Processos”; “Liderança e inovação”, e as práticas relacionadas aos fatores “Resultados” e “Estratégias” foram identificadas como as que menos contribuíram no desempenho organizacional.

Também em estudo envolvendo o desempenho organizacional, Fonseca e Silva (2016), aplicaram o diagnóstico MEG em 25 MPEs do setor têxtil e de confecções no Agreste pernambucano, especificamente no município de Santa Cruz do Capibaribe. Foi por meio desse instrumento que identificaram, conforme segue na tabela 1, os fatores ou critérios gerenciais que estão diretamente relacionados ao desempenho das MPEs e, utilizando uma escala de 0 a 100%, descrevem os fatores que mais ou menos influenciaram no desempenho organizacional.

Tabela 1: Índices de influência dos fatores gerenciais

Fatores Gerenciais de Excelência	Índice de influência no desempenho
Sociedade	37,7%
Processos	34,0%
Pessoas	30,8%
Clientes	30,2%
Informações	28,3%
Liderança e inovação	26,2%
Estratégias	17,0%
Resultados	11,5%

Fonte: Fonseca e Silva (2016, p. 103)

Pode-se perceber que especialmente o fator “Resultados”, teve menor influência no desempenho das empresas pesquisadas, o que significa que os empresários conhecem pouco os principais indicadores gerenciais da empresa, já que são analisados satisfação e reclamações dos clientes, capacitações para colaboradores, acidentes com colaboradores, produtividade no trabalho e margem de lucro. Outro fator que também ficou abaixo da média foi “Estratégias” e impactou o desempenho pois, ele analisa definição da visão, alcance dos objetivos, estabelecimento de indicadores e metas e definição dos planos de ação (FONSECA; SILVA, 2016).

Matsumoto et al. (2015) em pesquisa abrangendo o universo de 44 Micro e Pequenas empresas no Distrito Federal e Nordeste, dos setores do comércio, indústria e serviços e com a utilização do MEG, identificou que o desempenho organizacional teve como fator gerencial de impacto positivo “Pessoas”, ficando claro que os empresários estão se preocupando com a importância do capital humano, em promover sua capacitação e desenvolvimento, aumentando a produtividade e qualidade do trabalho, consequentemente o resultado da empresa, a análise também foi feita por escala de 0 a 100% apresentando práticas de excelência na gestão de “Pessoas” em 68,7%. Já o fator gerencial de menor influência no desempenho identificado na pesquisa com apenas 6,25% de práticas de gestão foi “Informações”, evidenciando que as MPEs da pesquisa não utilizam as informações relevantes para aprimorar o conhecimento de mercado ou negócio, o que poderia auxiliá-las em uma futura avaliação de desempenho, podendo alcançar uma melhor performance.

Em artigo que trata dos fatores gerenciais de excelência do MEG como diferencial nos resultados das organizações, Veiga, Barreto e Nunes (2008) identificaram que sete fatores; Clientes, Informações, Liderança e inovação, Resultados, Pessoas, Processos e Sociedade, trouxeram inúmeros benefícios às 128 organizações dos ramos da indústria, comércio e serviços que fizeram parte da amostra. A pesquisa relacionou os fatores com três indicadores de desempenho financeiros de; faturamento, margem bruta e lucratividade líquida, e os resultados das empresas foram comparados com os indicadores dos seus respectivos setores de atividade. Como segue na tabela 2, fica evidente que as empresas pesquisadas que utilizam as práticas de gestão dos fatores gerenciais, apresentaram desempenho superior aos seus setores de atividade, principalmente indústrias e serviços.

Tabela 2: Comparação de indicadores de desempenho financeiro

Indicador	Setor	Desempenho empresas	
		com a implantação das práticas de gestão dos sete fatores gerenciais	Desempenho demais empresas
Aumento no Faturamento	Indústria	68,1%	45,3%
	Comércio	33,2%	29,1%
	Serviço	85,5%	40,9%
Margem Bruta	Indústria	21,6%	12,3%
	Comércio	3,1%	2,9%
	Serviço	33,1%	21,8
Lucro Líquido	Indústria	19,5%	8,5%
	Comércio	2,2%	2,0%
	Serviço	17,7%	9,9%

Fonte: Veiga, Barreto e Nunes (2016, p. 68)

A análise da relação dos fatores gerenciais e desempenho organizacional também foi objeto de estudo da literatura internacional, York e Miree (2004) em estudo na cidade de Rochester nos EUA, com amostra de 435 MPEs ganhadoras do prêmio *Baldrige* de 2001, identificaram uma relação positiva dos fatores gerenciais “Processos” e “Clientes”, com o desempenho financeiro superior do que outras empresas. O desempenho diferenciado, se deu principalmente pela segmentação de clientes e o atendimento de suas necessidades e expectativas, e por Processos executados de forma padronizada e documentada.

Uma das maiores pesquisas internacionais envolvendo cinco países asiáticos e 74 micro e pequenas empresas, foi realizada por Tickle, Mann e Adebajo (2016) comparando a presença de fatores gerenciais dos principais modelos de excelência nos negócios, o EFQM e *Baldrige* com o desempenho organizacional. Foi utilizada uma escala de 0 a 10 para avaliar cada um dos fatores gerenciais. Os resultados do estudo mostraram, conforme segue na tabela 3, o grupo de empresas com alto desempenho organizacional apresentando melhor escala de práticas de gestão em todos os fatores avaliados, com destaque para “Clientes”, “Informações”, “Liderança e inovação”, que neste estudo notas acima de 8 representavam os itens de resultados dos critérios *Baldrige* para a excelência no desempenho.

Tabela 3 – Fatores gerenciais e o desempenho das organizações

Fatores gerenciais	Avaliação das organizações de alto desempenho	Avaliação das organizações de baixo desempenho
Clientes	8,20	6,96
Informações	8,15	7,17
Liderança e inovação	8,12	6,88
Resultados	7,90	7,16
Pessoas	7,85	6,60
Processos	7,61	6,56
Sociedade	7,49	6,92

Fonte: Tickle, Mann e Adebanjo (2016, p. 133)

No Instituto de Sistemas de Informação de Frankfurt na Alemanha, Paulzen et al. (2002) realizaram pesquisa sobre fatores gerenciais de modelos de maturidade da gestão e o desempenho organizacional em MPE ligada a sistemas do conhecimento. Os fatores de excelência da gestão que mais favoreceram o desempenho organizacional foram “Processos” (foco nos processos e melhoria contínua da qualidade) e “Pessoas” (envolvimento dos funcionários), e os fatores que favoreceram em menor índice foram “Resultados” (medição e padronização) e “Informações (aprendizado e melhoria contínuos).

Um passo vital e inicial que pode permitir que uma organização melhore seu desempenho é diagnosticar e entender a maturidade na gestão, identificando a prática dos fatores gerenciais, afirma Garza-Reyes (2016) da universidade de Derby na Inglaterra, que em sua pesquisa com MPEs a abordagem proposta baseia-se na avaliação desses fatores através de um diagnóstico. Posteriormente o estudo mostra a relação com o desempenho organizacional, e os “Processos” aparecem como principal contribuição de práticas como o relacionamento com os fornecedores e condução da gestão dos processos econômico-financeiros, visão de sustentabilidade econômica do negócio, tomada de decisões para melhorar as operações e a qualidade.

Nesta revisão da literatura, as bibliografias nacionais e internacionais apresentaram vários estudos envolvendo as micro e pequenas empresas, a relação entre os fatores gerenciais e o desempenho dessas organizações. Conforme segue no quadro

1, foi consolidado os principais trabalhos pesquisados e qual a influência dos fatores gerenciais no desempenho das MPEs.

Quadro 1 – Consolidação dos fatores gerenciais e o desempenho das organizações

Autor/População da pesquisa	Fatores gerenciais com MAIORES índices de influência no desempenho organizacional	Fatores gerenciais com MENORES índices de influência no desempenho organizacional
Comfield e Mendes (2017) 11 MPEs Setor Ervateiro	Processos	Informações
Motta et al. (2016) 449 MPEs Rio Grande do Norte	Liderança e inovação	Estratégias
Brito e Barbosa (2016) 40 MPEs Indústria de alimentos Região Metropolitana Recife	Processos	Resultados
Fonseca e Silva (2016) 25 MPEs Indústria da Confeção Santa Cruz do Capibaribe	Sociedade	Resultados
Matsumoto et al. (2015) 44 MPEs Distrito Federal e Nordeste Comércio, Indústria e Serviços	Pessoas	Informações
York e Miree (2004) 435 MPEs EUA Comércio, Indústria e Serviços	Processos	
Tickle, Mann e Adebanojo (2016) 74 MPEs Cinco Países Asiáticos Comércio, Indústria e Serviços	Clientes	Sociedade
Paulzen et al. (2002) 1 MPE Frankfurt Alemanha Sistemas do Conhecimento	Processos	Resultados
Garza-Reyes (2016) 1 MPE Derby Inglaterra Cadeia de Suprimentos	Processos	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos nove trabalhos analisados, em cinco deles, o fator gerencial “Processos” aparece como destaque positivo na influência do desempenho organizacional, mostrando a importância para as MPEs da análise dos processos principais das empresas, e a FNQ (2014) afirma que os processos geram os produtos e serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas, fazem parte do relacionamento com os fornecedores e da gestão das finanças.

Por outro lado, o quadro 1 também apresentou os fatores gerenciais com menores índices de influência no desempenho organizacional, e “Resultados” foi o fator identificado em três dos nove estudos levantados. A FNQ (2014) ressalta a importância dos resultados, que são decorrência direta de tudo que a empresa tem ou faz para cumprir o que é solicitado nos demais fatores gerenciais, assim são solicitados indicadores de resultados relativos aos clientes, aos colaboradores, aos processos principais do negócio e aos resultados financeiros.

3 MODELOS DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

Gestão é o uso de funções e conhecimentos necessários para atingir os objetivos de uma organização com eficiência e eficácia, a gestão define as estruturas organizacionais e os meios pelos quais as atividades de uma organização são realizadas. É necessário que as empresas desenvolvam competências gerenciais que lhes permitam obter vantagem competitiva nos segmentos em que atuam e, para tanto, precisam investir em aprendizagem organizacional e desenvolvimento de equipes, de modo que estes resultados sejam alcançados (MOTTA et al. 2016).

Segundo a FNQ (2014), o desenvolvimento das competências gerenciais facilita a realização do trabalho no ambiente organizacional, na medida em que organiza, em um modelo ou sistema de gestão formalizado, a aplicação dos conhecimentos dos indivíduos com especializações diferenciadas, sendo assim, modelo de gestão é um conjunto de práticas padronizadas e inter-relacionadas com a finalidade de gerir uma organização e produzir resultados.

De acordo com Ferreira et al. (2015), uma das dimensões que abrangem os modelos de excelência da gestão é a forma, esta trata o “como”. A forma predomina os desejos, intenções, motivos, objetivos e outros comportamentos individuais, estabelecendo e adotando um modelo a ser seguido por meio de normas, procedimentos a objetivos. Ou seja, além dos recursos financeiros e materiais, as pessoas também devem ser geridas.

Berg e Pietersma (2015) afirmam que os modelos de gestão resolvem problemas e desafios, mudam o funcionamento de uma atividade econômica e proporcionam melhorias no desempenho das organizações, buscando assim atingir a excelência na gestão. Esses modelos são representações da realidade que descrevem as relações entre diferentes elementos de gestão das organizações e tem a capacidade de prever o impacto nas modificações de elementos como; costumes, valores, práticas e processos ou sistemas que orientam a gestão. É usual no Brasil a utilização do termo Prática de Gestão para representar um conjunto de atividades de natureza gerencial, sistematizadas por meio de métodos e regras de execução, formalizadas ou não, e que compõem o Modelo de Gestão da organização (CARDOSO, 2008).

Ainda de acordo com Cardoso (2008) são considerados modelos “de excelência” da gestão, aqueles que são construídos por meio de estudos realizados em empresas consideradas de classe mundial, ou “ilhas de excelência”, visando identificar o que elas

possuem em comum e que as tornam diferentes das demais empresas. Esses estudos resultam na identificação de fundamentos básicos necessários para formar uma cultura de gestão voltada para resultados, uma gestão para tornar as organizações mais competitivas. Esses fundamentos são desdobrados em requisitos e agrupados por critérios ou fatores gerenciais de excelência.

Iniciativas realizadas em entidades como a *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE) no Japão, a *National Institute of Standards and Technology* (NIST) nos EUA, a *European Foundation Quality Management* (EFQM) na Europa e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) no Brasil, utilizam Modelos de Excelência da Gestão e realizam premiações nacionais da excelência do desempenho de organizações (CARDOSO, 2008).

Os modelos de excelência da gestão que estão presentes nas premiações criadas por essas entidades são o *Deming Prize* da JUSE criado no Japão em 1951, o *Malcolm Baldrige* da NIST criado nos EUA em 1980, o EFQM criado na Europa em 1988 e o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) do Brasil criado pela FNQ em 1992.

3.1 Modelo de Excelência da Gestão – *Deming Prize*

Dentre os principais modelos de excelência da gestão destaca-se um dos pioneiros, o Prêmio *Deming Prize* do Japão, instituído pela *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE), em 1951, em homenagem ao Dr. William Edwards Deming, por sua contribuição para o desenvolvimento da qualidade dos produtos japoneses no pós 2ª Guerra Mundial (MORENO, 2008).

Conforme JUSE (2007), o modelo de excelência da gestão do Prêmio *Deming Prize* está estruturado sob seis fatores gerenciais de avaliação, como descritos no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Fatores gerenciais de avaliação do modelo *Deming Prize*.

Fatores Gerenciais	Definição
1 - Liderança e Inovação	Políticas de gestão e sua implementação relativa a gestão da qualidade;
2 - Processos	Desenvolvimento de novos produtos e/ou inovação de processos de trabalho;
3 - Informações	Manutenção e melhoria da qualidade de produtos e operações;
4 - Clientes	Estabelecimento de sistemas para gerenciamento da qualidade, quantidades, entregas, custos, segurança, ambiente etc.;
5 - Estratégias	Coleta e análise das informações da qualidade e utilização de tecnologia da informação e;
6 - Pessoas	Desenvolvimento dos recursos humanos.

Fonte: JUSE (2007, p.137)

Esses fatores gerenciais de avaliação do modelo *Deming Prize* foram criados a partir de sete fundamentos teóricos, que expressam conceitos fundamentais que são reconhecidos internacionalmente e que vão traduzir as práticas encontradas em organizações de todo o mundo e que buscam constante aperfeiçoamento, como descritos no quadro 3 a seguir (JUSE, 2007).

Quadro 3 – Fundamentos dos fatores gerenciais do *Deming Prize*.

Fundamentos de excelência da gestão	Definição
1 - Atividades sistematizadas	As atividades necessárias para realizar a missão e alcançar os objetivos da empresa devem ser organizadas sistematicamente. A liderança gerencial deve conduzir essas atividades com uma visão de futuro - no médio e longo prazo - e por meio de estratégias e políticas da qualidade, adequadas ao alcance dos objetivos definidos;
2 - Eficácia e eficiência nas ações	Todas as pessoas, em todos os níveis e áreas da organização devem ser envolvidas no propósito de alcançar os objetivos de maneira rápida, utilizando o mínimo de recursos possível. Isso é possível mediante um sistema de gestão que privilegie um sistema de garantia da qualidade, integrado com um sistema de apoio que inclua custos, entrega, ambiente e segurança. A valorização das pessoas faz com que estas apoiem a tecnologia, agilidade e vitalidade da organização; os processos e operações são mantidos e aperfeiçoados por meio do uso de técnicas estatísticas apropriadas e outras ferramentas. O gerenciamento da organização com base em fatos é feito por meio do uso do ciclo de Deming, ou ciclo PDCA. O sistema de gestão se renova e se remodela mediante a aplicação de métodos científicos apropriados e da tecnologia da informação.
3 - Satisfação dos clientes	A satisfação consistente e continuada dos clientes garante os objetivos de lucro da organização no longo prazo. Os objetivos também

	incluem melhoria de benefícios aos <i>stakeholders</i> .
4 - Abrangência	A qualidade total abrange desde a realização de produtos e serviços até sua entrega aos clientes, incluindo pesquisas de mercado, pesquisa, planejamento, desenvolvimento, design, preparação de produto, compras, fabricação, instalação, inspeção, setor de encomendas, vendas e marketing, manutenção, serviços pós-venda, descarte e reciclagem.
5 - Produtos e serviços	Correspondem a produtos fabricados (produtos finalizados e partes e materiais), sistemas, software, energia, informática e todos os outros benefícios aos clientes.
6 - Qualidade	Refere-se à utilidade (funcional e psicológica), confiabilidade e segurança. Na definição de qualidade, devem pesar fatores como as futuras gerações, o meio-ambiente, a sociedade e terceiros.
7 - Clientes	São os compradores, mas também usuários, consumidores e beneficiários dos produtos e serviços da organização.

Fonte: JUSE (2007, p.142)

3.2 Modelo de Excelência da Gestão - *Malcolm Baldrige*

De acordo com Cajazeira (2005), na década de 1980, preocupado com o crescimento das indústrias japonesas, o governo dos Estados Unidos identificou a necessidade de incentivar a busca de um conjunto de conceitos que orientassem suas organizações a tornarem-se competitivas em relação à nova ameaça, assim um dos principais modelos de excelência da gestão, o *Malcolm Baldrige* surgiu em meados dos anos oitenta, nos EUA, como homenagem póstuma a um dos principais articuladores do modelo e Secretário do Comércio da administração vigente à época. Tal relato histórico, apresentado por Cajazeira (2005), foi uma reação dos empresários norte-americanos aos elevados índices de produtividade da indústria japonesa, que resolveram, com o apoio do governo Reagan, estabelecer uma legislação que incentivasse a conquista de maior eficiência econômico-produtiva no país.

O modelo de excelência da gestão do *Malcolm Baldrige* é administrado pelo *National Institute of Standards and Technology* (NIST), uma agência do Departamento de Comércio dos EUA, e é composto por sete fatores gerenciais de avaliação em excelência da gestão, de acordo com a NIST (2008), e descrito a seguir no quadro 4.

Quadro 4 – Fatores gerenciais de avaliação do modelo *Malcolm Baldrige*

Fatores Gerenciais	Definição
1 - Clientes	A organização precisa primeiro definir seus clientes e mercados para, posteriormente poder definir o que é importante para cada um desses grupos;
2 – Liderança e inovação	Definir a missão e direção da organização;
3 - Informações	Definir os indicadores de desempenho e a base de dados e informações que será utilizada;
4 - Estratégias	Gerar metas e planos de curto e longo prazos;
5 - Processos	Colocar os planos em execução, no qual são incluídos processos de projeto de produto e de processos e a operacionalização destes;
6 - Pessoas	Criar e gerenciar sistemas relacionados e recursos humanos;
7 - Resultados	Análise e avaliação dos resultados, internos e externos, etapa que vai determinar o direcionamento das ações da organização mediante a manutenção ou revisão dos planos.

Fonte: NIST (2008, p. 44).

Conforme NIST (2008), os fatores gerenciais foram baseados nos fundamentos da excelência, que por sua vez, expressam conceitos que se traduzem em processos gerenciais ou fatores de desempenho, que são encontrados em muitas organizações que buscam adaptar-se às mudanças globais.

O Modelo *Malcolm Baldrige* apresenta 11 fundamentos de excelência e podem ser percebidos conforme Quadro 5. Este modelo foi criado cerca de três décadas após seu principal precursor, o Modelo Japonês *Deming Prize*, com 7 fundamentos de excelência, sendo a maioria deles servindo de base para a construção do modelo Americano (NIST, 2008).

Quadro 5 – Fundamentos dos Fatores gerenciais do *Malcolm Baldrige*

Fundamentos de excelência da gestão	Definição
1 - Liderança de visão	Os líderes devem assegurar estratégias, sistemas e métodos para alcançar a excelência do desempenho, estimulando a inovação, construindo conhecimento e capacidades e assegurando a sustentabilidade, com foco no atendimento das necessidades dos stakeholders;
2 - Excelência dirigida ao cliente	A organização deve levar em consideração, na definição das características de seus produtos e serviços, as necessidades atuais e futuras dos clientes, bem como buscar a geração de valor para os mesmos;
3 - Aprendizado	Os níveis mais elevados do desempenho organizacional são

organizacional e pessoal	alcançados mediante uma abordagem bem executada de aprendizagem organizacional e pessoal; isso inclui compartilhar conhecimento através de processos sistemáticos;
4 - Valorização dos colaboradores e parceiros	O sucesso de uma organização depende cada vez mais de uma equipe comprometida, que se beneficiem do trabalho significativo, das claras estratégias organizacionais, responsabilidade de desempenho e que tenha um ambiente seguro, confiável e cooperativo;
5 - Agilidade	O sucesso no ambiente globalmente competitivo e de constante mudança de hoje exige agilidade, capacidade para a mudança rápida e a flexibilidade;
6 - Foco no futuro	No ambiente competitivo de hoje, criar uma organização sustentável requer a compreensão dos fatores de curto e longo prazo que afetam a organização e posição de mercado;
7 - Administrando para a inovação	A inovação implica fazer mudanças significativas para melhorar produtos de uma organização, serviços, programas, processos, operações e modelo do negócio e, ainda, para criar valor para os <i>stakeholders</i> da organização;
8 - Gerenciamento por Fatos	As organizações dependem da medição e da análise do desempenho. As medições devem derivar-se das necessidades e da estratégia do negócio e devem fornecer dados e informação críticos sobre os processos-chave, as saídas e os resultados;
9 - Responsabilidade Social	Os líderes de uma organização devem enfatizar responsabilidades com o público, comportamento ético e a necessidade de praticar uma boa cidadania;
10 - Foco em resultados e criação de valores	As medidas de desempenho da organização necessitam focalizar os resultados-chave. Os resultados devem ser usados para criar e balancear valores para os <i>stakeholders</i> , construindo assim a lealdade, contribuindo com o crescimento da economia e com a sociedade.

Fonte: NIST (2008, p. 53).

3.3 Modelo de Excelência da Gestão – EFQM

A *European Foundation for Quality Management* (EFQM) foi fundada em 1988 por 14 empresas europeias (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer e Volkswagen), com apoio da Comissão Europeia (EFQM, 2007).

O modelo de excelência da gestão EFQM é uma estrutura de excelência comercial não prescritiva para a gestão organizacional, projetada para ajudar as organizações a se tornarem mais competitivas. Independentemente do setor, tamanho, estrutura ou maturidade, as organizações precisam estabelecer sistemas de gerenciamento apropriados para obter sucesso. O modelo de excelência da EFQM é uma ferramenta para ajudar as organizações a fazer isso, medindo onde estão no

caminho da excelência, ajudando-as a entender as lacunas e promovendo soluções (EFQM, 2007)

O modelo EFQM é usado para obter uma visão completa do desempenho organizacional e para compreender as relações de causa e efeito entre o que as organizações fazem e os resultados que elas alcançam, colocado em prática através de sete fatores gerenciais que são interligados e integrados entre si, conforme descritos no quadro 6, a seguir.

Quadro 6 – Fatores gerenciais de avaliação do modelo EFQM

Fatores Gerenciais
1 – Liderança e inovação
2 – Pessoas
3 – Estratégias
4 – Processos
5 – Clientes
6 – Sociedade
7 – Resultados

Fonte: EFQM (2007, p. 83).

Esta estrutura permite que as organizações determinem seu atual "nível de excelência" e onde precisam melhorar seus esforços. O modelo também ajuda a garantir que as decisões de negócios incorporem as necessidades de todas as partes interessadas e estejam alinhadas com os objetivos da organização. O modelo EFQM atua como uma referência comum, fornece a seus usuários um conjunto de ferramentas de melhoria de desempenho para alcançar e sustentar o sucesso do negócio. O modelo é revisado regularmente para incorporar novas ideias, conceitos e aprendizado, porém são oito valores fundamentais ou princípios-chave de gestão que impulsionam o seu sucesso sustentável, conforme segue no quadro 7 (EFQM, 2007)

Quadro 7 – Fundamentos dos fatores gerenciais do EFQM

Fundamentos de excelência da gestão
1 - Agregando valor aos clientes;
2 - Criando um futuro sustentável;
3 - Desenvolvendo capacidade organizacional;
4 - Aproveitar a criatividade e inovação;
5 - Liderando com visão, inspiração e integridade;
6 - Gerenciando com agilidade;
7 - Sucedendo através do talento das pessoas;
8 - Mantendo excelentes resultados.

Fonte: EFQM (2007, p. 86).

3.4 Modelo de Excelência da Gestão - MEG

Com a constituição da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) no Brasil, em 1991, como uma organização não governamental, sem fins lucrativos, foi lançado, em 1992, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) utilizado no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Para sua criação, a FNQ se baseou principalmente nos modelos de *Deming*, *Baldrige* e EFQM (SANTOS, 2013).

O MEG é um método considerado flexível, com linguagem simples, sendo utilizado para avaliar, diagnosticar e orientar qualquer tipo de empresa. Ele simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, seu ambiente interno e o contexto de ambiente externo ao qual se insere (ANHOLON; ZOQUI; PINTO, 2004; FEITOSA; PIMENTEL, 2013)

Assim como nos demais modelos citados na revisão desta pesquisa, o MEG também é composto por fatores gerenciais e seus fundamentos que levam as organizações obterem a excelência da sua gestão, aumentar a qualidade e os resultados (RIBEIRO; PANHOCA, 2005).

São oito os fatores gerenciais que estruturam o MEG e estão descritos no quadro 8, eles expressam a compreensão sobre a excelência em gestão, são a principal referência utilizada por milhares de organizações no Brasil em auto avaliações periódicas de suas práticas de gestão, constituindo a base de programas de melhoria contínua da gestão (FNQ, 2014).

Quadro 8 – Fatores gerenciais do MEG

Fatores gerenciais	Definição
1 Liderança e inovação	Este critério analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa. Verifica a formulação da missão e sua comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento de informações da empresa e o incentivo ao comportamento ético. Observa o desenvolvimento gerencial dos dirigentes, a aplicação dos conhecimentos adquiridos na gestão da empresa e a análise do desempenho do negócio. Analisa também como são promovidas inovações.
2 Estratégias	Este critério analisa o processo de definição das estratégias e planos. Considera a formulação da Visão de Futuro e sua comunicação aos colaboradores. Observa a definição das estratégias para o cumprimento da visão definida, o estabelecimento de indicadores e metas para assegurar a implementação das estratégias, bem como os planos de ação para

	assegurar o cumprimento das metas associadas aos indicadores.
3 Clientes	Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação a seus clientes atuais e potenciais. Verifica o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes e sua identificação e agrupamento em relação a esses aspectos. Observa a divulgação dos produtos/serviços aos clientes atuais e potenciais e analisa o relacionamento com estes, por meio do tratamento das reclamações, da avaliação da sua satisfação e utilização dessas informações para a fidelização dos clientes atuais e captação de novos clientes.
4 Sociedade	Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação à sociedade no atendimento às exigências legais, aspectos ambientais e sociais. Observa a identificação e o tratamento dos impactos ao meio ambiente, provocados pelos produtos, serviços e atividades da empresa, bem como de suas próprias instalações. Observa também o cumprimento das exigências legais, incluindo os aspectos ambientais, e o comprometimento com a comunidade, por meio do desenvolvimento voluntário de ações ou projetos sociais, com envolvimento, também voluntário, de seus dirigentes e colaboradores.
5 Informações	Este critério analisa as informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão. Observa como o conhecimento adquirido pelas pessoas, na execução de suas atividades, é compartilhado entre os dirigentes e colaboradores, assegurando o domínio das técnicas no seu setor de negócios. Verifica também a utilização de informações comparativas na análise do desempenho.
6 Pessoas	Este critério analisa as práticas de gestão em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Observa a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções. Considera a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos associados ao trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Colaboradores: incluem empregados, temporários, aprendizes, estagiários e terceirizados.
7 Processos	Este critério analisa os processos principais do negócio da empresa. São os processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas. Observa o relacionamento dos fornecedores com a empresa, por meio da análise de sua seleção e avaliação do desempenho. Analisa, também, a gestão das finanças para assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa.
8 Resultados	Este critério analisa os resultados apresentados pela empresa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a empresa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores. Assim, são solicitados resultados relativos aos clientes, aos

	<p>colaboradores, aos processos principais do negócio e aos resultados financeiros.</p> <p>Os resultados são analisados em relação à tendência, ou seja, o seu comportamento ao longo do tempo considerando os três últimos anos. As análises são feitas em função das situações a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • se os resultados dos dois ou três anos demonstram piora do primeiro ano ao terceiro ano ou piora do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada desfavorável. • se os resultados dos dois ou três anos demonstram melhoria do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada favorável. • se os resultados dos três anos mostram melhoria constante e sustentada, é considerada tendência favorável.
--	--

Fonte: FNQ (2014, p. 32).

Para cada critério ou fator gerencial, o MEG analisa e pontua as empresas questionando-as sobre as práticas da gestão (FNQ, 2014). Para o fator gerencial “Liderança e Inovação” são 6 as práticas da gestão identificadas, sendo:

- A missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?
- O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?
- O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?
- Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?
- Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?
- A busca de informações para identificar oportunidades de inovação inclui as fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem se converter em inovações?

Para o fator gerencial “Estratégia” são 4 as práticas da gestão questionadas pelo MEG, sendo:

- A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?
- As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?
- Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?
- Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?

As cinco práticas da gestão identificadas no fator gerencial “Clientes” estão abaixo descritas:

- Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?
- Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?
- As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?
- A satisfação dos clientes é avaliada?
- As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?

Para o fator gerencial “Sociedade” são 3 as práticas da gestão questionadas pelo MEG, sendo:

- As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?
- Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?
- A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?

As quatro práticas da gestão identificadas no fator gerencial “Informações” estão abaixo descritas:

- As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?
- O compartilhamento do conhecimento é promovido?
- São promovidas melhorias nas práticas de gestão?
- São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?

Para o fator gerencial “Pessoas” são 5 as práticas da gestão questionadas pelo MEG, sendo:

- As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?
- A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?
- Os colaboradores são capacitados nas suas funções?
- Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?

- O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidos?

As quatro práticas da gestão identificadas no fator gerencial “Processos” estão abaixo descritas:

- Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?
- Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?
- Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?
- As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

Para o fator gerencial “Resultados” são 6 as práticas da gestão questionadas pelo MEG, sendo:

- Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?
- Existem resultados relativos a reclamações de clientes?
- Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores?
- Existem resultados relativos a acidentes com colaboradores?
- Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?
- Existem resultados relativos à margem de lucro?

A adoção do MEG faz com que a empresa obtenha melhorias em processos e produtos, redução de custos, aumento da produtividade e conseqüentemente de sua competitividade. Além do reconhecimento público, maior flexibilidade frente às mudanças e melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho (COMFIELD; MENDES, 2017).

Esses fatores ou critérios gerenciais do MEG baseiam-se em um conjunto de fundamentos de excelência, conceituados no quadro 9, que foram criados com a finalidade de auxiliar na compreensão e esclarecimentos para uma melhor concepção de atitudes a serem tomadas.

Quadro 9 – Fundamentos dos fatores gerenciais do MEG

	Fundamentos de excelência da gestão
1 - Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
2 - Aprendizado Organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
3 - Cultura de Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
4 - Liderança e Constância de Propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas. Partes Interessadas: indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que opera; Clientes; Força de Trabalho; Acionistas e os proprietários; Fornecedores e Sociedade.
5 - Orientação por Processos e Informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
6 - Visão de Futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.
7 - Geração de Valor	Alcance de resultados consistentes pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
8 - Valorização das Pessoas	Criação de condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender.
9 - Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
10 - Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
11 - Responsabilidade Social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Refere-se também à inserção da empresa no

	desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.
--	---

Fonte: FNQ (2014, p. 39).

Com base nesses fundamentos e fatores gerenciais, o MEG tem como ferramenta de apoio um questionário, que gera informações de macro e microambientes e proporciona uma visão sistêmica que busca identificar as práticas que não estão de acordo com o modelo, ou seja, visa buscar as oportunidades de melhorias e verificar quais as práticas que estão condizentes com o modelo e, por fim, definir o estágio de maturidade da gestão que a organização apresenta.

Para a criação do MEG, a FNQ se baseou nos principais modelos de excelência da gestão citados anteriormente, e adotou todos os fatores gerenciais citados. O quadro 10 a seguir, apresenta os modelos de excelência em gestão e seus respectivos fatores gerenciais, o que permite observar a grande aderência do modelo brasileiro aos demais citados, com destaque para os modelos americano e europeu.

Quadro 10 - Comparativo dos modelos de excelência da gestão

Fatores gerenciais	Deming - Japão <i>Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)</i>	Baldrige - EUA <i>National Institute of Standards and Technology (NIST)</i>	EFQM - Europa <i>European Foundation for Quality Management (EFQM)</i>	MEG – Brasil Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)
Clientes	Sim	Sim	Sim	Sim
Liderança e inovação	Sim	Sim	Sim	Sim
Processos	Sim	Sim	Sim	Sim
Resultados		Sim	Sim	Sim
Pessoas	Sim	Sim	Sim	Sim
Estratégias	Sim	Sim	Sim	Sim
Sociedade			Sim	Sim
Informações	Sim	Sim		Sim

Fonte: FNQ (2014, p. 44).

3.5 O grau de maturidade da gestão

De acordo com Ribeiro e Panhoca (2005), os resultados da aplicação dos modelos de excelência da gestão podem ser percebidos como uma evolução da

maturidade da gestão da empresa, cujo ápice é a excelência, para isso, a graduação dessa maturidade é vista como um ciclo de vida.

Especificamente no caso do MEG da FNQ, ferramenta que será utilizada nesta pesquisa através da aplicação de seu questionário, para se apurar o grau de maturidade da gestão, é necessário identificar o nível ou índice de aderência das organizações em cada um dos oito fatores gerenciais que, por sua vez recebe um peso e pontuação, que somados em uma escala de 0 a 100% se resulta no grau de maturidade da gestão, conforme segue no quadro 11 (FNQ, 2014).

Quadro 11 – As pontuações dos fatores gerenciais no questionário MEG da FNQ

Fatores gerenciais	Peso (Pontuação máxima)	Quantidade de questões	Peso das respostas
1.Liderança e inovação	15,00%	6	a.0,00 b.0,75 c.1,88 d.2,50
2.Estratégias	9,00%	4	a.0,00 b.0,68 c.1,69 d.2,25
3.Clientes	9,00%	5	a.0,00 b.0,54 c.1,35 d.1,80
4.Sociedade	6,00%	3	a.0,00 b.0,60 c.1,50 d.2,00
5.Informações	6,00%	4	a.0,00 b.0,45 c.1,13 d.1,50
6.Pessoas	9,00%	5	a.0,00 b.0,54 c.1,35 d.1,80
7.Processos	16,00%	4	a.0,00 b.1,20 c.3,00 d.4,00
8.Resultados	30,00%	6	a.0,00 b.1,50 c.3,75 d.5,00
Grau de maturidade	100,00%	37	

Fonte: FNQ (2014, p. 48).

Nota-se também no quadro 11, que cada fator gerencial apresenta de 3 a 6 questões que totalizam 37 e cada questão apresenta quatro opções de respostas em múltipla escolha (a, b, c ou d), com peso zero para as respostas “a” e maior peso para as respostas “b”, “c” e “d” respectivamente.

Vale salientar que a pontuação zero (resposta “a”) acontece quando não há qualquer evidência de práticas de gestão a respeito do fator gerencial avaliado, e a resposta “d” acontece quando aquele fator gerencial é reconhecido e atualizado.

Dessa maneira, somando as pontuações das 37 questões, será possível atingir até 100% ou 1000 pontos considerando o peso máximo de todos os fatores gerenciais, assim é obtido o grau de maturidade da gestão da empresa, que é subdividido em cinco níveis e cada nível equivale a uma pontuação. A pontuação máxima nos fatores gerenciais leva as empresas a alcançarem o estado de excelência da gestão, conforme segue no quadro 12, a escala das pontuações e a referência ao nível de maturidade e sua descrição (MATSUMOTO et al. 2015).

Quadro 12 – Níveis do grau de maturidade da gestão da FNQ.

Grau de maturidade da gestão	Definição
Nível 1 Existência	O proprietário é o administrador, ele não trabalha com sistemas formalizados e as estratégias são baseadas no andamento do negócio. A pontuação varia de 0 a 150 pontos ou 0,00 a 15,00%;
Nível 2 Sobrevivência	A supervisão do trabalho é feita pelo proprietário e as estratégias são focadas na sobrevivência da organização. A pontuação varia de 151 a 350 pontos, ou 15,01 a 35,00%;
Nível 3 Sucesso	O proprietário estabelece divisão por funções e delega algumas atividades. Existe algum tipo de sistema básico ou está em implantação e a estratégia está voltada para o lucro ou para o crescimento da organização. A pontuação varia de 351 a 550 pontos ou 35,01 a 55,00%;
Nível 4 Crescimento	As atividades e os recursos são coordenados pelo proprietário ou por um gestor e há divisão das atividades. Os sistemas estão em adaptação e as estratégias focam o crescimento da organização. A pontuação varia de 551 a 750 pontos ou 55,01 a 75,00%.
Nível 5 Maturidade	O desenvolvimento ocorre pela colaboração de todos da organização e a direção utiliza assessorias e consultorias externas para gerir as atividades. Os sistemas são de uso extensivo e as ações estratégicas são direcionadas de acordo com o retorno sobre o investimento relacionado a elas. A pontuação neste nível está acima de 751 pontos ou 75,01%.

Fonte: Ribeiro e Panhoca (2005, p. 77)

Ao utilizar o MEG para medir a evolução da gestão nas organizações, o grau de maturidade também permite compreender as origens das principais lacunas nas ações voltadas ao aperfeiçoamento das práticas. Esta análise viabiliza a identificação de tendências, pontos fortes e oportunidades de melhoria na gestão aplicada às MPes (RIBEIRO; PANHOCA, 2005).

O grau de maturidade da gestão é o resultado do nível de aplicação dos fatores gerenciais, e vários estudos relacionam maturidade da gestão com desempenho de MPes, o que desperta o interesse de se aprofundar nessa investigação e quais os fatores que estão associados. Sendo assim, a próxima seção apresenta a revisão bibliográfica nacional e internacional na busca desta relação.

4 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

4.1 A gestão nas MPEs

Os principais estudos sobre MPEs ainda tem origem nas grandes organizações, sobre a quais se desenvolveu grande parte de toda Teoria Geral da Administração. Pode-se afirmar que as MPEs demoraram a merecer destaque e reconhecimento acadêmico (LEONE, 1999; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998).

A MPE brasileira, no cenário econômico atual, possui grande importância pela sua expressão macroeconômica. Essa percepção se sustenta mais nos efeitos econômicos de emprego e impostos do que na compreensão de sua dinâmica gerencial interna com a profundidade devida (BONASSI, 2014).

Conhecer as particularidades da gestão empresarial das micro e pequenas empresas pode balizar ações corporativas (governo, sindicatos, associações, ONGs) mais assertivas ao seu desenvolvimento. Nas organizações maiores, os gestores têm a atribuição e mais tempo para refletir sobre as grandes questões. Decidir, por exemplo, sobre a estratégia do negócio. Além disso, nas grandes organizações, o proprietário encontra-se muitas vezes separado da equipe executiva da empresa. Em uma grande empresa baseada em processos e operações, as demandas operacionais raramente chegariam ao conhecimento da diretoria. Já nas MPEs, o empresário é quem resolve continuamente os problemas operacionais e faz a gestão (BONASSI; LISBOA, 2003).

A informalidade é outro componente que distingue as características das MPEs das grandes empresas. Identifica-se aqui a necessidade de se conhecer a dinâmica interna da pequena empresa antes de aplicar receituários convencionais de consultoria ou serem promulgadas políticas e leis em seu auxílio. Pesquisas revelam que a visão do dirigente sobre sua realidade não distingue problemas de sintomas. Isso pode ser explicado pelo fato do dirigente não ter clareza das causas nucleares que afetam seus negócios. A falta de capital de giro e o alto nível de endividamento são de correntes de decisões anteriores e não são males que afetam as MPEs espontaneamente (BORTOLI NETO, 2005).

Uma das principais oportunidades competitivas das MPEs no mercado está sujeita a sua capacidade de inovar e melhorar continuamente os seus processos. As inovações têm sido a nova moeda da competição global na medida em que países competem muito por novos mercados em um contexto onde a capacidade de criar novas ideias é considerada como marca registrada do sucesso nacional (MOTTA et al. 2016).

Um exemplo da importância da inovação para as MPEs é apontado em relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada por Negri e Salerno (2005), ao demonstrar que a escala produtiva das MPEs inovadoras é significativamente maior que nas demais categorias. Estes dados indicam que a inovação é um caminho para as empresas melhorarem seus níveis de competitividade. Para tanto, a sua implantação precisa ser planejada, uma vez que requer que recursos financeiros, humanos e tecnológicos sejam articulados continuamente e de modo sistemático, por líderes capazes de integrar atitudes inovadoras da equipe. Assim, a inovação se situa como componente do posicionamento estratégico e do modelo de gestão adotado pelas MPEs, ligados ao papel do planejador.

Na próxima seção, serão abordadas as características, definições, quantificações e a distribuição das MPEs, ressaltando sua importância para a economia.

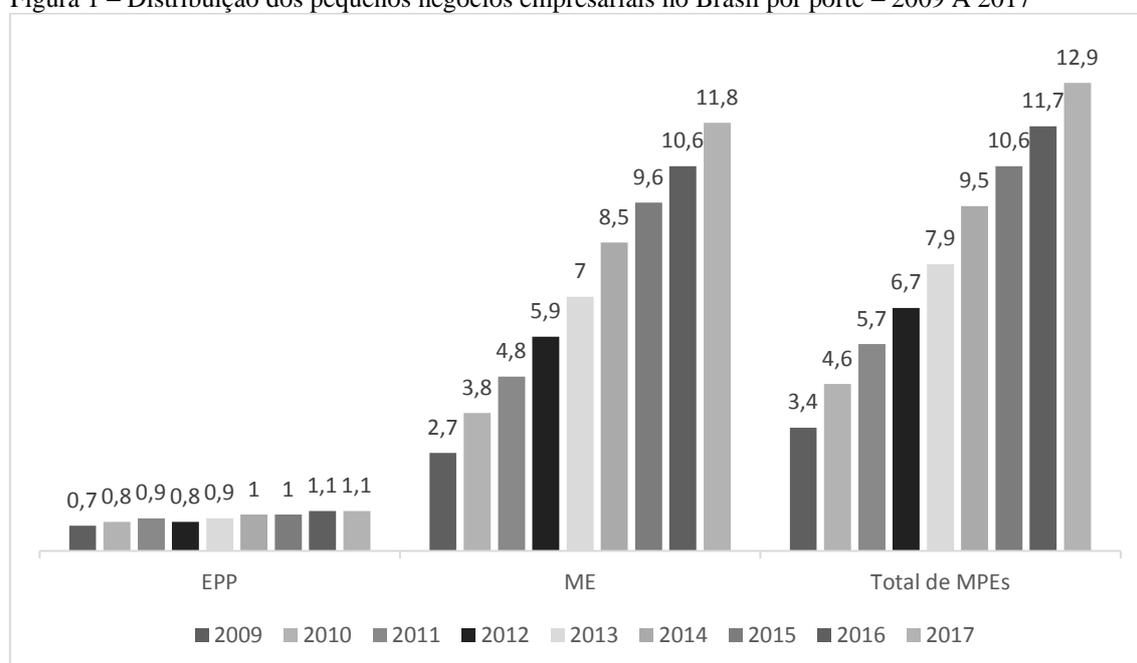
4.2 A importância das MPEs

No Brasil, para a definição de empresa de pequeno porte destacam-se os parâmetros definidos no âmbito da Lei Geral da MPE (Micro e da Pequena Empresa), que também são utilizados por instituições como o SEBRAE e o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte foi instituída em 14 de dezembro de 2006 (Lei Complementar Federal 123/2006), já atravessou quatro rodadas de alteração (Leis Complementares 127/2007, 128/2008, 133/2009, 139/2011 e 147/2014) e adota a classificação em função do faturamento anual bruto, sendo: Microempresa (ME): pessoa jurídica que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360 mil; Empresas de Pequeno Porte (EPP): pessoa jurídica que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões (SEBRAE, 2018).

No Brasil, de acordo com o SEBRAE (2018), haviam, em 2017, cerca de 11,8 milhões de microempresas e 1,1 milhões de empresas de pequeno porte, totalizando cerca de 13 milhões de MPEs. Em 2009 esse número era de apenas 3,4 milhões, ou seja,

um crescimento de quase 10 milhões de pequenos negócios em oito anos, conforme figura 1.

Figura 1 – Distribuição dos pequenos negócios empresariais no Brasil por porte – 2009 A 2017



Fonte: SEBRAE (2018, p. 32)

Os Pequenos Negócios empresariais se concentram principalmente nos setores de comércio e serviços, representando 42,2% e 36,6% respectivamente, seguidos da indústria, construção civil e agropecuária como mostra a tabela 4 (SEBRAE, 2018).

Tabela 4 – Tabela de distribuição dos pequenos negócios no Brasil por setor econômico

Porte	Setores	Nº Empresas	Participação
Pequenos Negócios	Agropecuária	118.657	0,9%
	Comércio	5.466.487	42,2%
	Construção Civil	903.397	7,0%
	Indústria	1.727.951	13,3%
	Serviços	4.736.354	36,6%

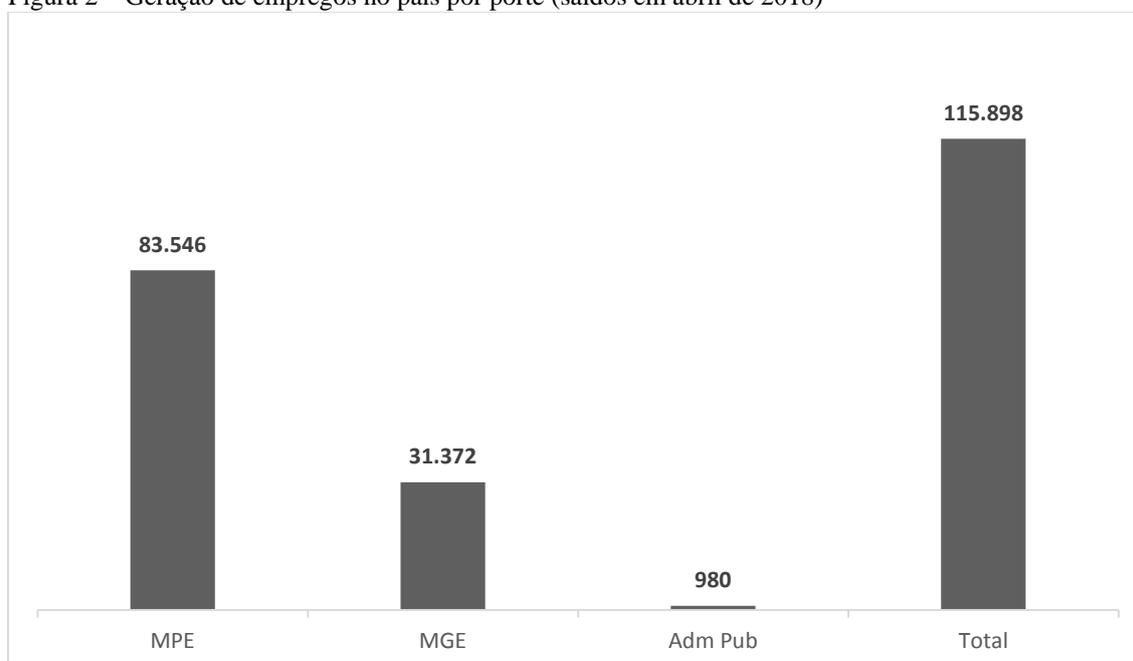
Total Pequenos Negócios	12.952.845
-------------------------	------------

Fonte: SEBRAE (2018, p.30)

A participação das micro e pequenas empresas no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, saltou de 21% para 27% entre os anos de 1985 e 2011, ou seja, mais de um quarto do PIB brasileiro é gerado pelos pequenos negócios, e no segmento do comércio a representatividade das Micro e Pequenas Empresas chega a 53,4% do PIB nacional. No setor industrial essa participação é de 22,5%, se aproximando dos 24,5%, correspondente as médias empresas, e no caso do segmento de serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios, dados estes que demonstram a importância desta categoria de negócios (IBGE, 2014).

De acordo com o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados CAGED (2018), em abril deste ano, os pequenos negócios foram responsáveis por 72% das vagas de empregos criadas no país, tendo registrado saldo positivo, pela quarta vez consecutiva no ano. Foram 83,5 mil empregos gerados pelas micro e pequenas empresas (MPEs), contra 31,4 mil empregos gerados pelas médias e grandes empresas (MGEs) e 980 empregos criados pelas empresas da Administração Pública, o que totalizou 115,9 mil novos postos de trabalho no país, conforme figura 2.

Figura 2 – Geração de empregos no país por porte (saldos em abril de 2018)



Fonte: CAGED (2018, p.12)

As MPEs de São Paulo lideraram a geração de empregos em abril/2018, tendo sido responsáveis pela criação de 28,7 mil novas vagas e foram seguidas pelas MPE do estado de Minas Gerais, que geraram 13,7 mil empregos. Com isso, os pequenos negócios da região Sudeste encabeçaram a geração de empregos no país, no quarto mês de 2018, criando cinco vezes mais empregos que os pequenos negócios da região Sul, segunda a gerar mais empregos no país (CAGED, 2018). A tabela 5 apresenta o *ranking* das UF em números de empregos.

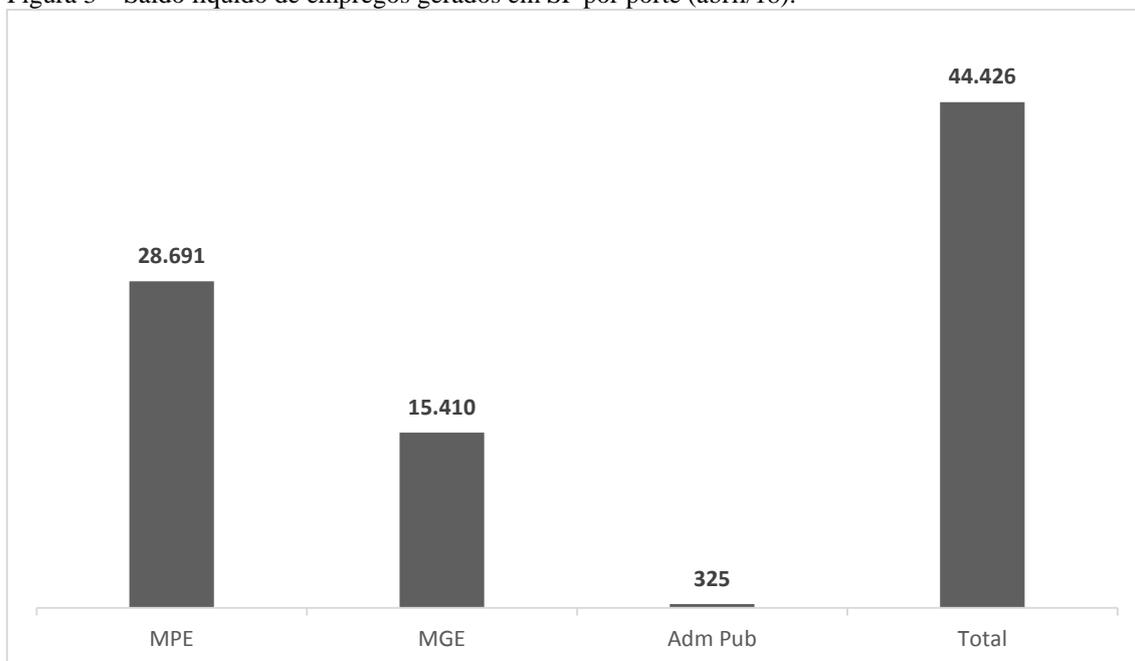
Tabela 5 – Ranking da geração de empregos pelas MPEs nos estados.

Ranking das UF em números absolutos de empregos nas MPEs em abril de 2018		
Posição	UF	Saldo de Empregos
1	São Paulo	28.691
2	Minas Gerais	13.722
3	Paraná	7.385
4	Rio de Janeiro	7.334
5	Santa Catarina	3.387
6	Distrito Federal	2.986
7	Goiás	2.854
8	Para	2.827
9	Espírito Santo	2.607
10	Ceará	2.423
11	Bahia	2.070
12	Pernambuco	1.993
13	Mato Grosso	1.029
14	Maranhão	998
15	Amazonas	656
16	Rondônia	583
17	Mato Grosso do Sul	532
18	Paraíba	529
19	Sergipe	507
20	Piauí	367
21	Rio Grande do Norte	353
22	Alagoas	344
23	Acre	261
24	Amapá	252
25	Roraima	59
26	Tocantins	-66
27	Rio Grande do Sul	-1.137
Total		83.546

Fonte: CAGED (2018, p.14)

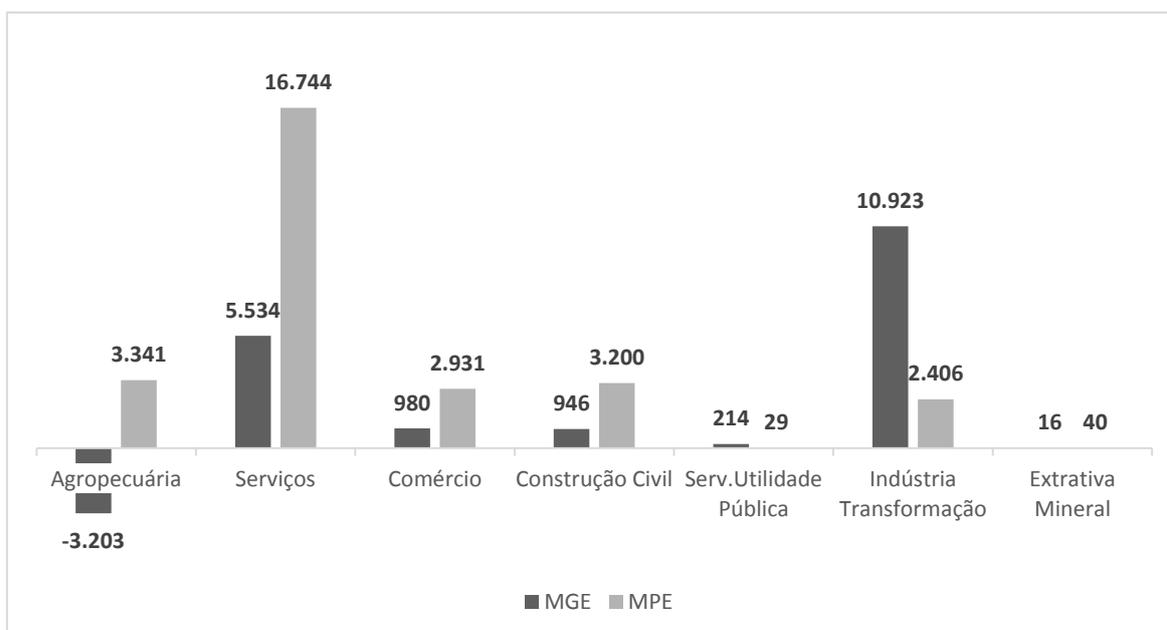
Ainda no estado de São Paulo, quando comparado o emprego gerado por porte de empresas, os pequenos negócios também são muito superiores e de relevante importância se comparados com os empregos gerados pelas médias e grandes empresas e pelas empresas da Administração Pública, como pode-se identificar na figura 3 que apresenta o saldo de empregos gerados em abril de 2018 e na figura 4 reafirmando maior geração de empregos na maioria dos setores empresariais (CAGED, 2018)

Figura 3 – Saldo líquido de empregos gerados em SP por porte (abril/18).



Fonte: CAGED (2018, p.15)

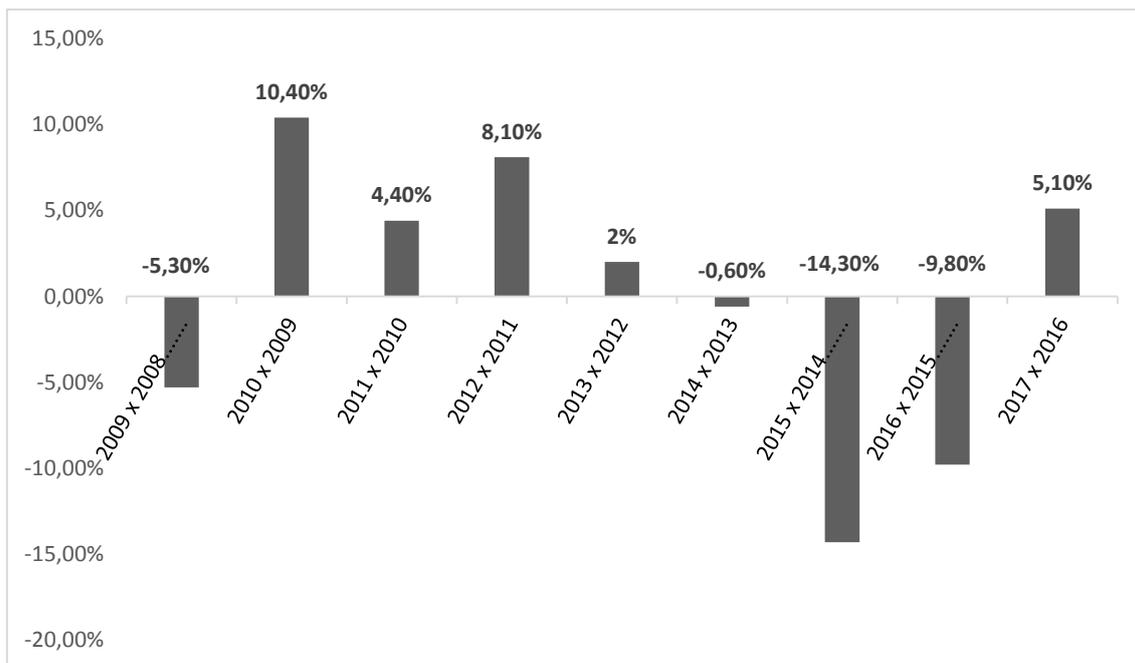
Figura 4 – Saldo líquido de empregos gerados em SP por porte e por setor (abril/18).



Fonte: CAGED (2018, p.17)

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2018), divulgou relatório de desempenho financeiro das micro e pequenas empresas (MPEs) paulistas, e em 2017 apresentaram aumento de 5,1% no faturamento real (descontando a inflação) sobre o ano de 2016. O resultado interrompeu uma sequência de três anos consecutivos de queda na receita das MPEs, conforme demonstrado na figura 5. Ao longo de 2017 o desempenho das MPEs acompanhou o processo de modesta melhora da economia brasileira. A queda da inflação contribuiu para essa retomada das MPEs, ao favorecer a recuperação do poder de compra da população e, assim, possibilitar alguma melhora do consumo no mercado interno (IBGE, 2018).

Figura 5 – Faturamento das MPEs paulistas - variação (%) sobre o ano anterior



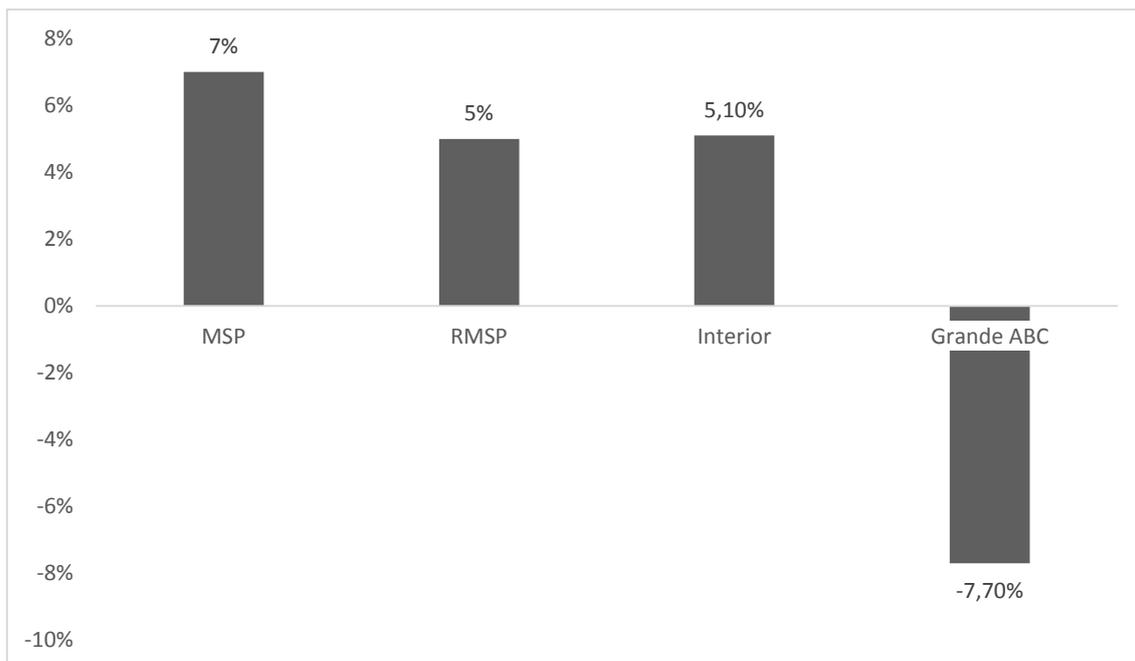
Fonte: IBGE (2018, p.7)

Assim como no país, em São Paulo as MPEs também representam 27% do PIB estadual, e o ano de 2017 foi de recuperação e crescimento no faturamento destas empresas.

A análise por região, aponta que o município de São Paulo (MSP), a região metropolitana de São Paulo (RMSP) e o interior do estado apresentaram respectivamente aumento no faturamento das MPEs em 7%, 5%, e 5,1%.

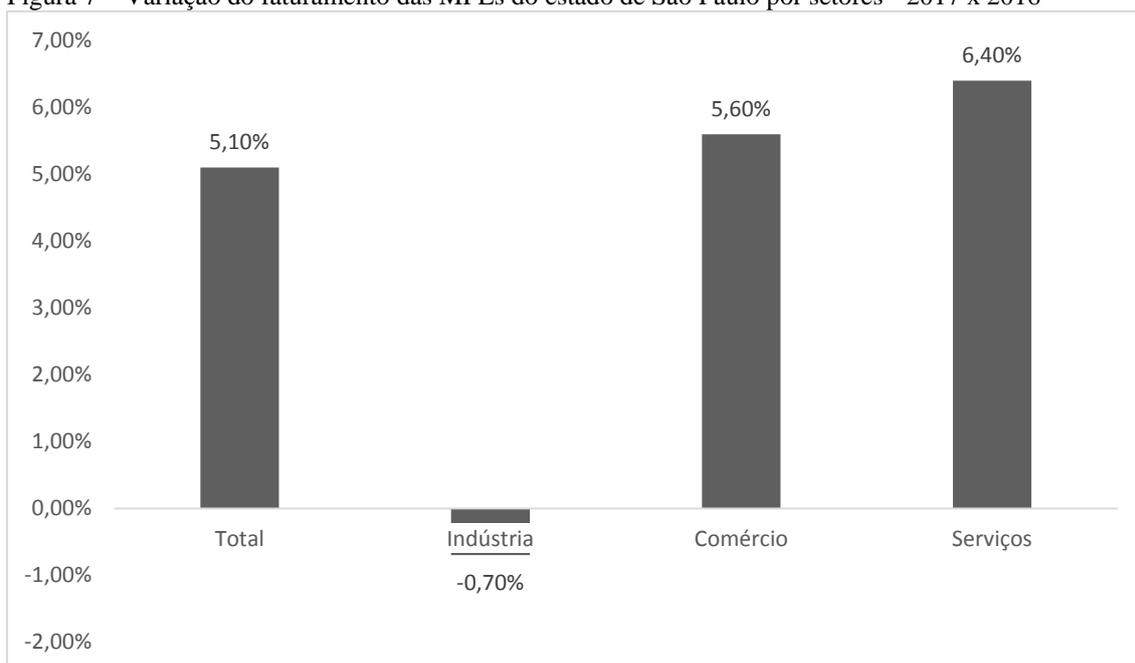
O Grande ABC foi a única região do estado a apresentar queda no faturamento das MPEs por ser uma região com concentração relativa de empresas da indústria, último setor a iniciar a retomada de crescimento de faturamento após a crise econômica. O desempenho financeiro por região e por setores do estado de SP estão demonstrados nas figuras 6 e 7 respectivamente (IBGE, 2018)

Figura 6 – Variação do faturamento das MPEs do estado de São Paulo por regiões - 2017 x 2016



Fonte: IBGE (2018, p.9)

Figura 7 – Variação do faturamento das MPEs do estado de São Paulo por setores - 2017 x 2016



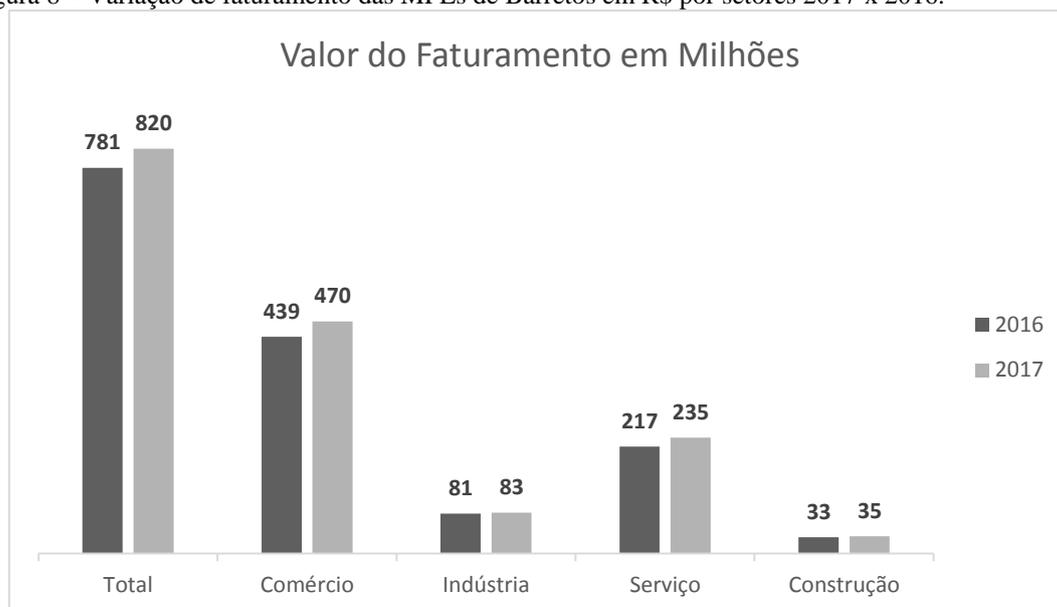
Fonte: IBGE (2018, p, 11)

O município de Barretos, objeto desta pesquisa, está localizada no interior de São Paulo, e conforme dados do Junta comercial do estado JUCESP (2018), possui 12.432 micro e pequenas empresas, representando 90% do total de empresas do município.

Alinhado com o restante do interior do estado, as MPEs da cidade em 2017 também apresentaram início de recuperação no faturamento, com destaque para os

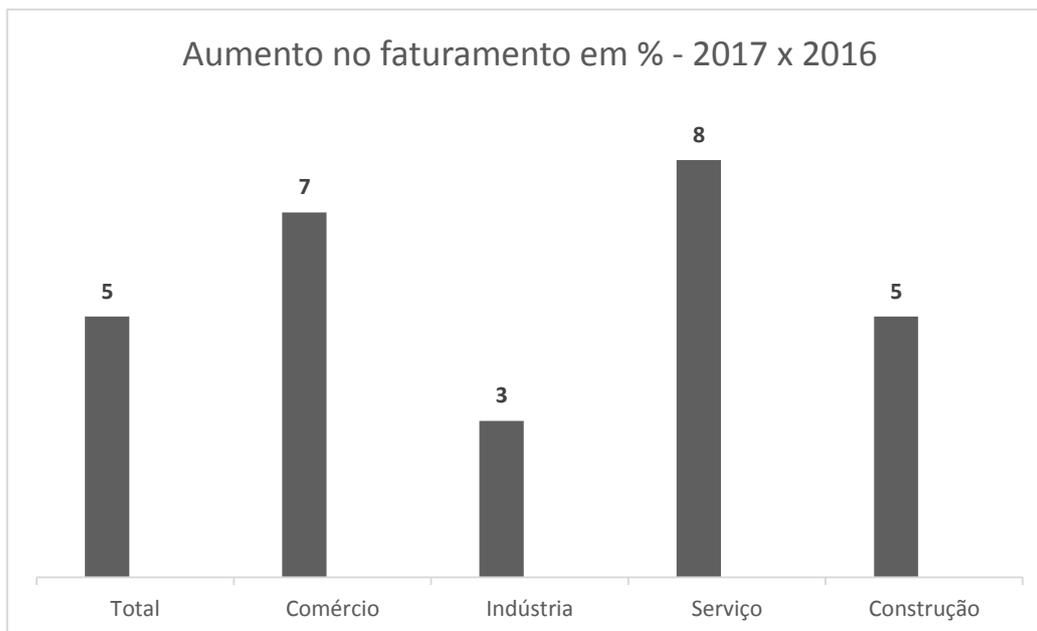
setores do comércio e serviços, com aumento de 7% e 8% respectivamente, já descontando a inflação. Os setores da indústria e construção apresentaram recuperação mais aparente no segundo semestre e fecharam o ano com variação positiva de 3% e 5% respectivamente, resultando no aumento médio de 5% no faturamento das MPEs de Barretos conforme figuras 8 e 9 (SEBRAE, 2018).

Figura 8 – Variação de faturamento das MPEs de Barretos em R\$ por setores 2017 x 2016.



Fonte: SEBRAE (2018, p.23)

Figura 9 – Variação de faturamento das MPEs de Barretos em % por setores 2017 x 2016.



Fonte: SEBRAE (2018, p.25)

Para a melhoria no desempenho da MPEs, a literatura acadêmica tem proposto a utilização de modelos de excelência da gestão que tem, por princípio, auxiliar na gestão empresarial e, em geral têm por base critérios ou fatores financeiros e não financeiros, mercadológicos, estratégicos, operacionais, de recursos humanos, e de qualidade dentre outros (MIRANDA; VALADÃO; TURRIONI, 2012).

Os modelos de excelência da gestão baseados na qualidade buscam um padrão “classe mundial” de administração pela adoção de critérios pautados, de forma geral, nos fatores gerenciais de excelência. Segundo Teixeira, Lopes e Souza (2015), a adoção e a manutenção destes modelos se dão pela realização de avaliações periódicas em suas estratégias, estruturas e atividades, na seção a seguir serão detalhados os principais modelos de excelência da gestão.

5 METODOLOGIA

O objetivo desta seção é apresentar a fundamentação metodológica necessária para realização do trabalho, e sua importância que advém da necessidade de embasamento científico adequado, além de explicitar a escolha das empresas, as variáveis da pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados.

5.1 Classificação e delineamento da pesquisa

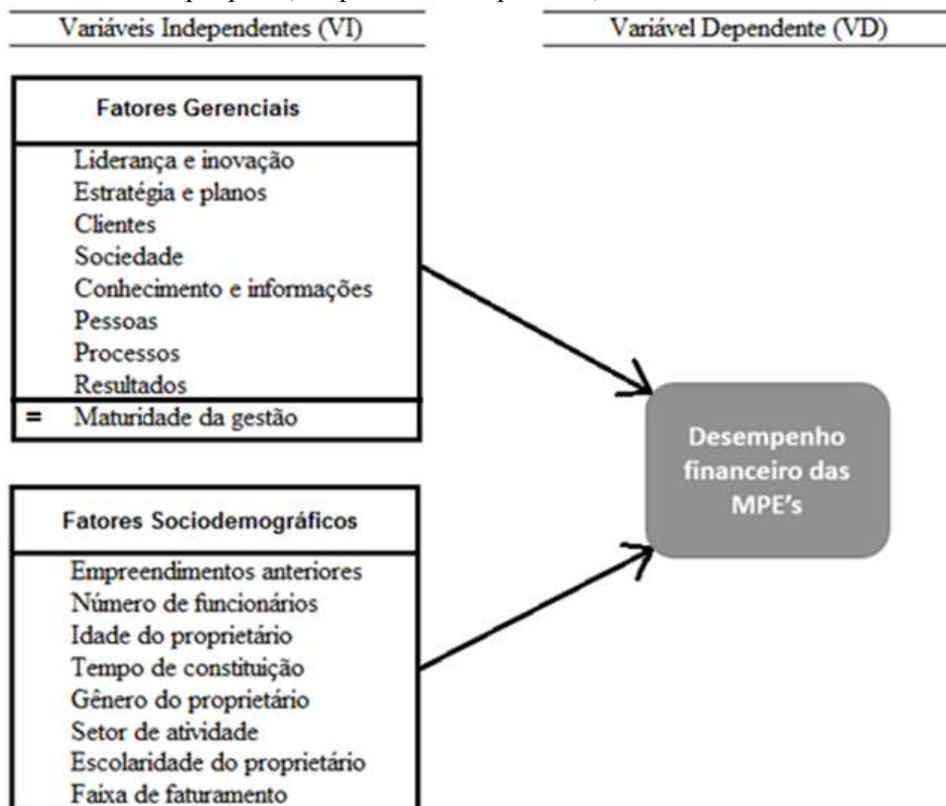
Esta pesquisa descritiva de natureza aplicada, tem o objetivo de levantar os fatores gerenciais, sociodemográficos e o grau de maturidade da gestão das micro e pequenas empresas de Barretos/SP e avaliar sua associação com o desempenho financeiro das organizações.

A característica descritiva da investigação, advém da intenção de descrever a associação entre as variáveis de entrada (fatores gerenciais, sociodemográficos e grau de maturidade da gestão) e a variável de saída (desempenho financeiro das empresas), com o propósito de compreender o fenômeno de desenvolvimento e evolução das MPEs dos segmentos estudados. Conforme Prodanov e Freitas (2013), variável independente (VI) ou de entrada é aquela que influencia, determina ou afeta outra variável - a variável dependente (VD) ou de saída.

Assim, a partir do modelo proposto pela avaliação do grau de maturidade da gestão e os fatores gerenciais do MEG e apoiados também na revisão da literatura, definiram-se como variáveis independentes ou de entrada, o grau de maturidade da gestão e seus oito fatores gerenciais (Liderança e inovação, Estratégia, Clientes, Sociedade, Informações, Pessoas, Processos, Resultados), e com base nos dados cadastrais obtidos no Sebrae, identificou-se mais oito fatores sociodemográficos (gênero, idade, experiências anteriores com empreendedorismo, escolaridade, setor de atividade, tempo de constituição, quantidade de funcionários e faixa de faturamento).

Já a variável dependente ou de saída pode ser definida como aquela que será explicada em função de ser influenciada e/ou afetada pelas variáveis independentes. Ela modifica-se em função de outras variáveis, podendo ser observada e quantificada, conforme Prodanov e Freitas (2013). Assim, definiu-se, como variável dependente, o desempenho financeiro das MPEs, caracterizada como a variável resposta desta pesquisa, conforme demonstrado na Figura 10.

Figura 10 – Variáveis da pesquisa (independentes e dependente)



Fonte: Elaborada pelo autor

A investigação quantitativa, usou duas fontes de dados para efeito de levantamento das informações: a documental, acessando a base cadastral do SEBRAE, órgão que já presta serviço a essas empresas, e da qual se extraiu o relatório de indicadores de desempenho financeiro de aumento de faturamento e da lucratividade do exercício de 2017 e os dados sociodemográficos das 200 MPEs pesquisadas, e a segunda fonte de dados foi o levantamento (*survey*) com base na aplicação do questionário MEG, do qual se extraiu extrairá o nível de aderência das organizações a cada fator gerencial e o grau de maturidade da gestão.

O questionário da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2014), baseado no seu Modelo de Excelência da Gestão (MEG) identifica o grau de maturidade da gestão e os indicadores dos oito fatores gerenciais das MPEs que posteriormente foram relacionados com o seu desempenho financeiro de faturamento e da lucratividade junto ao relatório do Sebrae. No apêndice A, consta o modelo do questionário MEG entregue aos empresários para coleta dos dados.

Os dados *survey* foram coletados em um único intervalo de tempo de um mês, caracterizando a investigação quanto a sua temporalidade em transversal, conforme define Turrioni e Mello (2012).

Se justifica a escolha da pesquisa tipo *survey* por ser um tipo de pesquisa muito utilizado em estudos na área de Engenharia de Produção, e conforme Turrioni e Mello (2012) através do levantamento de dados a partir de uma amostra, é possível uma visão geral do problema pesquisado e o *survey* geralmente é empregado quando o estudo envolve interrogação direta e pretende-se conhecer certos comportamentos.

Abaixo a Figura 11, resume a classificação metodológica da pesquisa.

Figura 11 – Classificação metodológica da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Para o levantamento bibliográfico, realizou-se uma ampla pesquisa que teve por objetivo levantar estudos que retratam a relação de fatores gerenciais e do grau de maturidade da gestão com o desempenho organizacional das micro e pequenas empresas. O levantamento foi feito em 10 bases de dados diferentes, pesquisando o que vem sendo investigado sobre o tema nos últimos 25 anos em artigos nacionais e internacionais que possuem as palavras-chave utilizadas para a busca de trabalhos de pesquisa, conforme quadro 13. A partir do resultado da busca, 80 trabalhos foram selecionados, e após a leitura e análise destes artigos, refinando o conteúdo do tema, objetivo, e foco da pesquisa, verificou-se que 35 trabalhos, sendo; 13 artigos internacionais, 16 artigos nacionais, 4 teses e 2 dissertações abordaram o tema em particular e foram utilizados como base da revisão bibliográfica desta dissertação.

Quadro 13 – Pesquisa Bibliográfica

Período	Banco de dados	Palavras-chave (1)	Palavras-chave (2)
1987 - 2018	Emerald, Science Direct, Revista Gestão e Produção, Anais Enegep, Anais do Simpep, BDTD, UNESP, FEUP, USP, UNIARA	Micro e Pequenas Empresas. Modelo de Excelência da Gestão. Fatores Gerenciais. Grau de Maturidade da Gestão.	Micro and Small Business. Excellence in Management Model. Management Factors. Degree of Management Maturity.

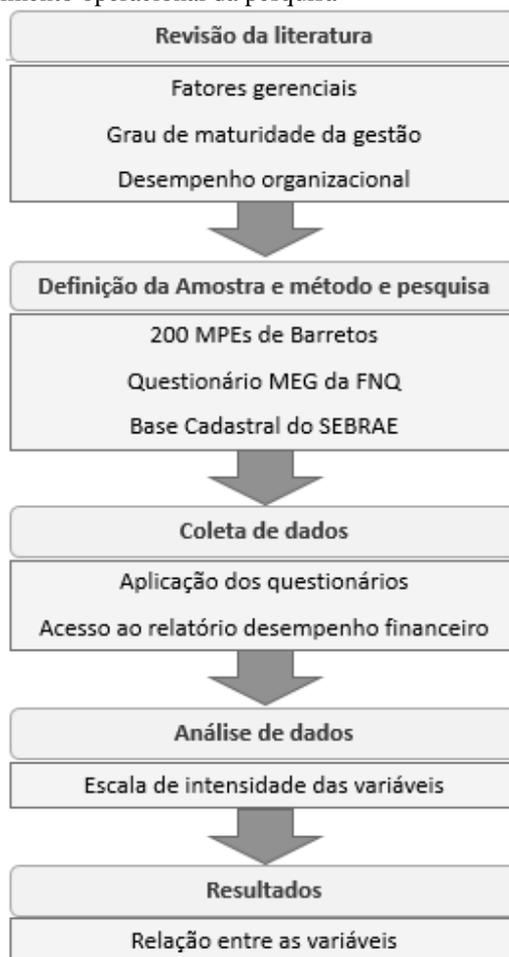
Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Procedimentos Operacionais

O fluxo dos procedimentos operacionais desta pesquisa, está sequenciado conforme segue na figura 12. Se inicia com a teoria, definindo os assuntos a serem pesquisados; fatores gerenciais, grau de maturidade da gestão e o desempenho financeiro das organizações. A partir disso é determinada a população e definida a amostra, micro e pequenas empresas do município de Barretos e necessariamente com registro de desempenho financeiro no Sebrae e dispostas a avaliar a sua gestão.

Definiu-se o questionário do MEG da FNQ (2014) como instrumento de coleta de dados, conforme apêndice A, e o levantamento de informação documental acessando a base cadastral do SEBRAE, conforme apêndice B. O questionário MEG foi entregue para grupos de 25 MPEs em encontros empresariais no SEBRAE, foi dado o tempo adequado para que os empresários realizem o preenchimento individualmente, até que se totalize 200 MPEs, sendo 50 empresas de cada setor do comércio, indústria, serviços e construção civil. Pois são empresas que já fazem parte de projetos do SEBRAE e são acompanhadas pelos seus consultores durante os anos de 2017 a 2019, incluindo o consultor que é autor desta pesquisa.

Figura 12 – Fluxo do procedimento operacional da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Logo após a coleta de dados, foi realizada a análise preliminar descritiva, com o intuito de levantar evidências sobre os fatores gerenciais das MPEs e seu envolvimento com o desempenho financeiro das empresas.

De forma subsequente, foi realizada a análise estatística (teste qui-quadrado) que é um teste de hipóteses que se destina a encontrar um valor de dispersão para duas variáveis nominais e também avaliar a associação existente entre variáveis qualitativas.

É um teste não paramétrico, ou seja, não depende de parâmetros populacionais, como média e variância, tendo como princípio básico deste método comparar proporções, isto é, as possíveis divergências entre as frequências observadas e esperadas para um certo evento. Evidentemente, pode-se dizer que dois grupos se comportam de forma semelhante se as diferenças entre as frequências observadas e as esperadas em cada categoria forem muito pequenas, próximas de zero.

Na próxima e última etapa da análise dos dados foi aplicado a regressão logística, sendo esta uma técnica estatística que tem como objetivo produzir, a partir de

um conjunto de observações, um modelo que permita a predição de valores tomados por uma variável categórica, frequente binária, a partir de uma série de variáveis explicativas contínuas e/ ou binárias.

É uma técnica amplamente usada em ciências médicas e sociais, é também conhecida como modelo logístico, modelo logit e classificador de máxima entropia e seu êxito assenta sobretudo nas numerosas ferramentas que permitem interpretar de modo aprofundado os resultados obtidos. Em comparação com as técnicas conhecidas em regressão, em especial a regressão linear, a regressão logística distingue-se essencialmente pelo fato de a variável resposta ser categórica.

Enquanto método de predição para variáveis categóricas, a regressão logística é comparável às técnicas supervisionadas propostas em aprendizagem automática, ou ainda a análise discriminante preditiva em estatística exploratória, sendo possível as colocar em concorrência para escolha do modelo mais adaptado para um certo problema preditivo a resolver.

Trata-se de um modelo de regressão para variáveis dependentes ou de resposta binominalmente distribuídas, sendo útil para modelar a probabilidade de um evento ocorrer como função de outros fatores. É um modelo linear generalizado que usa como função de ligação a função logit e será utilizada para verificar se há relação entre o desempenho financeiro das MPEs e as variáveis de entrada (fatores gerenciais e sociodemográficos).

5.3 Técnicas estatísticas empregadas

Dentre as técnicas de análise, 3 foram empregadas neste trabalho:

A análise descritiva, que tem como objetivo descrever de forma individual e qualitativa, o comportamento das variáveis independentes em relação a uma variável dependente, sendo esta técnica estatística para Reis e Reis (2002) a fase inicial de estudo de dados coletados, tendo como objetivo organizar, resumir e descrever aspectos importantes de um conjunto de características, podendo também comparar estas características entre dois ou mais conjuntos.

Esta etapa, normalmente inicial nas análises estatísticas, destaca-se por apresentar valores médios e medianos de uma única variável, incluindo a diferença entre o maior e o menor valor da amostragem e quantil do conjunto de dados, além da variância e do desvio padrão, sendo utilizada com o intuito de identificar qual a variável independente que se destaca em relação à variável dependente.

Outra técnica utilizada foi a análise de variância ou teste Qui-Quadrado, que é um teste de hipótese não paramétrico, pois não depende de parâmetros populacionais, tem como objetivo determinar um valor de dispersão para duas variáveis nominais, avaliando a associação entre variáveis qualitativas, tendo como princípio fundamental comparar proporções, ou seja, as possíveis divergências entre as frequências observadas e esperadas para determinado evento.

Nesta técnica estatística dois grupos podem se comportar de forma idêntica, se as diferenças entre as frequências analisadas em cada categoria forem muito pequenas, ou seja, próximas de zero.

Por fim foi utilizada a Regressão Logística Binária, esta técnica, a partir de um conjunto de observações, permite a predição de valores tomados por uma variável categórica binária, ou seja, aquela que permite duas hipóteses, sendo utilizada em estatística na análise discriminante preditiva em estatística exploratória.

O tratamento dos dados foi realizado com o suporte do *Software Minitab*, sendo após realizada a coleta de dados, analisado e interpretado os resultados, com o intuito de verificar se os mesmos podem responder o problema formulado na pesquisa.

5.4 Caracterização das empresas estudadas

Os dados foram extraídos de uma amostra de 200 MPEs, tratando-se de uma amostragem não-probabilística por conveniência (membros da amostra que estejam mais acessíveis), sendo a população-alvo as empresas atendidas pelo SEBRAE.

Sobre este tipo de técnica de amostragem não-probabilística, cabe ressaltar a visão de Hair et. al. (2005) onde esclarece que na amostragem não-probabilística, a seleção de elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população. Ao contrário, o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como sua experiência pessoal, conveniência, conhecimento especializado, etc., para selecionar os elementos da amostra.

Sendo assim, os critérios adotados para seleção da população foram: (i) classificação pelo porte: micro e pequenas empresas com faturamento bruto anual de até 3,6 milhões (SEBRAE, 2017); (ii) classificação pelo setor de atividade: indústria, comércio, serviço e construção, sendo 50 empresas de cada setor, totalizando 200 empresas; (iii) classificação pelo desempenho: empresas pertencentes a base de dados do SEBRAE Regional Barretos com indicadores financeiros que permitam identificar a variação do desempenho de 31/12/2017 frente 31/12/2016.

A Região da pesquisa foi o município de Barretos, onde fica localizado um dos Escritórios Regionais do SEBRAE do Estado de São Paulo.

Para se obter um diagnóstico mais preciso possível do cenário de indicadores de desempenho financeiro das MPEs de Barretos respeitando as particularidades de cada setor econômico, foram trabalhadas 50 empresas de cada um dos 4 setores de atividade; indústria, comércio, construção civil e serviço. No quadro 14 estão detalhados os setores e ramos de atividades das empresas.

Quadro 14 – Características das MPEs objeto da pesquisa

Setor	Quantidade de empresas por setor	Quantidade de ramos de atividade por setor	Quantidade de empresas por ramo de atividade	Ramo de atividade
Indústria	50	8	4	Fabricação de produtos de panificação
			5	Fabricação de móveis com predominância de madeira
			5	Manutenção e reparação de máquinas e equipamentos da indústria mecânica
			3	Fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadrias
			2	Serviços de usinagem, solda, tratamento e revestimento em metais
			2	Impressão de materiais para outros usos
			17	Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas
			12	Serviços de catering, bufê e outros serviços de comida preparada
Construção	50	6	16	Serviços diversos especializados para construção
			13	Obras de acabamento
			10	Instalações elétricas
			5	Construção de edifícios
			3	Instalações hidráulicas, de sistemas de ventilação e refrigeração
3	Obras de instalações em construções diversas			

Serviços	50	9	14	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas
			4	Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza
			10	Transporte rodoviário de carga
			7	Atividades de ensino diversas
			3	Atividades de publicidade diversas
			3	Serviços combinados de escritório e apoio administrativo
			3	Fotocópias, prep. de documentos e outros serviços espec. de apoio administrativo
			3	Atividades de atenção ambulatorial executadas por médicos e odontólogos
			3	Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos
Comércio	50	9	13	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios
			6	Manutenção e reparação de veículos automotores
			5	Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção
			4	Comércio de peças e acessórios para veículos automotores
			6	Minimercados, mercearias e armazéns
			5	Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal
			3	Comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática

			3	Comércio varejista especializado de tecidos e artigos de cama, mesa e banho
			5	Comércio varejista de produtos de padaria, laticínio, doces, balas e semelhantes
Total	200	32	200	

Fonte: SEBRAE (2018, p. 12).

A base de cadastros das MPEs que participaram desta pesquisa foi obtida dos registros de trabalho de atendimentos empresariais (consultorias, assessorias, treinamentos, etc.) realizados no SEBRAE por este autor em gestão empresarial entre os anos de 2017 a 2019.

5.5 Instrumento de levantamento das informações documentais

Os indicadores financeiros presentes no Relatório SEBRAE INDICADORES de MPEs apresentam a variação do faturamento de cada uma das 200 empresas pesquisadas no ano acumulado de 2017 perante ao ano acumulado de 2016, descontando a inflação. Outro indicador é a lucratividade acumulada de cada empresa no ano de 2017.

Para saber qual MPE teve desempenho financeiro melhor ou pior que o mercado em 2017, foi utilizado o Relatório DATABASE SEBRAE com indicadores das MPEs do município de Barretos por Setor de Atividade.

Este relatório mostrou aumento no faturamento de 7%, 3%, 8% e 5% respectivamente no comércio, indústria, serviço e construção.

Apresentou também lucratividade de 8%, 5%, 10% e 5% respectivamente no comércio, indústria, serviço e construção, conforme segue no quadro 15.

Sendo assim, a MPE objeto desta pesquisa, que apresentar faturamento “e” lucratividade acima destes índices será considerada com desempenho financeiro acima do seu setor de atividade.

Quadro 15 – Desempenho financeiro das MPEs de Barretos SP x MPEs pesquisadas

Setor	Faturamento		Lucratividade			
	Aumento médio no faturamento das MPEs do município de Barretos em 2017	Desempenho Financeiro de Faturamento da MPE pesquisa		Realização média da lucratividade das MPEs do município de Barretos em 2017	Desempenho Financeiro de Lucratividade da MPE pesquisa	
Comércio	7,00%	Acima	Abaixo	8,00%	Acima	Abaixo
Indústria	3,00%	Acima	Abaixo	5,00%	Acima	Abaixo
Serviço	8,00%	Acima	Abaixo	10,00%	Acima	Abaixo
Construção	5,00%	Acima	Abaixo	5,00%	Acima	Abaixo

Fonte: SEBRAE (2017, p. 21).

6 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção, estruturada em quatro subseções, apresenta os resultados das análises dos dados coletados de 200 MPEs do município de Barretos.

A primeira subseção apresenta a análise descritiva dos dados coletados, e tem como propósito descrever a distribuição das MPEs por variável investigada, o que poderá eventualmente revelar evidências da associação entre os fatores analisados.

Na segunda subseção, serão apresentados os resultados do teste qui-quadrado de independência para os dados categóricos, envolvendo cada uma das variáveis independentes em relação à variável dependente (desempenho financeiro), e este teste tem por finalidade mostrar a relação entre cada uma das variáveis de entrada e a de saída, porém de forma individualizada, comparando apenas uma variável de entrada com uma de saída.

A terceira subseção apresenta os resultados de uma análise mais detalhada, que tem a finalidade de capturar o efeito conjunto das variáveis de entrada sobre a variável de saída, desempenho financeiro das MPEs, que por assumir apenas dois valores (0 e 1) utilizará a análise de regressão logística, que é uma técnica recomendada para situações como deste estudo.

A quarta e última subseção apresenta a síntese das análises realizadas e a interpretação de seus resultados, comparando-os com os achados na literatura.

6.1 Análise descritiva das variáveis

As micro e pequenas empresas estudadas foram relacionadas de acordo com sua classificação considerando o nível ou índice de aderência dessas organizações em cada um dos oito fatores gerenciais do MEG e que, por sua vez recebe um peso e pontuação, que somados em uma escala de 0 a 100% se resulta no grau de maturidade, sendo estas as nove variáveis independentes primeiramente citadas.

Como foi visto na sessão 3.5, os níveis são:

1-Existência (0 a 15% de pontuação em práticas de gestão), no qual as práticas de gestão deste fator gerencial não são implementadas pela empresa;

2-Sobrevivência (15 a 35% de pontuação em práticas de gestão), no qual práticas de gestão deste fator gerencial são pouco implementadas pela empresa;

3-Sucesso (35 a 55% de pontuação em práticas de gestão), no qual as práticas de gestão deste fator gerencial são implementadas pela empresa, porém com muita oportunidade de melhoria;

4-Crescimento (55 a 75% de pontuação em práticas de gestão), no qual as práticas de gestão deste fator gerencial são implementadas pela empresa, porém com oportunidade de melhoria;

5-Maturidade (acima de 75% de pontuação em práticas de gestão), no qual as práticas de gestão deste fator gerencial são implementadas pela empresa.

As 200 MPEs estudadas foram descritas nas tabelas 6 e 7 por variável independente, de acordo com sua classificação do nível ou índice de maturidade às práticas da gestão de cada fator gerencial apurado pela aplicação do questionário MEG da FNQ.

Podendo ser observado através desta, que as variáveis independentes “Liderança”, “Clientes”, “Informações”, “Pessoas” e “Maturidade da Gestão” apresentaram a maior quantidade de empresas no nível “3-Sucesso” de práticas de gestão, representando um nível intermediário com várias oportunidades de melhoria para esses fatores gerenciais e que seus proprietários estabelecem divisão por funções e delegam algumas atividades. Existe algum tipo de sistema básico ou está em implantação e a estratégia está voltada para o lucro ou para o crescimento da organização. A pontuação varia de 351 a 550 pontos ou 35,01 a 55,00%.

Tabela 6 – Classificação das MPEs em relação as variáveis independentes

<i>Variáveis independentes</i>								
<i>Fatores Gerenciais</i>								
	Liderança		Estratégias		Clientes		Sociedade	
Nível	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
1-Existência	8	4%	31	16%	8	4%	4	2%
2-Sobrevivência	34	17%	75	38%	51	26%	33	17%
3-Sucesso	69	35%	44	22%	77	39%	53	27%
4-Crescimento	55	28%	21	11%	41	21%	66	33%
5-Maturidade	34	17%	29	15%	23	12%	44	22%
<i>Total</i>	<i>200</i>	<i>100%</i>	<i>200</i>	<i>100%</i>	<i>200</i>	<i>100%</i>	<i>200</i>	<i>100%</i>

Fonte: O próprio autor (2019).

Tabela 7 – Continuação da classificação das MPEs em relação as variáveis independentes.

<i>Variáveis independentes</i>										
<i>Nível</i>	<i>Fatores Gerenciais</i>						<i>Maturidade em Gestão</i>			
	<i>Informações</i>		<i>Pessoas</i>		<i>Processos</i>		<i>Resultados</i>		<i>n</i>	<i>%</i>
	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>n</i>	<i>%</i>		
1-Existência	8	4%	7	4%	4	2%	81	41%	6	3%
2-Sobrevivência	22	11%	41	21%	21	11%	84	42%	72	36%
3-Sucesso	74	37%	73	37%	67	34%	28	14%	89	45%
4-Crescimento	56	28%	57	29%	70	35%	4	2%	27	14%
5-Maturidade	40	20%	22	11%	38	19%	3	2%	6	3%
<i>Total</i>	<i>200</i>	<i>100%</i>	<i>200</i>	<i>100%</i>	<i>200</i>	<i>100%</i>	<i>200</i>	<i>100%</i>	<i>200</i>	<i>100%</i>

Fonte: O próprio autor (2019).

No caso das variáveis independentes “Estratégias” e “Resultados”, a maior quantidade de MPEs estão concentradas no nível de gestão “2-Sobrevivência” de práticas de gestão ligadas a estes fatores gerenciais, que representa um nível baixo com muitas oportunidade de melhoria, pois a supervisão do trabalho é feita pelo proprietário e as estratégias são focadas na sobrevivência da organização. A pontuação varia de 151 a 350 pontos, ou 15,01 a 35,00%.

Já as variáveis dos fatores gerenciais “sociedade” e “processos” foram as duas que se destacaram positivamente e obtiveram a maioria das empresas no nível 4-Crescimento, embora também tenham oportunidades de implementação de práticas de gestão, as atividades e os recursos são coordenados pelo proprietário ou por um gestor e há divisão das atividades. Os sistemas estão em adaptação e as estratégias focam o crescimento da organização. A pontuação varia de 551 a 750 pontos ou 55,01 a 75,00%.

Além das variáveis independentes, para esse estudo, também é importante investigar qual foi o seu desempenho financeiro, mais especificamente qual foi a variação do seu faturamento e sua lucratividade no período, pois esta é a nossa variável de saída ou dependente desta pesquisa.

Sendo assim, o relatório de Indicadores de desempenho das 200 MPEs disponibilizado pelo SEBRAE e presente no apêndice B, permitiu identificar conforme tabela 8, que 74 MPEs, sendo 37% do total pesquisado, tiveram desempenho de faturamento e lucratividade acima da média das MPEs do município no mesmo período, e que 126 MPEs, sendo 63% do total pesquisado com desempenho financeiro abaixo da média do seu setor de atividade.

Tabela 8 – Classificação das MPEs em relação a variável dependente

Desempenho Financeiro	n	%
1 – faturamento e lucratividade maior que a média do setor	74	37%
0 – faturamento ou lucratividade menor que a média do setor	126	63%
Total	200	100%

Fonte: O próprio autor (2019).

Quando aplicado o teste qui-quadrado foi identificado a relação individual entre cada fator gerencial com a resposta desempenho (1=acima da média) e em todas as variáveis (Liderança e inovação, Estratégia, Clientes, Sociedade, Informações, Pessoas, Processos, Resultados e Maturidade) houve associação significativa com o desempenho financeiro (valor $p < 0,05$).

Além das variáveis de entrada e saída citadas acima, que inicialmente eram as esperadas neste estudo, o tratamento estatístico dos dados e as evidências do perfil sociodemográfico dos empreendedores e das MPEs, permitiu identificar evidências importantes de novas variáveis independentes para compor a análise descritiva e indícios de que também guardam relação com o desempenho financeiro das MPEs. Sendo assim, as características dos proprietários: genero, idade, experiências anteriores com empreendedorismo e escolaridade; bem como, das MPEs: setor de atividade, tempo de constituição, quantidade de funcionários e faixa de faturamento, passaram a compor as análises estatísticas deste trabalho conforme análise descritiva e teste de variância e independência detalha na próxima sessão.

6.2 Análise descritiva e teste de variância e independência das VI sociodemográficas em relação à VD desempenho financeiro

Esta seção esta composta por oito subseções e apresentará as análises de cada uma das VIs sociodemográficas (genero, idade, experiências anteriores com empreendedorismo, escolaridade, setor de atividade, tempo de constituição, quantidade de funcionários e faixa de faturamento), com a VD (desempenho financeiro). Sendo apresentada em primeiro lugar a análise descritiva e na sequência, os resultados obtidos para cada uma delas através do teste de variância ou independência.

6.2.1 Análise do fator “gênero” do proprietário

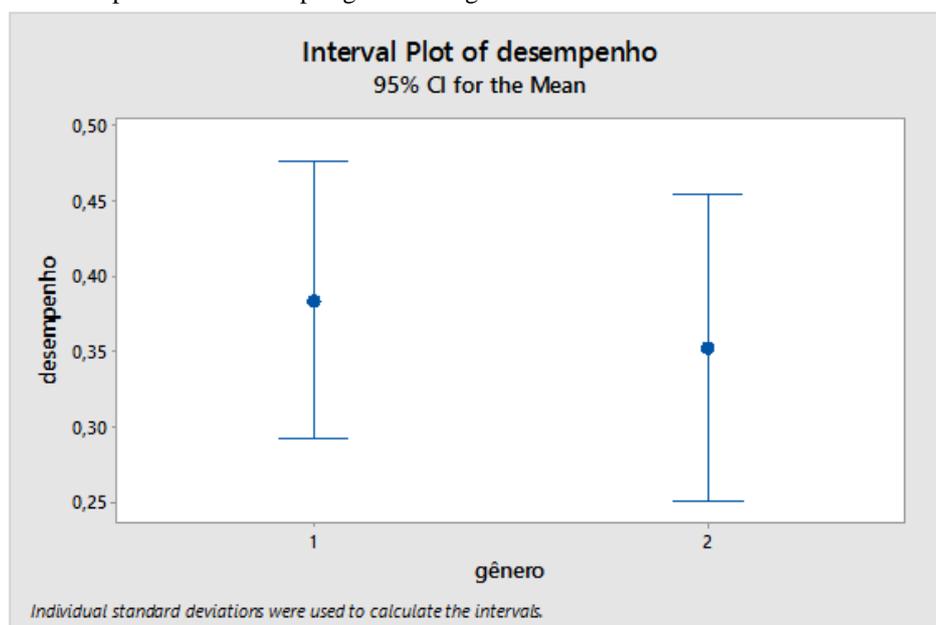
Quando se analisa a relação entre o gênero do proprietário e o desempenho financeiro da MPE, a Tabela 9 e a Figura 13, revelam através de intervalos de confiança 95% para as médias de desempenho são superpostos entre homens e mulheres o que indica igualdade das médias (não há diferença entre médias de desempenho entre empresas de homens e mulheres).

Tabela 9 – Desempenho financeiro por gênero categorizada.

Gênero	n	Média	Desvio padrão
1-Masculino	112	0,3839	0,4885
2-Feminino	88	0,3523	0,4804

Fonte: O próprio autor (2019).

Figura 13 – Desempenho financeiro por gênero categorizada.



Fonte: O próprio autor (2019).

Assim como a análise descritiva não apontou evidências de possível associação entre a variável gênero do proprietário e o desempenho financeiro da MPE, esta evidência também não foi confirmada pelo teste qui-quadrado, sendo encontrado o valor de $p = 0,645 > 0,05$.

6.2.2 Análise do fator “idade” do proprietário

Na análise do fator idade do proprietário na Tabela 10 e a Figura 14, diferente do fator anterior, revelam intervalos de confiança 95% para as médias de desempenho não

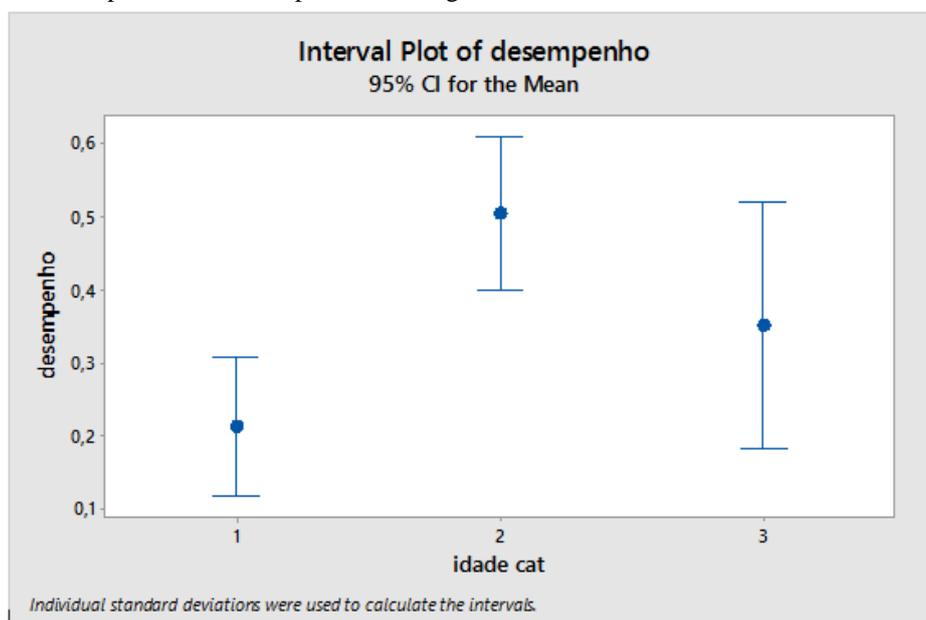
são superpostos entre faixas de idade categorizadas o que indica diferença das médias de desempenho (há diferença entre médias de desempenho entre faixas de idade categorizadas; melhor média de desempenho para faixa 2 - idade de 30 anos a 59 anos).

Tabela 10 – Desempenho financeiro por idade categorizada.

Idade	n	Média	Desvio padrão
1-Até 30 Anos	75	0,2133	0,4124
2-Acima de 30 e até 59 anos	91	0,5055	0,5027
3-Acima de 60 anos	34	0,3529	0,4851

Fonte: O próprio autor (2019).

Figura 14 – Desempenho financeiro por idade categorizada.



Fonte: O próprio autor (2019).

A análise descritiva apontou evidências de possível associação entre a variável idade do proprietário e o desempenho financeiro das MPE, o que foi confirmado pelo teste qui-quadrado com valor de $p = 0,001 < 0,05$.

6.2.3 Análise do fator “experiências anteriores com empreendedorismo” do proprietário

A quantidade de vezes que o proprietário já empreendeu anteriormente também foi analisada, a Tabela 11 e a Figura 15, revelam intervalos de confiança 95% para as médias de desempenho não são superpostos entre faixas de números de empreendedorismos o que indica diferença das médias de desempenho (há diferença

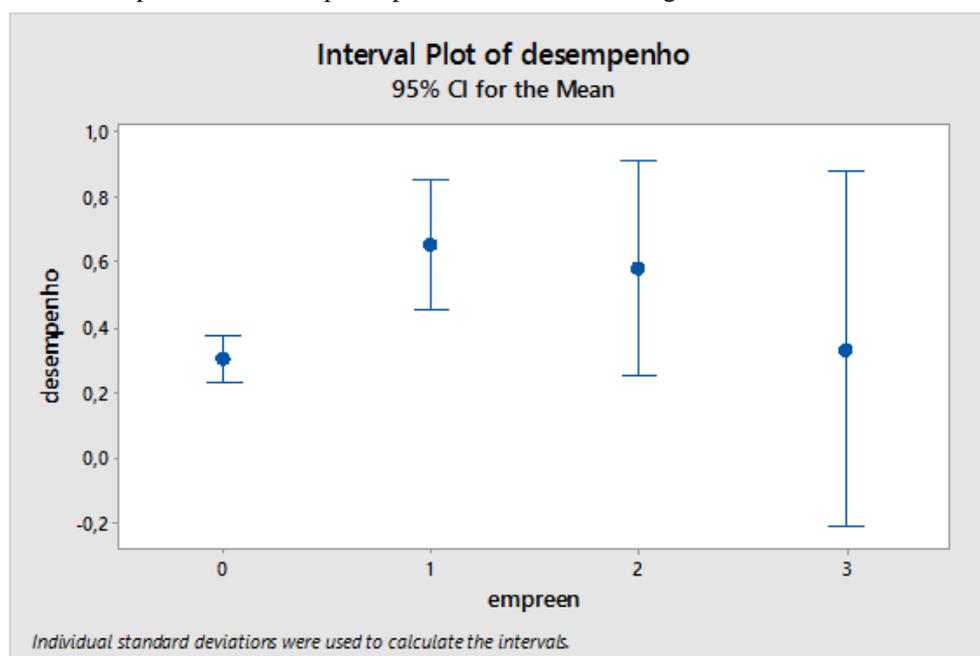
entre faixas de números de empreendimentos; melhor média de desempenho para faixa 1-já empreendeu uma vez).

Tabela 11 – Desempenho financeiro por experiências anteriores categorizada.

Empreendimentos	n	Média	Desvio padrão
1-Nunca empreendeu antes	156	0,3077	0,4630
2-Já empreendeu uma vez	26	0,6538	0,4852
3-Já empreendeu duas vezes	12	0,583	0,515
4- Já empreendeu três vezes	6	0,333	0,51

Fonte: O próprio autor (2019).

Figura 15 – Desempenho financeiro por experiências anteriores categorizada.



Fonte: O próprio autor (2019).

A análise descritiva apontou evidências de possível associação entre a variável experiências anteriores e o desempenho financeiro das MPE, o que foi confirmado pelo teste qui-quadrado com valor de $p = 0,003 < 0,05$.

6.2.4 Análise do fator “escolaridade” do proprietário

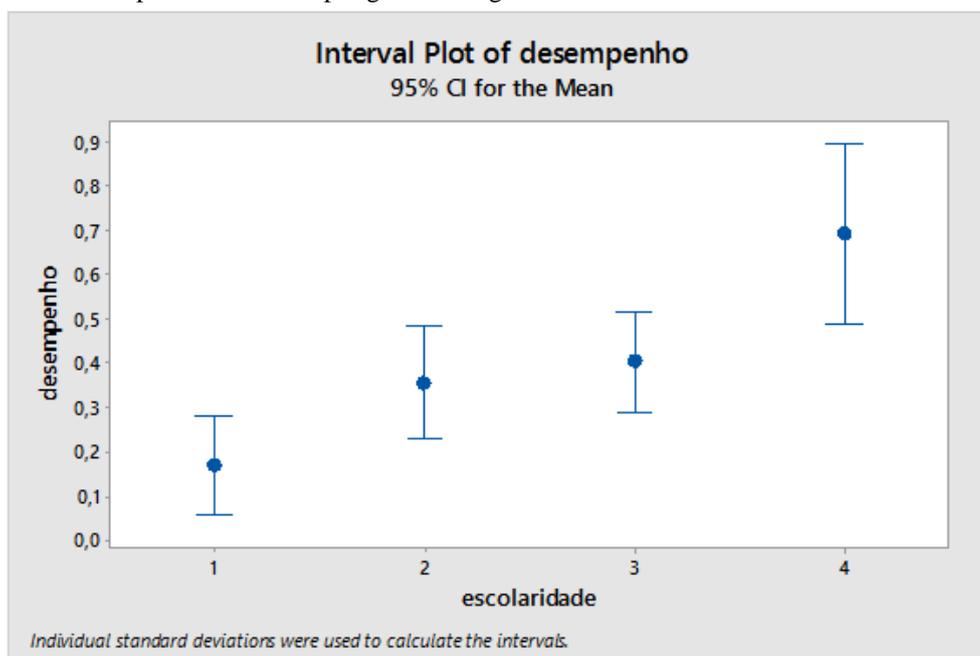
Conforme podemos identificar na Tabela 12 e a Figura 16, com intervalos de confiança 95% para as médias de desempenho não são superpostos entre faixas de escolaridade do proprietário o que indica diferença das médias de desempenho (há diferença entre faixas de escolaridade do proprietário; melhor média de desempenho para faixa 4 – pós/mestrado).

Tabela 12 – Desempenho financeiro por escolaridade categorizada.

Escolaridade	n	Média	Desvio padrão
1-Fundamental	47	0,1702	0,3799
2-Médio	56	0,3571	0,4835
3-Superior	74	0,4054	0,4943
4-Pós/Mestrado	23	0,6957	0,4705

Fonte: O próprio autor (2019).

Figura 16 – Desempenho financeiro por gênero categorizada.



Fonte: O próprio autor (2019).

A análise descritiva apontou evidências de possível associação entre a variável escolaridade e o desempenho financeiro das MPE, o que foi confirmado pelo teste qui-quadrado com valor de $p = 0,000 < 0,05$.

6.2.5 Análise do fator “setor de atividade” da MPE

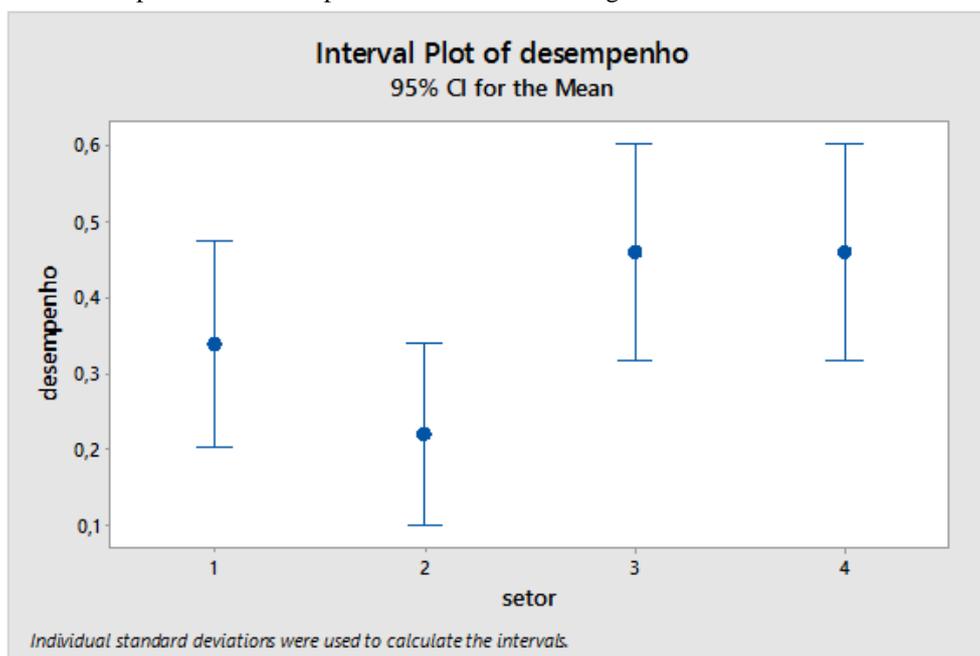
Na análise da relação entre o setor da atividade da MPE e o desempenho financeiro, a Tabela 13 e a Figura 17, revelam através intervalos de confiança 95% para as médias de desempenho não são superpostos entre setores o que indica diferença das médias de desempenho (há diferença entre setores; melhor média de desempenho para faixas 3 e 4 – indústria e construção).

Tabela 13 – Desempenho financeiro por setor de atividade categorizada.

Setor de atividade	n	Média	Desvio padrão
1-Comércio	50	0,3400	0,4785
2-Serviço	50	0,2200	0,4185
3-Indústria	50	0,4600	0,5035
4-Construção	50	0,4600	0,5035

Fonte: O próprio autor (2019).

Figura 17 – Desempenho financeiro por setor de atividade categorizada.



Fonte: O próprio autor (2019).

A análise descritiva apontou evidências de possível associação entre a variável setor de atividade e o desempenho financeiro das MPE, o que foi confirmado pelo teste qui-quadrado com valor de $p = 0,037 < 0,05$.

6.2.6 Análise do fator “tempo de constituição” da MPE

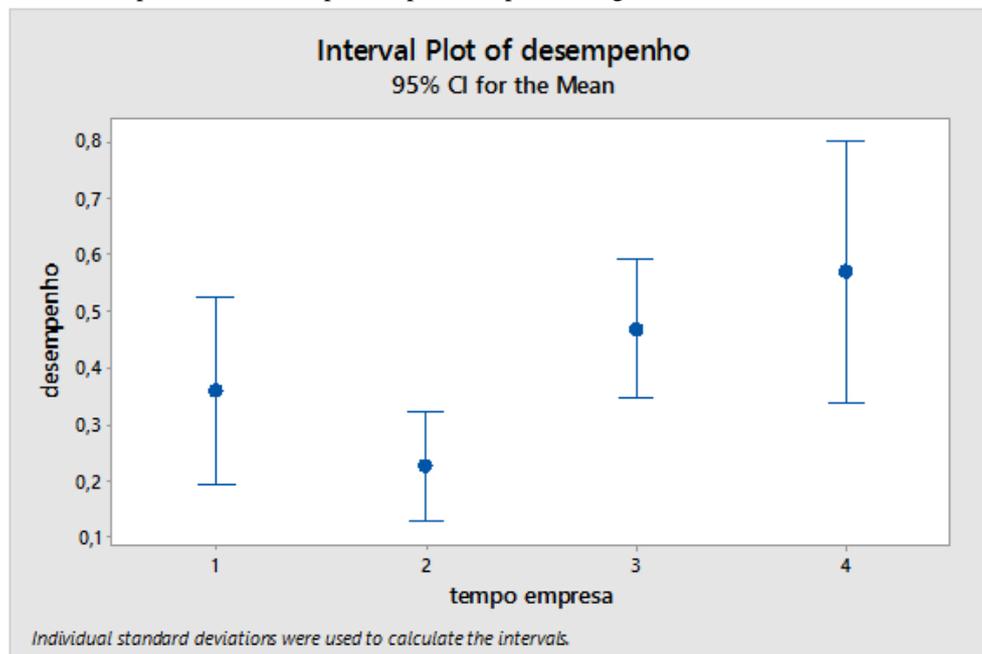
O tempo de constituição da MPE e a relação com o desempenho financeiro também foi analisado, a Tabela 14 e a Figura 18, intervalos de confiança 95% para as médias de desempenho não são superpostos entre tempos de constituição da empresa o que indica diferença das médias de desempenho (há diferença entre tempos de constituição da empresa; melhor média de desempenho para faixa 4 – acima de 20 anos).

Tabela 14 – Desempenho financeiro por tempo de empresa categorizada.

Tempo de constituição	n	Média	Desvio padrão
1-Até 2 Anos	36	0,3611	0,4871
2-Acima de 2 até 10 anos	75	0,2267	0,4215
3-Acima de 10 até 20 anos	68	0,4706	0,5028
4-Acima de 20 anos	21	0,571	0,507

Fonte: O próprio autor (2019).

Figura 18 – Desempenho financeiro por tempo de empresa categorizada.



Fonte: O próprio autor (2019).

A análise descritiva apontou evidências de possível associação entre a variável tempo de constituição e o desempenho financeiro das MPE, o que foi confirmado pelo teste qui-quadrado com valor de $p = 0,004 < 0,05$.

6.2.7 Análise do fator “quantidade de funcionários” da MPE

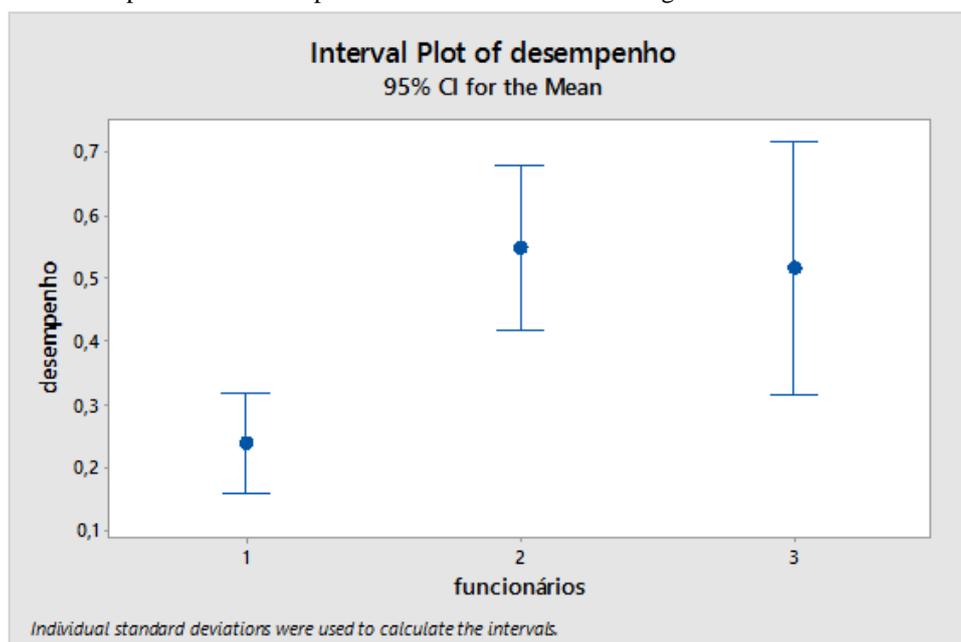
A partir da análise da relação entre o número de funcionários e o desempenho financeiro da MPE, a Tabela 15 e a Figura 19, revelam intervalos de confiança 95% para as médias de desempenho não são superpostos entre número de funcionários ativos o que indica diferença das médias de desempenho (há diferença para número de funcionários ativos; melhor média de desempenho para faixa 2 – de 11 a 20 funcionários).

Tabela 15 – Desempenho financeiro por número de funcionários categorizada.

Nº de funcionários	<i>n</i>	Média	Desvio padrão
1-Até 10	113	0,2389	0,4283
2-De 11 a 20	60	0,5500	0,5017
3-Acima de 20	27	0,5185	0,5092

Fonte: O próprio autor (2019).

Figura 19 – Desempenho financeiro por número de funcionários categorizada.



Fonte: O próprio autor (2019).

A análise descritiva apontou evidências de possível associação entre a variável número de funcionário e o desempenho financeiro das MPE, o que foi confirmado pelo teste qui-quadrado com valor de $p = 0,000 < 0,05$.

6.2.8 Análise do fator “faixa de faturamento” da MPE

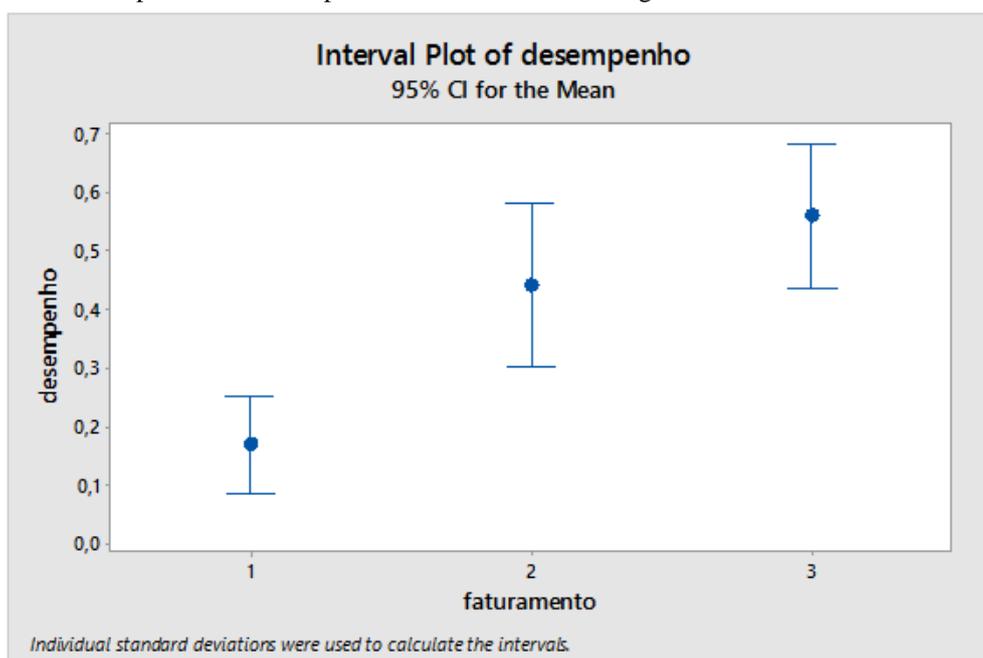
Na análise da relação entre a faixa de faturamento e o desempenho financeiro da MPE, a Tabela 16 e a Figura 20, revelam intervalos de confiança 95% para as médias de desempenho não são superpostos entre faixas de faturamento o que indica diferença das médias de desempenho (há diferença entre faixas de faturamento; melhor média de desempenho para faixa 3 – acima de 2.400.000,00).

Tabela 16 – Desempenho financeiro por faixa de faturamento categorizada.

Faixa de faturamento	<i>n</i>	Média	Desvio padrão
1-Até 1.200.000,00	82	0,1707	0,3786
2-Acima de 1.200.000,00 até 2.400.000,00	52	0,4423	0,5015
3-Acima de 2.400.000,00 até 3.600.000,00	66	0,5606	0,500

Fonte: O próprio autor (2019).

Figura 20 – Desempenho financeiro por faixa de faturamento categorizada.



Fonte: O próprio autor (2019).

A análise descritiva apontou evidências de possível associação entre a variável faixa de faturamento e o desempenho financeiro das MPE, o que foi confirmado pelo teste qui-quadrado com valor de $p = 0,000 < 0,05$.

6.3 Análise de regressão logística para o desempenho financeiro das MPEs

O teste de regressão logística, permite que se capture o efeito conjunto das variáveis independentes sobre a variável dependente (desempenho financeiro).

O teste foi feito com o conjunto das variáveis independentes compostas pelos fatores gerenciais do MEG (Liderança e inovação, Estratégia, Clientes, Sociedade, Informações, Pessoas, Processos, Resultados e Maturidade da Gestão), acrescentando o conjunto das variáveis independentes compostas pelos fatores sociodemográficos

(genero, idade, experiências anteriores com empreendedorismo, escolaridade, setor de atividade, tempo de constituição, quantidade de funcionários e faixa de faturamento)

Sabe-se que na análise por regressão logística, a probabilidade de ocorrência de um evento pode ser estimada diretamente, sendo possível identificar quais as variáveis independentes são mais significativas para o modelo adotado.

A análise de regressão logística revelou que os fatores gerenciais significativos na resposta desempenho financeiros foram liderança, pessoas, processos e resultados (valor de $p < 0,05$), e revelou também que os fatores sociodemográficos significativos na resposta desempenho financeiro foram empreendimentos anteriores, escolaridade e faturamento (valor de $p < 0,05$), ambos descritos na Tabela 17.

Tabela 17 – Variáveis associadas ao Desempenho financeiro das MPes.

Source	**	DF	Adj Dev	Adj Mean	Chi-Square	P-Value
<i>Regression</i>		16	211,187	13,1992	211,19	0,000
Idade	FS	1	1,739	1,7391	1,74	0,187
Gênero	FS	1	0,936	0,9356	0,94	0,333
Empreendimentos	FS	1	6,555	6,5547	6,55	0,010
Escolaridade	FS	1	8,358	8,3582	8,36	0,004
Setor	FS	1	0,832	0,8320	0,83	0,362
Tempo de empresa	FS	1	1,249	1,2489	1,25	0,264
Funcionários	FS	1	2,398	2,3982	2,40	0,121
Faturamento	FS	1	24,963	24,9634	24,96	0,000
Liderança	FG	1	8,050	8,0503	8,05	0,005
Estratégias	FG	1	0,706	0,7065	0,71	0,401
Clientes	FG	1	1,352	1,3525	1,35	0,245
Sociedade	FG	1	0,614	0,6136	0,61	0,433
Informações	FG	1	2,632	2,6324	2,63	0,105
Pessoas	FG	1	7,485	7,4846	7,48	0,006
Processos	FG	1	19,523	19,5231	19,52	0,000
Resultados	FG	1	28,396	28,3957	28,40	0,000
<i>Total</i>		200	263,582	0,2863		
** FS = Fatores Sociodemográficos FG = Fatores Gerenciais						

Fonte: O próprio autor (2019).

A tabela 18 a seguir mostra informações adicionais da análise de regressão logística, apresentando os coeficientes para cada variável que mantém associação com o desempenho financeiro, que apontam o sentido da relação entre as variáveis, ou seja, se a correlação que surgiu é positiva ou é negativa.

Tabela 18 – Coeficientes das Variáveis associadas ao Desempenho.

Term	Coef	SE Coef	VIF
<i>Constant</i>	-47,4	11,3	
Idade	0,0404	0,0315	1,75
Gênero	-0,791	0,836	1,40
Empreendimentos	1,586	0,693	3,25
Escolaridade	1,427	0,582	1,91
Setor	0,452	0,506	2,35
Tempo de empresa	-0,569	0,512	2,27
Funcionários	-1,247	0,837	3,63
Faturamento	3,91	1,11	7,50
Liderança	1,663	0,650	2,18
Estratégias	0,379	0,457	1,53
Clientes	0,693	0,618	1,93
Sociedade	0,338	0,436	1,31
Informações	0,847	0,547	1,40
Pessoas	1,682	0,689	2,48
Processos	2,873	0,888	3,46
Resultados	3,292	0,910	2,96

Fonte: O próprio autor (2019).

Ficou evidente nas variáveis destacadas, que mantem associação com o desempenho financeiro, que o sentido da correlação é positiva, ou seja, quanto maior o nível destas variáveis maior o desempenho das MPEs

6.4 Apresentação da síntese dos resultados encontrados

No quadro 16, abaixo detalhado, é apresentada a síntese das análises descritivas das variáveis independentes (VI) dos fatores gerenciais, à qual mostra a classificação considerando o nível ou índice de aderência dessas organizações as práticas gerenciais do MEG. Conforme anteriormente descrito na seção 6.1, tabelas 6 e 7, a classificação foi feita através da apuração do maior número de MPEs por nível em cada fator gerencial do MEG.

Quadro 16 – Síntese das análises descritivas das VI – Fatores gerenciais

Variável Independente (Fatores gerenciais do MEG)	Classificação	Pontuação em práticas de gestão
-	Nível 1 – Existência	0 a 15%
Estratégias Resultados	Nível 2 - Sobrevivência	15 a 35%

Liderança Clientes Informações Pessoas Maturidade em Gestão	Nível 3 – Sucesso	35 a 55%
Sociedade Processos	Nível 4 – Crescimento	35 a 55%
-	Nível 5 – Maturidade	Acima de 75%

Fonte: O próprio autor (2019).

No caso das variáveis independentes “Estratégias” e “Resultados”, a maior quantidade de MPEs estão concentradas no nível baixo com muitas oportunidades de melhoria, e as variáveis dos fatores gerenciais “sociedade” e “processos” foram as duas que se destacaram com a maioria das empresas no nível 4-Crescimento, embora também tenham oportunidades de implementação de práticas de gestão.

Importante ressaltar que o estudo apresentou a minoria das MPEs nos níveis extremos em todos os fatores gerenciais, tanto no pior (1-existência) quanto no maior (5-maturidade), isso mostra que as empresas estão em estágio intermediário da maturidade da gestão.

A apresentação desta síntese é complementada pela Tabela 19, que abaixo destaca, as variáveis independentes (VIs) ligadas aos Fatores Sociodemográficos, através da análise do teste variância e independência dos dados categóricos, apresentando a relação estatística mais significativa para com a variável dependente (desempenho financeiro das MPEs).

Tabela 19 – Síntese das análises de variância e independência das VI – Fatores sociodemográficos

Variáveis (fatores sociodemográficos)	Maior média apresentada	Desempenho financeiro da MPEs
Gênero	Não há dep. Estatística	$P = 0,645$ logo $p > 0,05$ (Não há dep. Estatística)
Idade	Acima de 30 e até 59 anos	$P = 0,001$, logo $p < 0,05$ (Há dependência Estatística)
Nº empreendimentos anteriores	Já empreendeu uma vez	$P = 0,003$, logo $p < 0,05$ (Há dependência Estatística)
Escolaridade	Pós/Mestrado	$P = 0,000$, logo $p < 0,05$ (Há dependência Estatística)
Setor de atividade,	Indústria e Construção	$P = 0,037$, logo $p < 0,05$ (Há dependência Estatística)
Tempo de constituição,	Acima de 20 anos	$P = 0,004$, logo $p < 0,05$ (Há dependência Estatística)
Quantidade de funcionários	De 11 a 20	$P = 0,000$, logo $p < 0,05$ (Há dependência Estatística)
Faixa de	2.400.000,00 até	$P = 0,000$, logo $p < 0,05$

faturamento	3.600.000,00	<i>(Há dependência Estatística)</i>
-------------	--------------	-------------------------------------

Fonte: O próprio autor (2019).

Conforme evidenciado na tabela acima, o uso de testes qui-quadrados para verificar dependência entre desempenho financeiro e cada fator sociodemográfico, apresentou associação significativa com todos os fatores, exceção apenas do fator gênero.

Para concluir esta síntese dos resultados encontrados, apresentamos na tabela 20 a análise estatística de regressão logística, envolvendo todas as 16 variáveis independentes em conjunto e a variável resposta desempenho financeiro, revelando de maneira consolidada, que para o caso investigado, 7 fatores dos 16 investigados gerenciais e não gerenciais influenciam o desempenho. Sendo assim, o uso do modelo de regressão logística apresentou as variáveis independentes faturamento, processos, resultados, escolaridade, liderança, pessoas e empreendimentos (valor-p < 0,05) como significativas na resposta desempenho financeiro das MPEs.

Tabela 20 – Análise consolidada da regressão logística

Variável Independente	Fator	Adj Dev	Adj Mean	Chi-Square	P-Value
Faturamento	<i>Sociodemográfico</i>	24,963	24,9634	24,96	0
Processos	<i>Gerencial</i>	19,523	19,5231	19,52	0
Resultados	<i>Gerencial</i>	28,396	28,3957	28,4	0
Escolaridade	<i>Sociodemográfico</i>	8,358	8,3582	8,36	0,004
Liderança	<i>Gerencial</i>	8,05	8,0503	8,05	0,005
Pessoas	<i>Gerencial</i>	7,485	7,4846	7,48	0,006
Empreendimentos	<i>Sociodemográfico</i>	6,555	6,5547	6,55	0,01
Informações	<i>Gerencial</i>	2,632	2,6324	2,63	0,105
Funcionários	<i>Sociodemográfico</i>	2,398	2,3982	2,4	0,121
Idade	<i>Sociodemográfico</i>	1,739	1,7391	1,74	0,187
Clientes	<i>Gerencial</i>	1,352	1,3525	1,35	0,245
Tempo de empresa	<i>Sociodemográfico</i>	1,249	1,2489	1,25	0,264
Gênero	<i>Sociodemográfico</i>	0,936	0,9356	0,94	0,333
Setor	<i>Sociodemográfico</i>	0,832	0,832	0,83	0,362
Estratégias	<i>Gerencial</i>	0,706	0,7065	0,71	0,401
Sociedade	<i>Gerencial</i>	0,614	0,6136	0,61	0,433

Fonte: O próprio autor (2019).

Para identificar a associação entre fatores gerenciais e o desempenho financeiro, bem como entre fatores sociodemográficos e o desempenho financeiro, foi demonstrado nas tabelas 21 e 22 as análises estatísticas de regressão logística de maneira separada.

Tabela 21 – Fatores sociodemográficos – análise separada

Variável Independente	Fator	Adj Dev	Adj Mean	Chi-Square	P-Value
Faturamento	<i>Sóciodemográfico</i>	24,963	24,9634	24,96	0
Escolaridade	<i>Sóciodemográfico</i>	8,358	8,3582	8,36	0,004
Empreendimentos	<i>Sóciodemográfico</i>	6,555	6,5547	6,55	0,01
Funcionários	<i>Sóciodemográfico</i>	2,398	2,3982	2,4	0,121
Idade	<i>Sóciodemográfico</i>	1,739	1,7391	1,74	0,187
Tempo de empresa	<i>Sóciodemográfico</i>	1,249	1,2489	1,25	0,264
Gênero	<i>Sóciodemográfico</i>	0,936	0,9356	0,94	0,333
Setor	<i>Sóciodemográfico</i>	0,832	0,832	0,83	0,362

Fonte: O próprio autor (2019).

Dentre as oito variáveis independentes ligadas aos fatores sociodemográficos dos empreendedores e das MPEs investigadas, foram três as significativas que tem associação de “ $p < 0,05$ ” com o desempenho financeiro das MPEs (faixa de faturamento da empresa, escolaridade e quantidade de empreendimentos anteriores do proprietário) as demais estão com valor de “ $p > 0,05$ ” e nesta ordem (número de funcionários, idade do proprietário, tempo de constituição, gênero do proprietário e setor de atividade da empresa).

Tabela 22 - Fatores Gerenciais – análise separada

Variável	Fator	Adj Dev	Adj Mean	Chi-Square	P-Value
Processos	<i>Gerencial</i>	19,523	19,5231	19,52	0
Resultados	<i>Gerencial</i>	28,396	28,3957	28,4	0
Liderança	<i>Gerencial</i>	8,05	8,0503	8,05	0,005
Pessoas	<i>Gerencial</i>	7,485	7,4846	7,48	0,006
Informações	<i>Gerencial</i>	2,632	2,6324	2,63	0,105
Clientes	<i>Gerencial</i>	1,352	1,3525	1,35	0,245
Estratégias	<i>Gerencial</i>	0,706	0,7065	0,71	0,401
Sociedade	<i>Gerencial</i>	0,614	0,6136	0,61	0,433

Fonte: O próprio autor (2019).

Na demonstração separada, a análise estatística de regressão logística dos fatores gerenciais, são apresentadas as outras oito variáveis independentes investigadas, e quatro delas são significativas e tem associação de “ $p < 0,05$ ” com o desempenho financeiro das MPEs (processos, resultados, liderança e pessoas) as demais estão com valor de “ $p > 0,05$ ” e nesta ordem (informações, clientes, estratégias e sociedade).

Além do indicativo de associação entre os fatores gerenciais e sociodemográficos, e o desempenho financeiro, apontada pelo nível de significância p -valor, as análises também revelaram o sentido das associações, ou seja, se a correlação é positiva ou negativa, o que foi apresentado pelo coeficiente resultante da análise de regressão logística.

O coeficiente é analisado nas variáveis que mantem relação com a variável de saída e quando positivo significa que o aumento da variável de entrada (independente) implica no aumento da variável de saída (dependente), e o coeficiente se apresentando negativo significa que quando uma aumenta a outra diminui.

Como demonstrado na tabela 23, foram revelados que todas as 07 variáveis apresentaram coeficiente positivo, sendo: Faturamento, Resultados, Processos, Pessoas, Liderança, Empreendimentos, Escolaridade, que seu aumento, resulta no aumento da variável de saída desempenho financeiro.

Tabela 23 – Análise consolidada de coeficientes

Variável Independente	Fator	Chi-Square	P-Value	Coef	SE Coef
Faturamento	Sociodemográfico	24,96	0	3,91	1,11
Resultados	Gerencial	28,4	0	3,292	0,91
Processos	Gerencial	19,52	0	2,873	0,888
Pessoas	Gerencial	7,48	0,006	1,682	0,689
Liderança	Gerencial	8,05	0,005	1,663	0,65
Empreendimentos	Sociodemográfico	6,55	0,01	1,586	0,693
Escolaridade	Sociodemográfico	8,36	0,004	1,427	0,582

Fonte: O próprio autor (2019).

Como pode ser observado nos fatores gerenciais destacados como significativos na resposta desempenho, as práticas gerenciais ligadas a processos, liderança e pessoas, estão associadas ao melhor desempenho das MPEs, corroborando com os trabalhos de Comfield e Mendes (2017), Motta et al. (2016), Brito e Barbosa (2016), Matsumoto et al. (2015), York e Miree (2004), Paulzen et al. (2002) e Garza-Reyes (2016), pois esses

fatores gerenciais aparecem nestes trabalhos associados ao melhor desempenho das MPEs pesquisadas.

Este resultado estatístico apresentado vai ao encontro da maioria dos trabalhos estudados quando apresenta os mesmos fatores gerenciais e os associa ao desempenho financeiro das micro e pequenas empresas do município de Barretos, principalmente a uma amostra com a presença dos setores da indústria, comércio, serviços e da construção civil. Esta relação é positiva, além de indicar o grau de importância dos fatores através dos coeficientes, proporcionando as MPEs a implantação de práticas de gestão seguindo a sequência de importância dos fatores apresentados neste estudo.

Em contrapartida, este estudo apresentou o fator gerencial “resultados” como o significativo na resposta desempenho, diferentemente dos trabalhos acima citados, que em sua maioria apresentou este fator como o de menor contribuição para o grau da maturidade da gestão e conseqüente impacto negativo no desempenho das MPEs pesquisadas.

Ficou claro a importância das análises estatísticas de regressão e coeficientes neste estudo, técnica não empregada em nenhum dos trabalhos encontrados na literatura pesquisada, nos permitindo identificar o impacto do fator “resultados” no desempenho financeiro das MPEs.

7 CONCLUSÃO

A elevada relevância socioeconômica das MPEs decorrente da quantidade de unidades existentes, dos empregos diretos por elas gerados e do conseqüente incremento que suas atividades propiciam à economia, é uma das justificativas que sustentaram essa pesquisa, uma vez que se espera que seus resultados possam contribuir para uma melhor compreensão do tema e conseqüentemente possam subsidiar políticas que promovam melhora nos níveis de competitividade das empresas deste segmento.

Através da realização desse estudo pode-se contribuir com a área de gestão e o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas, apresentando o levantamento com 200 MPEs através do questionário Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Tendo como objetivo geral levantar os fatores gerenciais e o grau de maturidade da gestão associados ao desempenho financeiro das MPEs de Barretos/SP, conclui-se que foi possível, através deste estudo, atingir o objetivo proposto.

Dentre os oito fatores gerenciais pesquisados, quatro foram os que se mostraram associados ao desempenho financeiro das MPEs:

- Processos: processos principais do negócio da empresa (produtos, serviços, clientes, fornecedores, operações).
- Resultados: controles de indicadores de resultados de dois ou três anos.
- Liderança e Inovação: Práticas de gestão ligadas a comunicação aos colaboradores, compartilhamento de informações e inovações.
- Pessoas: seleção e a capacitação das pessoas, riscos e perigos associados ao trabalho, bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Além dos fatores gerenciais, o estudo apresentou através do levantamento de dados, mais oito fatores sociodemográficos dos proprietários e das MPEs, especificamente três deles também guardaram associação com o desempenho financeiro, elevando o número para sete fatores associados ao desempenho financeiro das MPEs pesquisadas.

- Faturamento: há diferença entre faixas de faturamento; melhor média de desempenho para faixa – acima de 2.400.000,00 até 3.600.000,00 por ano.
- Escolaridade: há diferença entre faixas de escolaridade do proprietário; melhor média de desempenho para faixa – pós/mestrado).

- Experiências anteriores com empreendedorismo: já empreendeu 1 vez.

Assim foi possível identificar a relação entre as variáveis de entrada e saída, principalmente a influência das práticas gerenciais ligadas a gestão de resultados, processos, liderança e pessoas impactando positivamente o desempenho das MPEs, bem como as empresas que apresentam maior faixa de faturamento, empreendedores com maior faixa de escolaridade e mais experiência em empreendedorismo, também apresentam melhor desempenho financeiro.

A pesquisa apresenta também oportunidades de ampliação em estudos posteriores, com o acréscimo de variáveis, de outros segmentos e regiões, como por exemplo no setor agrícola.

Por outro lado, foi identificado um limitador nessa pesquisa, que é a janela temporal de um ano para avaliar o aspecto desempenho financeiro de aumento de faturamento e lucratividade das MPEs em comparação com seus respectivos setores de atividade do município. Devido a isso sugere-se em futuras pesquisas, que a janela temporal seja ampliada com o objetivo de se apurar a variação entre mais exercícios.

Além disso, também é importante destacar outra particularidade deste estudo que, de maneira indireta, pode ter influenciado nos resultados apresentados de desempenho financeiro e maturidade na gestão, o fato das 200 MPEs pesquisadas pertencerem a grupos de empresários que recebem regularmente cursos e consultorias do Sebrae nos últimos dois anos.

Portanto, este estudo contribui para ratificar a importância do apoio a competitividade das micro e pequenas empresas, e do uso do MEG como instrumento de melhoria dos fatores que estão associados ao desempenho financeiro das organizações de micro e pequeno porte.

REFERÊNCIAS

ANHOLON, R.; ZOQUI, E. J.; PINTO, J. D. S. Proposta de uso integrado dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade e das diretrizes do Balanced Scorecard em micro ou pequenas empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24. **Anais...** Florianópolis, 2004.

BERG, G. V. D.; PIETERSMA, P. **Os principais modelos de gestão: 77 modelos que todo o gestor devia conhecer.** Rio de Janeiro. Actual Editora, 2015.

BONASSI, F.A. **Pequena empresa e ambiente organizacional externo pela ótica das Teorias da Organização Industrial e da Visão Baseada em Recursos.** 243p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). USP, São Carlos, 2014.

BONASSI, F. A.; LISBOA, T. C. Associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Aremac-a-Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta. **Revista eletrônica de Administração.** São Paulo, v. 2, ed. 3, jul. /dez. 2003.

BORTOLI NETO. Elas não sabem ganhar a guerra. **HSM Management**, São Paulo, v. 9, n. 50, maio/jun. 2005.

BRITO, P. A. B. F.; BARBOSA, A. F. B. Modelo de Excelência da Gestão como uma das bases para a Inovação, algo imprescindível para Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, Vol.3, n.1, 2016

CAGED - CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS.
Relatório Análise do CAGED mês de abril. 2018. Disponível em:
<http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/07/Relat%C3%B3rio-do-CAGED-04-2018.pdf>. Acesso em 18 de dezembro de 2018.

CAJAZEIRA, J. **Responsabilidade social nas empresas classe mundial no Brasil: desempenho sustentável ou só discurso?** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - FGV / EASP, São Paulo, 2005.

CARDOSO, R. **Construção de modelos de gestão articulados por modelos de referência:** uma investigação sobre o uso dos modelos de referência de qualidade e excelência. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – COOPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2008.

CASAROTTO FILHO, N. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 2001.

COMFIELD, C. E. R.; MENDES, L. A. F. Princípios de excelência nas MPes brasileiras do setor ervateiro: análise baseada no Modelo de Excelência em Gestão. **GEPROS Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 12, nº 3, jul.-set, p. 313-350, 2017

NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: IPEA, 2005.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2015**. Edição 8. São Paulo, 2017.

EFQM - EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. **Fundamental Concepts of Excellence**. Bruxelas, 2007. Disponível em: <http://efqm.org>, acessado em: 14/11/2018.

ESCRIVÃO FILHO, E. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta da ação administrativa. **Matiz**, Matão, ano 1, n. 1, p. 20-40, 1995.

FEITOSA, G. M.; PIMENTEL, C. O. Impacto da adoção no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) no desempenho financeiro das empresas. **EnANPAD**, p. 1–15, 2013.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. Modelos de gestão. Rio de Janeiro. **FGV Management**, Ed. 3, 2015.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Classe mundial: Excelência em movimento**. São Paulo, Ano XV, n.15, 2014.

_____. **Indicador Nacional da Maturidade da Gestão**. 2015. Disponível em: https://www.fnq.org.br/INMG_2015.pdf/. Acesso em: 03 jun. 2018

FONSECA, S.M. M.; SILVA, A.P. Grau de maturidade na gestão das empresas de confecção em Santa Cruz do Capibaribe (PE). **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, vol. 33, n. 97, pp. 65-82, abr. 2017.

GARZA-REYES, J. A. A systematic approach to diagnose the current status of quality management systems and business processes. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 1, pp.216-233, 2016.

GUMBUS, A.; LUSSIER, R. N. Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 407–425, 2006.

HAIR J. J. F.; BABIN B.; MONEY A.H.; SAMOUEL P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman, Rio de Janeiro, Ed.1, 2005.

HAM, S.-H.; DUYAR, I.; GUMUS, S. Agreement of self-other perceptions matters: analyzing the effectiveness of principal leadership through multi-source assessment. **Australian Journal of Education**, v. 59, n. 3, p. 225–246, 2015.

HILÁRIO, M. F.; COLOMBO, T. C. Análise na competitividade entre os microempreendedores individuais versus micro e pequenas empresas e o modelo de excelência da gestão em empresas de pequeno porte no município de Criciúma/SC. In: CSCACE UNESC, I. **Anais...** Criciúma SC, 2017.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.

Participação das MPEs no PIB. 2014. Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>, 2014. Acesso em: 03 jun. 2018

_____. **Indicadores e Pesquisa de Conjuntura.** 2018. Disponível em:

http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Indicadores/2018/Indicadores_fev_18_v1.pdf, 2018. Acesso em: 03 jun. 2018.

JUCESP – JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Indicadores de pequenos negócios do Estado de São Paulo.** 2018. Disponível em:

<https://www.jucesponline.sp.gov.br/ResultadoBusca.aspx?IDProduto=>. Acesso em: 21 nov. 2018.

JUSE - UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS. **Guide for the Deming Prize** 2007. Tokyo, 2007. Disponível em: <http://www.juse.or.jp/e/deming>. Acessado em: 15/11/2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Strategy maps. **Strategic Finance**, v. 85, n. 9, p. 27–35, 2004.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Research opportunities in strategic management field: a performance measurement approach. **International Journal of Business Performance Management**, v. 15, n. 2, p. 158–174, 2014.

LAI, Y.; SARIDAKIS, G.; BLACKBURN, R.; JOHNSTONE, S. Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? **Journal of Business Venturing**, v. 31, n. 1, p. 113–131, 2016.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

MATSUMOTO, A. S.; BARRETO, J. N.; OLIVEIRA, J. M.; ALVES, S. R. F. L. S. Uso do Modelo de Excelência da Gestão da FNQ como Instrumento de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas. In: ADCONT, 6. **Anais...** Rio de Janeiro, 2015

MIRANDA, R.; VALADÃO, A.; TURRIONI, J. Análise da expansão dos modelos de excelência regionais em gestão da qualidade no Brasil. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 4, p. 514–525, 2012.

MORENO, J. A. **O Modelo de Excelência da Gestão do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ: análise da evolução dos critérios de excelência.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia, 148f, 2008.

MOTTA K. S.; LUNA M. M. M.; SANTOS J. P.; ROMERO F. Excelência em gestão como agente promotor da competitividade nas MPEs, **HOLOS Instituto Federal RN**, Ano 32, Vol. 4, jun.2016.

NAH, F.; DELGADO, S. Critical success factors for enterprise resource planning implementation and upgrade. **Journal of Computer Information Systems**, v. 47, p. 99–113, 2006.

NIST – NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987** - Public Law 100-107. USA. 2008. Disponível em: <http://baldrige.nist.gov>. Acessado em: 15 nov. 2018.

PAULZEN, O.; DOUMI, M.; PERC, P.; CEREJO-ROIBAS, A. A Maturity Model for Quality Improvement in Knowledge Management. **Association for Information Systems Australasian (ACIS)**, Proceedings. 5, 2002.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed., 276 pág., Novo Hamburgo, Feevale, 2013.

RAIFUR, L. **Fatores determinantes do desempenho de pequenas e médias empresas da região centro-sul do Estado do Paraná**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 185 p., 2013.

REIS, E.A.; REIS I.A. **Análise Descritiva de Dados**. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG. Disponível em: www.est.ufmg.br. 2002.

RIBEIRO, L. E.; PANHOCA, L. Estratificação das características de evolução da maturidade na gestão de micro e pequenas empresas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9. **Anais...** Florianópolis, 2005

SANTOS, M. B. **Modelos de referência para a performance organizacional: uma investigação do modelo de excelência da gestão (MEG-FNQ) aplicado no programa mineiro da qualidade e produtividade (PMQP)**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), FUMEC, Belo Horizonte MG, 244 f., 2013.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2018.

_____. **Relatório o Público do SEBRAE**. 2017. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 18 out. 2018.

_____. **Panorama dos pequenos negócios**. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=14912>, 2018. Acesso em: 18 out. 2018.

SERASA EXPERIAN. **Desempenho das organizações filiadas ao MEG: base de balanços de 12/2000 a 12/2013**. 2014. Disponível em: <https://www.serasaconsumidor.com.br/>. Acesso em: 19 out. 2018.

SILVA, C. S.; YALLI, J. S. T.; PINTO K. K. W. S.; NASCIMENTO, S. S.; SKORA, C. M. O modelo de excelência da gestão como fundamento de medida da maturidade da gestão de startups pelo COBIT: UM ENCONTRO POSSÍVEL? **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v.15, n.1, pp.1-26, 2017.

STOCKDALE, R.; STANDING, C. Benefits and barriers of electronic marketplace participation: an SME perspective. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 17, n. 4, pp.301-311. doi:10.1108/17410390410548715, 2004.

TEIXEIRA, H. N.; LOPES, I.; SOUSA, S. Prioritizing quality problems in SMEs: a methodology. **The TQM Journal**, v. 27, n. 1, p. 2–21, 2015.

THOMPSON, S. H. T.; YUJUN, P. A contingency perspective on internet adoption and competitive advantage. **European Journal of Information Systems**, v. 12, n. 2, p. 78, 2003.

TICKLE, M.; MANN, R.; ADEBANJO, D. Deploying business excellence – success factors for high performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 33, n. 2, p. 197–230, 2016.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção. Itajubá. **UNIFEI**. v.1, 2012.

VEIGA, J. L. B. C.; BARRETO, D. F. C.; NUNES, G. S. Impacto da utilização do modelo de gestão da excelência nos resultados financeiros: comprovação de diferencial em empresas filiadas à Fundação Nacional da Qualidade e adotantes do modelo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2008. RIO DE JANEIRO. **Anais eletrônicos....** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_070_499_10923.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2018.

INSTITUTO VOX POPULI. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPE**. Vol. I, II e III. Brasília. 2017. Disponível em: <https://www.voxpopuli.com.br/indexssl.php>. Acesso em: 28 jul. 2018.

YORK, K. M.; MIREE, C. E. Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 3, p. 291-311, 2004.

APÊNCIDE A – QUESTIONÁRIO MEG DA FNQ

QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO 19ª edição do MEG, para as MPE, agosto de 2013.

Este questionário de autoavaliação é baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)® da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), adotado por inúmeras empresas, incluindo as já reconhecidas como "classe mundial" e as que estão caminhando nessa direção:

A adoção do MEG faz com que a empresa obtenha:

- melhorias em processos e produtos;
- foco em resultados;
- aumento da produtividade e, conseqüentemente, de sua competitividade; aumento da credibilidade da empresa e o reconhecimento público;
- maior flexibilidade frente às mudanças;
- melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho;
- identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria;
- permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão;
- promoção de cooperação interna e;
- maior compartilhamento de informações.

O Questionário de Autoavaliação permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

A sobrevivência e o sucesso de uma empresa estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas dos **CLIENTES**, e à atuação de forma responsável na **SOCIEDADE** e nas comunidades com as quais interage.

De posse dessas informações, a **LIDERANÇA** formula as **ESTRATÉGIAS** e estabelece os **PLANOS** de ação e metas para conquistar os resultados desejados. Os planos e as metas são comunicados aos colaboradores e acompanhados.

As **PESSOAS** (colaboradores que trabalham na empresa) devem estar capacitadas e atuando em um ambiente adequado para que os **PROCESSOS** sejam executados conforme o planejado, com o controle de custos, investimentos e riscos. É importante, ainda, aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores, a fim de que as necessidades dos clientes sejam entendidas por aqueles que fornecerão os insumos necessários para a execução dos processos.

LIDERANÇA

Este critério analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa. Verifica a formulação da missão e sua comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento de informações da empresa e o incentivo ao comportamento ético. Observa o desenvolvimento gerencial dos dirigentes, a aplicação dos conhecimentos adquiridos na gestão da empresa e a análise do desempenho do negócio. Analisa também como são promovidas inovações.

1 A MISSÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES? A Missão da empresa formaliza a razão de sua existência, define por que ela existe. Usualmente, a Missão é estabelecida pelos dirigentes no momento da criação da empresa e pode ser revista sempre que necessário. O registro sob a forma escrita e a comunicação da Missão aos colaboradores contribuem para que todos conheçam, compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar a Missão da empresa e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.

- a. A Missão não está definida.
- b. A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
- c. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
- d. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.

2 O COMPORTAMENTO ÉTICO É INCENTIVADO PELOS DIRIGENTES NAS RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS? O comportamento ético na empresa significa a transparência nas suas relações, o respeito aos clientes, colaboradores e fornecedores da empresa, a prática da honestidade e a resistência a qualquer tipo de assédio e atos de corrupção. Para tanto, é necessário que sejam estabelecidas regras claras para promover e assegurar o comportamento ético, tanto nas relações internas, entre colaboradores e dirigentes, quanto nas relações externas, entre colaboradores, dirigentes, clientes, fornecedores e a comunidade. O comportamento ético, considerado como um dos valores da empresa, destaca a importância da ética para os dirigentes e colaboradores na condução de suas atividades na empresa.

- a. Não existem regras para assegurar o comportamento ético.
- b. O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
- c. O comportamento ético está definido em regras escritas.
- d. O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

3 O DESEMPENHO DA EMPRESA É ANALISADO PELOS DIRIGENTES? A análise do desempenho da empresa visa identificar se seus objetivos e metas estão sendo cumpridas. Esta análise é de responsabilidade dos dirigentes e deve ser feita sistematicamente com a utilização de informações que demonstrem o desempenho da empresa em relação aos aspectos financeiros, da produção, das vendas, dos clientes, dos colaboradores e dos fornecedores.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar a periodicidade da análise de desempenho, os participantes e exemplos de informações utilizadas na análise.

- a. Não é feita a análise do desempenho da empresa.
- b. A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.
- c. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
- d. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.

4 OS DIRIGENTES COMPARTILHAM INFORMAÇÕES COM OS COLABORADORES? O compartilhamento de informações com os colaboradores, tais como metas, objetivos, estratégias e resultados, têm como finalidade desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais e objetivos, potencializando a contribuição de cada um. Quando todos os colaboradores entendem quais são os objetivos da empresa e acompanham os resultados obtidos rumo ao seu cumprimento, a produtividade, o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores aumentam significativamente.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os meios utilizados para compartilhar as informações com os colaboradores e tipos de informações.

- a. As informações não são compartilhadas com os colaboradores.
- b. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.
- c. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
- d. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

5 OS DIRIGENTES INVESTEM EM SEU DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E APLICAM OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA EMPRESA? Os investimentos no desenvolvimento gerencial dos dirigentes contribuem para a ampliação da capacidade destes em gerenciar a empresa e promover o crescimento e manutenção no mercado de atuação.

- a. Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
- b. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- c. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- d. Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

6 A BUSCA DE INFORMAÇÕES PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO INCLUEM AS FONTES EXTERNAS E OS COLABORADORES SÃO INCENTIVADOS A APRESENTAREM IDEIAS QUE PODEM SE CONVERTER EM INOVAÇÕES? É importante estar atento e se antecipar às tendências sobre o que pode passar a influenciar os negócios. Novos conhecimentos podem ser buscados a partir dos relacionamentos com universidades, centros de pesquisa, associações e nas redes virtuais, como também diretamente com os clientes e fornecedores. Além disso, a criação de um ambiente em que os colaboradores conversam sobre melhorias no trabalho e são incentivados a estudar, compartilhar dados, informações e conhecimentos relacionadas ao que a empresa poderia fazer de novas maneiras facilita o surgimento de ideias criativas e ações projetadas para a implementação das inovações.

IMPORTANTE

Se a empresa estimula formalmente a inovação de seus produtos, serviços, processos ou sua gestão, e gostaria de participar também do "Destaque de Inovação", deverá preencher também a parte III deste questionário.

- a. Não são buscadas informações externas e nem há estímulo ao surgimento de ideias criativas entre os colaboradores.
- b. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.
- c. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.
- d. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações, existindo pelos menos um exemplo de inovação implementada a partir dessas informações.

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este critério analisa o processo de definição das estratégias e planos. Considera a formulação da Visão de Futuro e sua comunicação aos colaboradores. Observa a definição das estratégias para o cumprimento da visão definida, o estabelecimento de indicadores e metas para assegurar a implementação das estratégias, bem como os planos de ação para assegurar o cumprimento das metas associadas aos indicadores.

7 A VISÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES? A Visão da empresa estabelece onde ela deseja estar num futuro definido. É a expressão do que os dirigentes esperam da empresa e constitui a base para a definição de suas estratégias. A Visão permite estabelecer os objetivos estratégicos a serem atingidos no futuro. A comunicação da Visão aos colaboradores tem como finalidade contribuir para que todos compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar a Visão da empresa e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.

- a. A Visão não está definida.
- b. A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
- c. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.
- d. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.

8 AS ESTRATÉGIAS QUE PERMITEM ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA ESTÃO DEFINIDAS? As estratégias são os caminhos que devem ser percorridos pela empresa para cumprir seus objetivos. A definição das estratégias tem como objetivo estabelecer a maneira como a empresa vai cumprir a sua Missão no presente e alcançar os objetivos no futuro (Visão). Na definição das estratégias, é importante considerar informações externas à empresa, relativas a clientes, mercado, fornecedores e comunidades; e informações internas, relativas aos colaboradores e à capacidade da empresa de prestar serviços, produzir e vender, garantindo, dessa maneira, sua competitividade e continuidade no mercado.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as estratégias da empresa e os tipos de informações externas e internas analisadas no processo de planejamento.

- a. As estratégias não estão definidas.
- b. As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
- c. As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
- d. As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.

9 OS INDICADORES E METAS RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS ESTÃO ESTABELECIDOS? Para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que permitirá, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e o seu alcance. As metas definidas para cada indicador permitem estabelecer níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da empresa e para o acompanhamento da implementação das estratégias. Esses indicadores e suas respectivas metas são utilizados na análise do desempenho da empresa e devem ser comunicados a todos os colaboradores.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os indicadores e as metas definidos no planejamento.

- a. Não existem indicadores relacionados às estratégias.
- b. Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
- c. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
- d. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

10 OS PLANOS DE AÇÃO, VISANDO ALCANÇAR AS METAS DA EMPRESA RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS, ESTÃO DEFINIDOS? Os planos de ação são uma ferramenta de planejamento que definem as ações que devem ser realizadas para a efetiva implementação de cada estratégia, os responsáveis pelas ações, os prazos para implementação e outras informações, permitindo o controle do cumprimento das metas da empresa.

- a. Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
- b. As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
- c. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
- d. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias e são acompanhados regularmente.

CLIENTES

Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação a seus clientes atuais e potenciais. Verifica o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes e sua identificação e agrupamento em relação a esses aspectos. Observa a divulgação dos produtos/serviços aos clientes atuais e potenciais e analisa o relacionamento com estes, por meio do tratamento das reclamações, da avaliação da sua satisfação e utilização dessas informações para a fidelização dos clientes atuais e captação de novos clientes.

11 OS CLIENTES SÃO AGRUPADOS E SUAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS SÃO IDENTIFICADAS? O agrupamento dos clientes tem por objetivo estabelecer os grupos de clientes com características similares, possibilitando a adequação dos serviços para cada grupo. O agrupamento pode ser feito observando critérios tais como, idade, sexo, porte, localização, setor de atividade e outros de acordo com os critérios mais apropriados ao negócio. A identificação e compreensão das necessidades e expectativas dos grupos de clientes visa obter as informações necessárias para a definição de produtos e serviços que incorporem as características mais relevantes para estes.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os principais grupos de clientes e suas necessidades.

- a. Não há nenhum tipo de agrupamento dos clientes.
- b. Os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva.
- c. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes.
- d. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes.

12 OS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO DIVULGADOS AOS CLIENTES? A divulgação dos produtos tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes atuais e potenciais pelos produtos e serviços da empresa. A efetividade da divulgação é alcançada, quando a seleção dos meios de comunicação levam em consideração as particularidades de cada um dos grupos de clientes definidos pela empresa.

- a. Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.
- b. Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.
- c. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes.
- d. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.

13 AS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES SÃO REGISTRADAS E TRATADAS? Quando ocorre uma reclamação é necessário que a empresa registre-a e a trate adequadamente, de forma a garantir a satisfação e a continuidade da utilização dos produtos e serviços pelos clientes. O tratamento das reclamações consiste na pronta solução do problema junto ao cliente e, posteriormente, na identificação das suas causas e eliminação por meio de ações apropriadas, evitando a repetição. As reclamações corretamente tratadas podem contribuir para a fidelização dos clientes.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os canais de comunicação disponibilizados aos clientes para receber as reclamações.

- a. Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.
- b. As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
- c. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
- d. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.

14 A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES É AVALIADA? A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a empresa e seus produtos, e identificar oportunidades para melhoria. A análise dos resultados e a tomada de ações proporcionarão o aumento da satisfação dos clientes e consequente fidelização.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar a periodicidade e o método de avaliação da satisfação dos clientes.

- a. A satisfação dos clientes não é avaliada.
- b. A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
- c. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns dos grupos de clientes.
- d. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.

15 AS INFORMAÇÕES OBTIDAS DOS CLIENTES SÃO ANALISADAS E UTILIZADAS PARA INTENSIFICAR A SUA FIDELIDADE E CAPTAR NOVOS?

Conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter clientes já existentes. Assim, a busca da fidelidade dos clientes atuais é economicamente mais interessante. Embora a satisfação apenas não seja suficiente para garantir a fidelidade do cliente, ela já é um bom indicio de sua lealdade, pois não é comum que um cliente insatisfeito volte a comprar. As informações obtidas dos clientes atuais por meio, por exemplo, da identificação de suas necessidades, avaliação de sua satisfação e das reclamações, também são de grande importância para traçar estratégias para captar novos clientes no mercado.

- a. As informações obtidas dos clientes não são analisadas.
- b. As informações obtidas são analisadas ocasionalmente para fidelizar os clientes atuais.
- c. As informações obtidas são analisadas e utilizadas regularmente para fidelizar os clientes atuais.
- d. As informações obtidas dos clientes são utilizadas regularmente na fidelização dos clientes atuais e captação de novos.

SOCIEDADE

Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação à sociedade no atendimento às exigências legais, aspectos ambientais e sociais. Observa a identificação e o tratamento dos impactos ao meio ambiente, provocados pelos produtos, serviços e atividades da empresa, bem como de suas próprias instalações. Observa também o cumprimento das exigências legais, incluindo os aspectos ambientais e o comprometimento com a comunidade, por meio do desenvolvimento voluntário de ações ou projetos sociais, com envolvimento, também voluntário, de seus dirigentes e colaboradores.

16 AS EXIGÊNCIAS LEGAIS NECESSÁRIAS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA SÃO CONHECIDAS E MANTIDAS ATUALIZADAS?

Para a atuação correta e ética da empresa na sociedade é necessário que ela atenda às exigências legais aplicáveis, incluindo os aspectos ambientais. As exigências legais estão contidas nas leis, decretos, regulamentos e outros instrumentos existentes e aplicáveis aos produtos, serviços, instalações e operações da empresa, e são de cumprimento obrigatório. As exigências legais são dinâmicas, isto é, são alteradas e atualizadas continuamente. Dessa forma, precisam ser mantidas atualizadas pela empresa.

JUSTIFICATIVAS

Listar as exigências legais relacionadas ao negócio, incluindo as ambientais.

- a. As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas.
- b. Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- c. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- d. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas.

17 OS IMPACTOS NEGATIVOS CAUSADOS PELA EMPRESA AO MEIO AMBIENTE SÃO CONHECIDOS E TRATADOS?

A atividade empresarial provoca danos ao meio ambiente. É importante que a empresa conheça estes impactos e atue de forma a minimizar seus efeitos, como resposta à crescente vigilância da sociedade sobre as questões ambientais. Este processo implica na avaliação do desempenho ambiental da empresa como um todo, desde o seu processo produtivo às rotinas de escritório, avaliando, em especial, a quantidade e qualidade daquilo que entra e daquilo que sai da empresa no exercício de suas atividades, tais como, energia, água, matéria-prima, resíduos sólidos, poluição etc.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os principais impactos negativos, tais como energia, água, matéria-prima, resíduos sólidos e poluição, causados pelas atividades da empresa ao meio ambiente e ações de tratamento adotadas.

- a. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos.
- b. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são adotadas de modo a evitar prejuízos ao meio ambiente.
- c. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns são tratados por meio de ações adequadas.
- d. Os impactos negativos ao meio ambiente são identificados e alguns são tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.

18 A EMPRESA DEMONSTRA SEU COMPROMETIMENTO COM A COMUNIDADE POR MEIO DE AÇÕES OU PROJETOS SOCIAIS?

Toda empresa influencia, positiva ou negativamente, a comunidade na qual está inserida e atua. Essa comunidade tem necessidades e expectativas que podem ser atendidas pela empresa de forma voluntária, motivando e envolvendo seus colaboradores nessas atividades. O atendimento à comunidade pode ser feito por meio de ações ou projetos sociais e podem contribuir para o desenvolvimento tanto local quanto regional.

Quando essas ações/projetos envolvem os colaboradores estimula o exercício da cidadania e a responsabilidade social individual. Ao incluir a Responsabilidade Social nas estratégias e planos, a empresa agrega valor ao produto e ao serviço, consolida ou reforça a marca/imagem, fortalece a negociação com fornecedores, fideliza clientes, contribui para o aumento da receita e da lucratividade, motiva colaboradores e traz benefícios sociais.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as principais ações e projetos sociais desenvolvidos pela empresa.

IMPORTANTE

Se a empresa tem projetos sociais, e gostaria de participar também do "Destaque de Responsabilidade Social", deverá preencher também a parte II deste questionário.

- a. Não são realizadas ações ou projetos sociais.
- b. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais esporadicamente.
- c. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais regularmente com envolvimento dos colaboradores.
- d. A responsabilidade social faz parte das estratégias e planos da empresa e as ações ou projetos contam com o envolvimento dos colaboradores.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este critério analisa as informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão. Observa como o conhecimento adquirido pelas pessoas, na execução de suas atividades, é compartilhado entre os dirigentes e colaboradores, assegurando o domínio das técnicas no seu setor de negócios. Verifica também a utilização de informações comparativas na análise do desempenho.

19 AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA O PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO, ANÁLISE DAS ATIVIDADES E PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTÃO DEFINIDAS E DISPONIBILIZADAS AOS COLABORADORES? As informações obtidas dentro e fora da empresa são importantes para a execução das atividades, a análise dos resultados e a tomada de decisão. Os sistemas de informações da empresa organizam a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores. A disponibilização das informações aos colaboradores tem como finalidade permitir que as atividades sejam executadas corretamente e continuamente.

A segurança das informações inclui os cuidados quanto à sua atualização, confidencialidade contra o uso indevido e integridade (qualidade e autenticidade da informação recebida, armazenada e distribuída).

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as principais informações utilizadas, os meios para disponibilização para os colaboradores e mecanismos de segurança.

- a. As informações não estão definidas.
- b. Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.
- c. As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores.
- d. As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção das mesmas.

20 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO É PROMOVIDO? O compartilhamento do conhecimento é necessário para manter na empresa os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores. Quando os colaboradores compartilham seu conhecimento, este fica mantido internamente, não sendo perdido no momento do desligamento. É necessário incentivar os colaboradores a compartilharem suas experiências e aprendizados. São diversos os meios que podem ser utilizados para o compartilhamento do conhecimento, tais como: repasses de treinamentos realizados; reuniões para discussão de lições aprendidas; apresentação de melhorias para os demais colaboradores, entre outros. O conhecimento também pode ser registrado em papel ou em meio eletrônico, o que permite sua disponibilização para todas as pessoas na empresa e sua futura utilização.

- a. Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento.
- b. Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
- c. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido por meio de métodos formalizados.
- d. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados, e este conhecimento é registrado.

21 SÃO PROMOVIDAS MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO? A melhoria das práticas de gestão tem o objetivo de torná-las mais eficientes e eficazes. Por meio de avaliações sistemáticas das práticas da empresa, inclusive incorporando experiências de outras organizações, é possível manter a gestão alinhada com as exigências daquelas empresas que buscam trilhar a jornada pela excelência.

- a. As práticas de gestão não demonstram melhorias.
- b. Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
- c. Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
- d. Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, como por exemplo, o MPE Brasil.

22 SÃO OBTIDAS E UTILIZADAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS NA ANÁLISE DO DESEMPENHO E MELHORIA DOS PRODUTOS/SERVIÇOS E PROCESSOS? Para conhecer o nível de excelência ou de competitividade alcançado e para identificar oportunidades de melhoria é preciso olhar com atenção para o mercado e realizar comparações com os concorrentes e outras empresas. Essa comparação externa pode ser feita por meio de informações quantitativas do desempenho dos principais resultados e das características dos produtos/serviços e processos, que permitam identificar diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os meios utilizados para busca de informações comparativas e os tipos de informações.

- a. Não são obtidas informações comparativas externas.
- b. São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
- c. São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
- d. São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

PESSOAS

Este critério analisa as práticas de gestão em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Observa a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções. Considera a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos associados ao trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Colaboradores: incluem empregados, temporários, aprendizes, estagiários e terceirizados.

23 AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS (DIRIGENTES E COLABORADORES) ESTÃO DEFINIDAS? A estrutura organizacional define os cargos e funções necessárias para a operação eficaz da empresa. Essas funções são ocupadas por dirigentes e colaboradores e a cada função está associado um conjunto de responsabilidades. Responsabilidades da função são as atividades que, obrigatoriamente, devem ser cumpridas pelos seus ocupantes para assegurar o cumprimento da Missão da empresa. O conhecimento dessas responsabilidades das funções por parte dos dirigentes e colaboradores esclarece a participação de cada pessoa nas atividades da empresa e promove a sinergia do trabalho em equipe.

JUSTIFICATIVAS

Relatar em quais documentos as funções e responsabilidades estão descritas.

- a. Não estão definidas.
- b. Estão definidas informalmente.
- c. Estão definidas e documentadas para algumas funções.
- d. Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.

24 A SELEÇÃO DOS COLABORADORES É FEITA SEGUNDO PADRÕES DEFINIDOS E CONSIDERA OS REQUISITOS DA FUNÇÃO? A seleção dos colaboradores tem o objetivo de preencher as funções vagas com pessoas aptas a executar as responsabilidades da função. A escolha das pessoas deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela empresa para cada função. Esses requisitos são necessários para a adequada capacitação e posterior desempenho na execução da função. Recomenda-se que a seleção privilegie os membros atuais da equipe por meio de promoções às funções vagas, permitindo o crescimento das pessoas na empresa.

- a. A seleção é feita de forma intuitiva.
- b. A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
- c. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
- d. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

25 OS COLABORADORES SÃO CAPACITADOS NAS SUAS FUNÇÕES? A capacitação dos colaboradores objetiva o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o correto desempenho da função, promovendo, dessa forma, a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho. Para a identificação das necessidades de capacitação, devem ser considerados os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas da empresa, gerando um plano de treinamento e assegurando a coerência entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa.

- a. Os colaboradores não são capacitados.
- b. Os colaboradores são capacitados eventualmente.
- c. Os colaboradores são capacitados regularmente.
- d. Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.

26 OS PERIGOS E RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO SÃO IDENTIFICADOS E TRATADOS? Os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são identificados para que os riscos relativos sejam tratados, a fim de prevenir a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades.

O tratamento dos riscos consiste no estabelecimento de ações preventivas com o objetivo de impedir ou evitar a sua ocorrência e reduzir seus efeitos. O cumprimento das exigências legais do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional é obrigatório para todas as empresas que possuem empregados. Observar que a CIPA também pode ser aplicável conforme perfil da empresa (ver NR 05).

- a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
- b. Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
- c. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.
- d. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.

27 O BEM-ESTAR E A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES SÃO PROMOVIDOS? As condições adequadas para o trabalho, não apenas com relação à saúde e segurança, mas também quanto ao conforto nos postos de trabalho, propiciam bem-estar e satisfação no trabalho e com a empresa. É necessário identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e providenciar seu adequado tratamento, de forma a promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação e entusiasmo das pessoas.

A existência de benefícios adicionais aos exigidos pela legislação, as confraternizações, a criação de áreas de lazer na empresa e as facilidades de comunicação em todos os níveis são exemplos de ações para o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as principais ações, incluindo os benefícios adotados para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

- a. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
- b. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
- c. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
- d. São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.

PROCESSOS

Este critério analisa os processos principais do negócio da empresa. São os processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas. Observa o relacionamento dos fornecedores com a empresa, por meio da análise de sua seleção e avaliação do desempenho. Analisa, também, a gestão das finanças para assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa.

28 OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO EXECUTADOS DE FORMA PADRONIZADA, COM PADRÕES DOCUMENTADOS? Processo é um conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas numa determinada sequência, levam a um resultado esperado. O processo transforma uma entrada numa saída, agregando valor. Definir padrões para um processo consiste na formalização da maneira correta de se executar a sequência das atividades e a definição do responsável pela execução. Os processos principais do negócio satisfazem as necessidades dos clientes por meio do atendimento aos requisitos dos processos. Os requisitos dos processos, geralmente de ordem técnica, são traduzidos das necessidades dos clientes e da legislação aplicável à empresa. Os padrões dos processos são documentados na forma de procedimentos ou instruções escritas.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os processos principais do negócio e os padrões documentados existentes.

- a. Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
- b. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
- c. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
- d. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

29 OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO CONTROLADOS PARA GARANTIR A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES? O controle dos processos principais do negócio tem por objetivo assegurar que os requisitos dos processos e, conseqüentemente as necessidades dos clientes, sejam atendidas. Quando os requisitos não são atendidos, são tomadas ações corretivas de forma a promover os ajustes necessários. O controle do processo pode ser feito por vários mecanismos, incluindo indicadores cujos resultados são comparados com metas previamente estabelecidas.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os meios de controle utilizados nos processos.

- a. Os processos principais do negócio não são controlados.
- b. Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
- c. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
- d. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.

30 OS FORNECEDORES DA EMPRESA SÃO SELECIONADOS E AVALIADOS SEGUNDO CRITÉRIOS DEFINIDOS? A

qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos aos clientes depende diretamente da qualidade dos materiais e dos serviços adquiridos. Para que a empresa seja atendida nas suas necessidades em relação aos materiais e serviços adquiridos, é necessário estabelecer critérios que orientem a seleção dos fornecedores e, posteriormente, os mesmos critérios são usados na avaliação do seu desempenho no decorrer do período das entregas. Como exemplos de critérios de seleção podem ser citados: preço justo, cumprimento dos prazos de entrega, qualidade dos materiais e serviços oferecidos e apoio.

- a. Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
- b. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
- c. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
- d. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

31 AS FINANÇAS DA EMPRESA SÃO CONTROLADAS A FIM DE OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS? A

operação da empresa depende da disponibilidade de recursos financeiros para as compras de serviços e materiais, o pagamento dos colaboradores, das despesas e investimentos em equipamentos. Portanto, o controle das finanças é essencial para assegurar a solidez e a continuidade da empresa. O cuidado na separação entre as contas pessoais do empresário e as da empresa também é essencial para assegurar a validade e a eficácia dos controles econômico-financeiros.

O fluxo de caixa distribui e permite controlar as receitas, despesas e investimentos orçados dentro de um período definido. O orçamento tem como finalidade fazer uma previsão das receitas, despesas e investimentos necessários para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos principais do negócio e demais atividades da empresa.

- a. Não existem controles financeiros.
- b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
- c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
- d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

RESULTADOS

Este critério analisa os resultados apresentados pela empresa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a empresa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores. Assim, são solicitados resultados relativos aos clientes, aos colaboradores, aos processos principais do negócio e aos resultados financeiros.

Os resultados são analisados em relação à tendência, ou seja, o seu comportamento ao longo do tempo considerando os três últimos anos. As opções de respostas são selecionadas em função das situações a seguir:

- Resposta "b": Se os resultados dos dois ou três anos demonstram piora do primeiro ano ao terceiro ano ou piora do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada desfavorável.
- Resposta "c": Se os resultados dos dois ou três anos demonstram melhoria do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada favorável.
- Resposta "d": Se os resultados dos três anos mostram melhoria constante e sustentada, é considerada tendência favorável.

IMPORTANTE

Todos os resultados disponibilizados pela empresa, qualquer que seja a sua forma de apresentação, serão tratados confidencialmente pelos promotores do Prêmio, assim como pelos Avaliadores caso a empresa seja selecionada para a etapa de visita. Esses resultados serão utilizados exclusivamente para a avaliação da empresa no MPE Brasil.

32 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES? Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de avaliação da satisfação dos clientes referida na questão 14.

IMPORTANTE

Quando a alternativa marcada for "b", "c" ou "d", os resultados devem ser apresentados em valores numéricos (percentual de satisfação dos clientes).

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

33 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A RECLAMAÇÕES DE CLIENTES? Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de registro das reclamações dos clientes referida na questão 13.

IMPORTANTE

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados na folha de resposta são calculados considerando: número total de reclamações no ano dividido pela produção anual (total de itens ou serviços entregues).

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável, considerando os três resultados.

34 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS ÀS CAPACITAÇÕES MINISTRADAS PARA OS COLABORADORES? Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de investimentos em capacitações dos colaboradores referida na questão 25.

IMPORTANTE

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados na folha de resposta são calculados considerando: o somatório de homens-hora de treinamentos ministrados dividido pelo número médio de colaboradores no ano.

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

35 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A ACIDENTES COM COLABORADORES? Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos dos registros das ocorrências de acidentes no trabalho.

IMPORTANTE

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados na folha de resposta são calculados considerando: o número total de acidentes (com afastamento) no ano dividido pelo número médio de colaboradores no ano.

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

36 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À PRODUTIVIDADE NO TRABALHO? Os resultados avaliados nesta questão referem-se à receita gerada por cada colaborador no desempenho de suas atividades na empresa.

IMPORTANTE

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados na folha de resposta são calculados considerando: a receita anual da empresa dividida pelo número médio de colaboradores no ano.

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

37 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À MARGEM DE LUCRO? Os resultados avaliados nesta questão permite verificar os resultados financeiros obtidos pela empresa em decorrência das suas atividades.

IMPORTANTE

I. Para os resultados relativos à margem de lucro, não é necessário apresentar os valores na Folha de Respostas, ao final deste questionário. Caso a empresa seja selecionada para a etapa de visita, esses valores deverão ser apresentados durante a visita, para análise dos Avaliadores.

II. O resultado da margem de lucro é calculado, considerando a Receita anual menos os custos e despesas anuais totais, dividida pela receita anual, multiplicada por 100. $[(\text{Receitas} - (\text{Despesas} + \text{Custos})) / \text{Receitas}] * 100$.

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

APÊNDICE B – RELATÓRIO SEBRAE INDICADORES DE MPES

Dados da MPes acompanhadas durante o ano de 2017				
EMPRESA	SEGMENTO	RAMO DE ATIVIDADE	FATURAMENTO ANUAL NO ANO DE 2017	DATA DE ABERTURA DA EMPRESA
QUANTIDADE				
Empresa	Comércio 01	Comércio varejista de artigos do vestuário	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	11/08/14
Empresa	Comércio 02	Comércio varejista de artigos do vestuário	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	17/08/10
Empresa	Comércio 03	Comércio varejista de artigos do vestuário	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	16/09/10
Empresa	Comércio 04	Comércio varejista de artigos do vestuário	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	19/09/10
Empresa	Comércio 05	Comércio varejista de artigos do vestuário	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	01/08/04
Empresa	Comércio 06	Comércio varejista de artigos do vestuário	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	01/02/06
Empresa	Comércio 07	Comércio varejista de artigos do vestuário	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	02/03/06
Empresa	Comércio 08	Comércio varejista de artigos do vestuário	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	14/04/06
Empresa	Comércio 09	Comércio varejista de artigos do vestuário	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	01/06/06
Empresa	Comércio 10	Comércio varejista de artigos do vestuário	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	10/12/80
Empresa	Comércio 11	Comércio varejista de artigos do vestuário	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	13/10/81
Empresa	Comércio 12	Comércio varejista de artigos do vestuário	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	07/09/84
Empresa	Comércio 13	Comércio varejista de artigos do vestuário	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	05/12/84
Empresa	Comércio 14	Manutenção e reparação de veículos autom	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	01/07/10
Empresa	Comércio 15	Manutenção e reparação de veículos autom	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	20/07/10
Empresa	Comércio 16	Manutenção e reparação de veículos autom	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	14/08/10
Empresa	Comércio 17	Manutenção e reparação de veículos autom	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	11/07/06
Empresa	Comércio 18	Manutenção e reparação de veículos autom	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	17/10/06
Empresa	Comércio 19	Manutenção e reparação de veículos autom	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	14/10/86
Empresa	Comércio 20	Comércio varejista de ferragens, madeira e	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	02/07/09
Empresa	Comércio 21	Comércio varejista de ferragens, madeira e	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	20/09/09
Empresa	Comércio 22	Comércio varejista de ferragens, madeira e	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	03/01/07
Empresa	Comércio 23	Comércio varejista de ferragens, madeira e	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	18/01/07
Empresa	Comércio 24	Comércio varejista de ferragens, madeira e	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	02/01/87
Empresa	Comércio 25	Comércio de peças e acessórios para veícul	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	13/03/09
Empresa	Comércio 26	Comércio de peças e acessórios para veícul	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	10/02/07
Empresa	Comércio 27	Comércio de peças e acessórios para veícul	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	29/08/89
Empresa	Comércio 28	Comércio de peças e acessórios para veícul	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	12/04/90
Empresa	Comércio 29	Minimercados, mercearias e armazéns	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	17/01/09
Empresa	Comércio 30	Minimercados, mercearias e armazéns	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	04/01/09
Empresa	Comércio 31	Minimercados, mercearias e armazéns	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	28/03/07
Empresa	Comércio 32	Minimercados, mercearias e armazéns	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	06/04/07
Empresa	Comércio 33	Minimercados, mercearias e armazéns	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	17/06/06
Empresa	Comércio 34	Minimercados, mercearias e armazéns	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	29/06/06
Empresa	Comércio 35	Comércio varejista de cosméticos, produtos	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	21/02/09
Empresa	Comércio 36	Comércio varejista de cosméticos, produtos	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	09/03/09
Empresa	Comércio 37	Comércio varejista de cosméticos, produtos	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	23/04/07
Empresa	Comércio 38	Comércio varejista de cosméticos, produtos	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	08/05/07
Empresa	Comércio 39	Comércio varejista de cosméticos, produtos	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	22/05/07
Empresa	Comércio 40	Comércio varejista especializado de equip:	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	16/04/12
Empresa	Comércio 41	Comércio varejista especializado de equip:	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	02/05/12
Empresa	Comércio 42	Comércio varejista especializado de equip:	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	03/02/92
Empresa	Comércio 43	Comércio varejista especializado de tecido	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	14/12/94
Empresa	Comércio 44	Comércio varejista especializado de tecido	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	28/03/89
Empresa	Comércio 45	Comércio varejista especializado de tecido	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	22/06/89
Empresa	Comércio 46	Comércio varejista de produtos de padaria,	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	28/12/09
Empresa	Comércio 47	Comércio varejista de produtos de padaria,	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	15/01/10
Empresa	Comércio 48	Comércio varejista de produtos de padaria,	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	20/08/07
Empresa	Comércio 49	Comércio varejista de produtos de padaria,	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	16/09/94
Empresa	Comércio 50	Comércio varejista de produtos de padaria,	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	27/10/94

Dados da MPEs	Dados Empreendedor - Proprietário		
EMPRESA SEGMENTO QUANTIDADE	SEXO DO EMPREENDEDOR	IDADE DO EMPREENDEDOR	ESCOLARIDADE DO EMPREENDEDOR
Empresa Comércio 01	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Comércio 02	Feminino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Comércio 03	Feminino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Comércio 04	Feminino	Até 24 anos	Superior
Empresa Comércio 05	Masculino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Comércio 06	Masculino	Até 24 anos	Superior
Empresa Comércio 07	Feminino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Comércio 08	Feminino	60 ou mais	Fundamental
Empresa Comércio 09	Feminino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Comércio 10	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Comércio 11	Feminino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Comércio 12	Feminino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Comércio 13	Feminino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Comércio 14	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Comércio 15	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Comércio 16	Masculino	Até 24 anos	Médio
Empresa Comércio 17	Masculino	60 ou mais	Superior
Empresa Comércio 18	Feminino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Comércio 19	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Comércio 20	Masculino	25 a 29 anos	Fundamental
Empresa Comércio 21	Masculino	60 ou mais	Fundamental
Empresa Comércio 22	Feminino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Comércio 23	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Comércio 24	Masculino	60 ou mais	Médio
Empresa Comércio 25	Masculino	60 ou mais	Superior
Empresa Comércio 26	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Comércio 27	Feminino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Comércio 28	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Comércio 29	Masculino	25 a 29 anos	Fundamental
Empresa Comércio 30	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Comércio 31	Feminino	Até 24 anos	Superior
Empresa Comércio 32	Masculino	60 ou mais	Médio
Empresa Comércio 33	Feminino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Comércio 34	Feminino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Comércio 35	Feminino	60 ou mais	Médio
Empresa Comércio 36	Feminino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Comércio 37	Feminino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Comércio 38	Feminino	25 a 29 anos	Pós/Mestrado
Empresa Comércio 39	Feminino	25 a 29 anos	Pós/Mestrado
Empresa Comércio 40	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Comércio 41	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Comércio 42	Masculino	60 ou mais	Fundamental
Empresa Comércio 43	Feminino	60 ou mais	Fundamental
Empresa Comércio 44	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Comércio 45	Feminino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Comércio 46	Feminino	60 ou mais	Médio
Empresa Comércio 47	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Comércio 48	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Comércio 49	Feminino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Comércio 50	Masculino	60 ou mais	Médio

Dados da MPEs acompanhadas durante o ano de 2017			
EMPRESA SEGMENTO QUANTIDADE	RAMO DE ATIVIDADE	FATURAMENTO ANUAL NO ANO DE 2017	DATA DE ABERTURA DA EMPRESA
Empresa Construção 01	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	08/06/14
Empresa Construção 02	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	17/08/12
Empresa Construção 03	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	10/03/10
Empresa Construção 04	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	10/06/10
Empresa Construção 05	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	12/06/10
Empresa Construção 06	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	17/03/94
Empresa Construção 07	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	14/04/94
Empresa Construção 08	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	16/04/94
Empresa Construção 09	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	30/05/94
Empresa Construção 10	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	25/09/95
Empresa Construção 11	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	11/10/95
Empresa Construção 12	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	17/10/95
Empresa Construção 13	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	08/01/96
Empresa Construção 14	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	01/02/96
Empresa Construção 15	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	05/03/99
Empresa Construção 16	Serviços diversos especializados para cons	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	17/05/99
Empresa Construção 17	Obras de acabamento	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	11/02/10
Empresa Construção 18	Obras de acabamento	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	01/03/12
Empresa Construção 19	Obras de acabamento	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	09/03/95
Empresa Construção 20	Obras de acabamento	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	14/03/95
Empresa Construção 21	Obras de acabamento	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	26/03/95
Empresa Construção 22	Obras de acabamento	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	05/04/95
Empresa Construção 23	Obras de acabamento	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	12/08/97
Empresa Construção 24	Obras de acabamento	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	02/08/00
Empresa Construção 25	Obras de acabamento	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	21/09/00
Empresa Construção 26	Obras de acabamento	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	14/01/01
Empresa Construção 27	Obras de acabamento	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	08/02/01
Empresa Construção 28	Obras de acabamento	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	09/02/01
Empresa Construção 29	Obras de acabamento	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	07/03/01
Empresa Construção 30	Instalações elétricas	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	17/03/01
Empresa Construção 31	Instalações elétricas	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	20/03/12
Empresa Construção 32	Instalações elétricas	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	29/03/12
Empresa Construção 33	Instalações elétricas	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	12/04/12
Empresa Construção 34	Instalações elétricas	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	15/04/12
Empresa Construção 35	Instalações elétricas	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	04/05/10
Empresa Construção 36	Instalações elétricas	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	07/12/92
Empresa Construção 37	Instalações elétricas	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	15/12/92
Empresa Construção 38	Instalações elétricas	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	01/06/93
Empresa Construção 39	Instalações elétricas	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	02/06/93
Empresa Construção 40	Construção de edifícios	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	02/05/98
Empresa Construção 41	Construção de edifícios	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	28/05/98
Empresa Construção 42	Construção de edifícios	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	04/06/90
Empresa Construção 43	Construção de edifícios	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	14/07/90
Empresa Construção 44	Construção de edifícios	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	09/12/90
Empresa Construção 45	Instalações hidráulicas, de sistemas de ve	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	03/01/91
Empresa Construção 46	Instalações hidráulicas, de sistemas de ve	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	21/11/91
Empresa Construção 47	Instalações hidráulicas, de sistemas de ve	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	17/12/96
Empresa Construção 48	Obras de instalações em construções diver	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	16/04/97
Empresa Construção 49	Obras de instalações em construções diver	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	14/05/97
Empresa Construção 50	Obras de instalações em construções diver	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	08/07/97

Dados da MPEs	Dados Empreendedor - Proprietário		
EMPRESA SEGMENTO QUANTIDADE	SEXO DO EMPREENDEDOR	IDADE DO EMPREENDEDOR	ESCOLARIDADE DO EMPREENDEDOR
Empresa Construção 01	Masculino	60 ou mais	Fundamental
Empresa Construção 02	Masculino	25 a 29 anos	Fundamental
Empresa Construção 03	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Construção 04	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Construção 05	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Construção 06	Masculino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Construção 07	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Construção 08	Masculino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Construção 09	Feminino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Construção 10	Feminino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Construção 11	Feminino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Construção 12	Masculino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Construção 13	Masculino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Construção 14	Masculino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Construção 15	Feminino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Construção 16	Feminino	60 ou mais	Pós/Mestrado
Empresa Construção 17	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Construção 18	Masculino	25 a 29 anos	Fundamental
Empresa Construção 19	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Construção 20	Feminino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Construção 21	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Construção 22	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Construção 23	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Construção 24	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Construção 25	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Construção 26	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Construção 27	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Construção 28	Feminino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Construção 29	Feminino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Construção 30	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Construção 31	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Construção 32	Masculino	25 a 29 anos	Fundamental
Empresa Construção 33	Masculino	60 ou mais	Médio
Empresa Construção 34	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Construção 35	Feminino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Construção 36	Masculino	60 ou mais	Fundamental
Empresa Construção 37	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Construção 38	Feminino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Construção 39	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Construção 40	Feminino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Construção 41	Masculino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Construção 42	Masculino	60 ou mais	Pós/Mestrado
Empresa Construção 43	Masculino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Construção 44	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Construção 45	Feminino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Construção 46	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Construção 47	Masculino	60 ou mais	Superior
Empresa Construção 48	Feminino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Construção 49	Masculino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Construção 50	Feminino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado

Dados da MPEs acompanhadas durante o ano de 2017			
EMPRESA SEGMENTO QUANTIDADE	RAMO DE ATIVIDADE	FATURAMENTO ANUAL NO ANO DE 2017	DATA DE CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA
Empresa Indústria 01	Fabricação de produtos de panificação	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	21/05/2002
Empresa Indústria 02	Fabricação de produtos de panificação	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	02/06/2002
Empresa Indústria 03	Fabricação de produtos de panificação	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	22/05/2014
Empresa Indústria 04	Fabricação de produtos de panificação	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	04/06/2014
Empresa Indústria 05	Fabricação de móveis com predominância	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	16/03/2009
Empresa Indústria 06	Fabricação de móveis com predominância	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	04/05/2009
Empresa Indústria 07	Fabricação de móveis com predominância	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	15/05/2009
Empresa Indústria 08	Fabricação de móveis com predominância	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	12/08/2002
Empresa Indústria 09	Fabricação de móveis com predominância	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	16/09/2002
Empresa Indústria 10	Manutenção e reparação de máquinas e equipamentos	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	24/06/2003
Empresa Indústria 11	Manutenção e reparação de máquinas e equipamentos	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	01/09/2003
Empresa Indústria 12	Manutenção e reparação de máquinas e equipamentos	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	07/03/2004
Empresa Indústria 13	Manutenção e reparação de máquinas e equipamentos	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	17/03/2004
Empresa Indústria 14	Manutenção e reparação de máquinas e equipamentos	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	03/10/2004
Empresa Indústria 15	Fabricação de artigos de serralheria, exceto	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	06/10/2004
Empresa Indústria 16	Fabricação de artigos de serralheria, exceto	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	17/01/2005
Empresa Indústria 17	Fabricação de artigos de serralheria, exceto	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	06/03/2005
Empresa Indústria 18	Serviços de usinagem, solda, tratamento térmico	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	21/03/2005
Empresa Indústria 19	Serviços de usinagem, solda, tratamento térmico	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	13/01/2006
Empresa Indústria 20	Impressão de materiais para outros usos	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	10/05/2010
Empresa Indústria 21	Impressão de materiais para outros usos	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	10/11/1993
Empresa Indústria 22	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	15/05/2008
Empresa Indústria 23	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	23/07/2008
Empresa Indústria 24	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	16/11/2007
Empresa Indústria 25	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	22/09/2008
Empresa Indústria 26	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	02/11/2008
Empresa Indústria 27	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	01/12/2008
Empresa Indústria 28	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	18/02/2009
Empresa Indústria 29	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	04/05/1996
Empresa Indústria 30	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	01/10/1996
Empresa Indústria 31	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	20/11/1998
Empresa Indústria 32	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	02/12/1998
Empresa Indústria 33	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	07/06/1999
Empresa Indústria 34	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	25/07/1999
Empresa Indústria 35	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	13/10/1999
Empresa Indústria 36	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	06/11/1999
Empresa Indústria 37	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	11/02/2000
Empresa Indústria 38	Confecção de peças do vestuário, exceto	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	16/12/1997
Empresa Indústria 39	Serviços de catering, bufê e outros serviços	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	20/07/2013
Empresa Indústria 40	Serviços de catering, bufê e outros serviços	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	29/07/2013
Empresa Indústria 41	Serviços de catering, bufê e outros serviços	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	02/10/2009
Empresa Indústria 42	Serviços de catering, bufê e outros serviços	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	12/10/2009
Empresa Indústria 43	Serviços de catering, bufê e outros serviços	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	17/11/2009
Empresa Indústria 44	Serviços de catering, bufê e outros serviços	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	28/01/2010
Empresa Indústria 45	Serviços de catering, bufê e outros serviços	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	11/02/2010
Empresa Indústria 46	Serviços de catering, bufê e outros serviços	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	16/08/2001
Empresa Indústria 47	Serviços de catering, bufê e outros serviços	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	09/11/2001
Empresa Indústria 48	Serviços de catering, bufê e outros serviços	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	17/01/2002
Empresa Indústria 49	Serviços de catering, bufê e outros serviços	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	08/02/2002
Empresa Indústria 50	Serviços de catering, bufê e outros serviços	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	05/05/2002

Dados das MPEs	Dados Empreendedor Proprietário		
EMPRESA SEGMENTO QUANTIDADE	SEXO DO EMPREENDEADOR	IDADE DO EMPREENDEADOR	ESCOLARIDADE DO EMPREENDEADOR
Empresa Indústria 01	Masculino	60 ou mais	Médio
Empresa Indústria 02	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Indústria 03	Feminino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Indústria 04	Masculino	25 a 29 anos	Fundamental
Empresa Indústria 05	Feminino	60 ou mais	Superior
Empresa Indústria 06	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Indústria 07	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Indústria 08	Feminino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Indústria 09	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Indústria 10	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Indústria 11	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Indústria 12	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Indústria 13	Feminino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Indústria 14	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Indústria 15	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Indústria 16	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Indústria 17	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Indústria 18	Masculino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Indústria 19	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Indústria 20	Feminino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Indústria 21	Feminino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Indústria 22	Feminino	Até 24 anos	Médio
Empresa Indústria 23	Feminino	60 ou mais	Superior
Empresa Indústria 24	Masculino	60 ou mais	Superior
Empresa Indústria 25	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Indústria 26	Feminino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Indústria 27	Feminino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Indústria 28	Feminino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Indústria 29	Feminino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Indústria 30	Feminino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Indústria 31	Feminino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Indústria 32	Feminino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Indústria 33	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Indústria 34	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Indústria 35	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Indústria 36	Feminino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Indústria 37	Feminino	60 ou mais	Médio
Empresa Indústria 38	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Indústria 39	Feminino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Indústria 40	Feminino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Indústria 41	Feminino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Indústria 42	Feminino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Indústria 43	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Indústria 44	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Indústria 45	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Indústria 46	Feminino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Indústria 47	Feminino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Indústria 48	Feminino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Indústria 49	Feminino	60 ou mais	Médio
Empresa Indústria 50	Masculino	30 a 59 anos	Médio

Dados das MPES			
EMPRESA SEGMENTO QUANTIDADE	RAMO DE ATIVIDADE	FATURAMENTO ANUAL NO ANO DE 2017	DATA DE CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA
Empresa Serviço 01	restaurantes e outros estabelecimentos	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	30/06/2014
Empresa Serviço 02	restaurantes e outros estabelecimentos	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	07/07/2014
Empresa Serviço 03	restaurantes e outros estabelecimentos	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	24/08/2013
Empresa Serviço 04	restaurantes e outros estabelecimentos	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	29/08/2013
Empresa Serviço 05	restaurantes e outros estabelecimentos	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	04/09/2013
Empresa Serviço 06	restaurantes e outros estabelecimentos	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	19/11/2013
Empresa Serviço 07	restaurantes e outros estabelecimentos	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	25/11/2013
Empresa Serviço 08	restaurantes e outros estabelecimentos	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	19/11/2012
Empresa Serviço 09	restaurantes e outros estabelecimentos	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	20/11/2012
Empresa Serviço 10	restaurantes e outros estabelecimentos	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	29/11/2012
Empresa Serviço 11	restaurantes e outros estabelecimentos	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	21/02/2013
Empresa Serviço 12	restaurantes e outros estabelecimentos	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	08/03/2000
Empresa Serviço 13	restaurantes e outros estabelecimentos	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	18/03/2000
Empresa Serviço 14	restaurantes e outros estabelecimentos	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	07/05/2000
Empresa Serviço 15	cabeleireiros e outras atividades de tra	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	17/10/2012
Empresa Serviço 16	cabeleireiros e outras atividades de tra	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	19/10/2012
Empresa Serviço 17	cabeleireiros e outras atividades de tra	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	22/10/2012
Empresa Serviço 18	cabeleireiros e outras atividades de tra	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	14/11/2012
Empresa Serviço 19	transporte rodoviário de carga	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	14/11/2012
Empresa Serviço 20	transporte rodoviário de carga	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	03/02/2014
Empresa Serviço 21	transporte rodoviário de carga	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	03/02/2014
Empresa Serviço 22	transporte rodoviário de carga	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	20/06/2002
Empresa Serviço 23	transporte rodoviário de carga	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	03/08/2002
Empresa Serviço 24	transporte rodoviário de carga	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	05/04/2004
Empresa Serviço 25	transporte rodoviário de carga	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	07/08/1956
Empresa Serviço 26	transporte rodoviário de carga	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	19/06/1960
Empresa Serviço 27	transporte rodoviário de carga	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	15/01/1964
Empresa Serviço 28	transporte rodoviário de carga	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	21/04/1966
Empresa Serviço 29	Atividades de ensino diversas	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	15/10/2011
Empresa Serviço 30	Atividades de ensino diversas	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	08/12/2011
Empresa Serviço 31	Atividades de ensino diversas	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	10/02/2012
Empresa Serviço 32	Atividades de ensino diversas	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	17/04/2004
Empresa Serviço 33	Atividades de ensino diversas	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 2.000.000,00	08/05/2004
Empresa Serviço 34	Atividades de ensino diversas	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	07/03/1976
Empresa Serviço 35	Atividades de ensino diversas	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	22/03/1976
Empresa Serviço 36	Atividades de publicidade diversas	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	16/04/1976
Empresa Serviço 37	Atividades de publicidade diversas	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	03/05/1979
Empresa Serviço 38	Atividades de publicidade diversas	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	03/09/1979
Empresa Serviço 39	Serviços combinados de escritório e apc	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	10/07/2014
Empresa Serviço 40	Serviços combinados de escritório e apc	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	21/07/2014
Empresa Serviço 41	Serviços combinados de escritório e apc	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	04/11/2010
Empresa Serviço 42	Fotocópias, prep. de documentos e outr	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	29/11/2010
Empresa Serviço 43	Fotocópias, prep. de documentos e outr	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	13/12/2010
Empresa Serviço 44	Fotocópias, prep. de documentos e outr	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	06/01/2011
Empresa Serviço 45	Atividades de atenção ambulatorial exe	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	17/01/2011
Empresa Serviço 46	Atividades de atenção ambulatorial exe	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	08/02/2011
Empresa Serviço 47	Atividades de atenção ambulatorial exe	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	14/02/2011
Empresa Serviço 48	Reparação e manutenção de computadc	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	24/07/2014
Empresa Serviço 49	Reparação e manutenção de computadc	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	29/07/2014
Empresa Serviço 50	Reparação e manutenção de computadc	R\$ 360.000,00 a R\$ 1.000.000,00	04/08/2014

Dados das MPes	Dados Empreendedor Proprietário		
EMPRESA SEGMENTO QUANTIDADE	SEXO DO EMPREENDEDOR	IDADE DO EMPREENDEDOR	ESCOLARIDADE DO EMPREENDEDOR
Empresa Serviço 01	Feminino	25 a 29 anos	Fundamental
Empresa Serviço 02	Feminino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Serviço 03	Masculino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Serviço 04	Feminino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Serviço 05	Feminino	60 ou mais	Fundamental
Empresa Serviço 06	Feminino	Até 24 anos	Superior
Empresa Serviço 07	Masculino	Até 24 anos	Médio
Empresa Serviço 08	Masculino	25 a 29 anos	Fundamental
Empresa Serviço 09	Feminino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Serviço 10	Feminino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Serviço 11	Masculino	60 ou mais	Fundamental
Empresa Serviço 12	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Serviço 13	Feminino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Serviço 14	Feminino	60 ou mais	Fundamental
Empresa Serviço 15	Masculino	Até 24 anos	Superior
Empresa Serviço 16	Feminino	Até 24 anos	Superior
Empresa Serviço 17	Feminino	25 a 29 anos	Fundamental
Empresa Serviço 18	Masculino	60 ou mais	Fundamental
Empresa Serviço 19	Masculino	60 ou mais	Fundamental
Empresa Serviço 20	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Serviço 21	Feminino	25 a 29 anos	Fundamental
Empresa Serviço 22	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Serviço 23	Masculino	30 a 59 anos	Médio
Empresa Serviço 24	Masculino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Serviço 25	Masculino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Serviço 26	Masculino	60 ou mais	Fundamental
Empresa Serviço 27	Masculino	60 ou mais	Superior
Empresa Serviço 28	Feminino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Serviço 29	Feminino	25 a 29 anos	Pós/Mestrado
Empresa Serviço 30	Feminino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Serviço 31	Masculino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Serviço 32	Masculino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Serviço 33	Feminino	60 ou mais	Pós/Mestrado
Empresa Serviço 34	Feminino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Serviço 35	Feminino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Serviço 36	Masculino	60 ou mais	Pós/Mestrado
Empresa Serviço 37	Feminino	30 a 59 anos	Pós/Mestrado
Empresa Serviço 38	Feminino	30 a 59 anos	Superior
Empresa Serviço 39	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Serviço 40	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Serviço 41	Masculino	60 ou mais	Superior
Empresa Serviço 42	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Serviço 43	Feminino	30 a 59 anos	Fundamental
Empresa Serviço 44	Feminino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Serviço 45	Feminino	25 a 29 anos	Médio
Empresa Serviço 46	Feminino	60 ou mais	Superior
Empresa Serviço 47	Masculino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Serviço 48	Masculino	Até 24 anos	Fundamental
Empresa Serviço 49	Feminino	25 a 29 anos	Superior
Empresa Serviço 50	Masculino	25 a 29 anos	Fundamental

Dados das MPEs	Desempenho Financeiro 2017		
EMPRESA SEGMENTO QUANTIDADE	Aumento no Faturamento: (Faturamento líquido no ano(\$)) / Faturamento exercício anterior(\$)) *100	Lucratividade: (Lucro líquido no ano(\$)) / (Faturamento líquido no ano(\$)) *100	Resultado
Empresa Comércio 03	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 06	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 07	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 10	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 11	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 12	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 17	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 18	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 22	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 33	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 37	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 39	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 41	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 42	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 44	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 49	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Comércio 50	Acima de 7%	Acima de 8%	Acima
Empresa Construção 06	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 08	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 10	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 11	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 13	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 14	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 16	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 22	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 23	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 24	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 27	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 30	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 31	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 35	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 36	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 37	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 39	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 40	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 42	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 45	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 46	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 47	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Construção 50	Acima de 5%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 01	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 02	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 05	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 08	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 09	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 10	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 12	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 14	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima

Dados das MPEs	Desempenho Financeiro 2017		
EMPRESA SEGMENTO QUANTIDADE	Aumento no Faturamento: (Faturamento líquido no ano(\$)) / Faturamento exercício anterior(\$)) *100	Lucratividade: (Lucro líquido no ano(\$)) / (Faturamento líquido no ano(\$)) *100	Resultado
Empresa Indústria 15	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 17	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 18	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 19	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 21	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 24	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 26	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 31	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 32	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 33	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 38	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 39	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 42	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 49	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Indústria 50	Acima de 3%	Acima de 5%	Acima
Empresa Serviço 06	Acima de 8%	Acima de 10%	Acima
Empresa Serviço 13	Acima de 8%	Acima de 10%	Acima
Empresa Serviço 22	Acima de 8%	Acima de 10%	Acima
Empresa Serviço 23	Acima de 8%	Acima de 10%	Acima
Empresa Serviço 25	Acima de 8%	Acima de 10%	Acima
Empresa Serviço 28	Acima de 8%	Acima de 10%	Acima
Empresa Serviço 31	Acima de 8%	Acima de 10%	Acima
Empresa Serviço 32	Acima de 8%	Acima de 10%	Acima
Empresa Serviço 34	Acima de 8%	Acima de 10%	Acima
Empresa Serviço 36	Acima de 8%	Acima de 10%	Acima
Empresa Serviço 37	Acima de 8%	Acima de 10%	Acima
Empresa Comércio 01	Até 7%	Acima de 8%	Abaixo
Empresa Comércio 02	Até 7%	Acima de 8%	Abaixo
Empresa Comércio 04	Até 7%	Acima de 8%	Abaixo
Empresa Comércio 05	Até 7%	Acima de 8%	Abaixo
Empresa Comércio 08	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 09	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 13	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 14	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 15	Até 7%	Acima de 8%	Abaixo
Empresa Comércio 16	Até 7%	Acima de 8%	Abaixo
Empresa Comércio 19	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 20	Até 7%	Acima de 8%	Abaixo
Empresa Comércio 21	Até 7%	Acima de 8%	Abaixo
Empresa Comércio 23	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 24	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 25	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 26	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 27	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 28	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 29	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 30	Até 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 31	Até 7%	Acima de 8%	Abaixo

Dados das MPEs	Desempenho Financeiro 2017		
EMPRESA SEGMENTO QUANTIDADE	Aumento no Faturamento: (Faturamento líquido no ano(\$)) / Faturamento exercício anterior(\$)) *100	Lucratividade: (Lucro líquido no ano(\$)) / (Faturamento líquido no ano(\$)) *100	Resultado
Empresa Comércio 32	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 34	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 35	Até 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 36	Até 7%	Acima de 8%	Abaixo
Empresa Comércio 38	Até 7%	Acima de 8%	Abaixo
Empresa Comércio 40	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 43	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 45	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 46	Até 7%	Acima de 8%	Abaixo
Empresa Comércio 47	Até 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Comércio 48	Acima de 7%	Até 8%	Abaixo
Empresa Construção 01	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 02	Até 5%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Construção 03	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 04	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 05	Até 5%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Construção 07	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 09	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 12	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 15	Até 5%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Construção 17	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 18	Até 5%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Construção 19	Até 5%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Construção 20	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 21	Até 5%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Construção 25	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 26	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 28	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 29	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 32	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 33	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 34	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 38	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 41	Até 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 43	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 44	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Construção 48	Até 5%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Construção 49	Acima de 5%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 03	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 04	Até 3%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Indústria 06	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 07	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 11	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 13	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 16	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 20	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo

Dados das MPES	Desempenho Financeiro 2017		
EMPRESA SEGMENTO QUANTIDADE	Aumento no Faturamento: (Faturamento líquido no ano(\$)) / Faturamento exercício anterior(\$)) *100	Lucratividade: (Lucro líquido no ano(\$)) / (Faturamento líquido no ano(\$)) *100	Resultado
Empresa Indústria 22	Até 3%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Indústria 23	Até 3%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Indústria 25	Até 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 27	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 28	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 29	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 30	Até 3%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Indústria 34	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 35	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 36	Até 3%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Indústria 37	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 40	Até 3%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Indústria 41	Até 3%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Indústria 43	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 44	Até 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 45	Até 3%	Acima de 5%	Abaixo
Empresa Indústria 46	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 47	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Indústria 48	Acima de 3%	Até 5%	Abaixo
Empresa Serviço 01	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 02	Até 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 03	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 04	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 05	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 07	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 08	Acima de 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 09	Até 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 10	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 11	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 12	Acima de 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 14	Acima de 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 15	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 16	Até 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 17	Acima de 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 18	Até 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 19	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 20	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 21	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 24	Até 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 26	Acima de 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 27	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 29	Até 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 30	Acima de 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 33	Acima de 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 35	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 38	Até 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 39	Até 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 40	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 41	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 42	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 43	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 44	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 45	Acima de 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 46	Acima de 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 47	Acima de 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 48	Até 8%	Até 10%	Abaixo
Empresa Serviço 49	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo
Empresa Serviço 50	Até 8%	Acima de 10%	Abaixo