

ESTUDO SOBRE O PERFIL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA BAHIA COM BASE NOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO: o Caso Fundação Visconde de Cairu - FVC.

Ângela Augusta Ribeiro¹

RESUMO

O objetivo do presente artigo é analisar o grau de maturidade da gestão das micro e pequenas empresas pesquisadas na disciplina estágio supervisionado com o uso do Método de Excelência da Gestão - MEG. O estudo de caso foi a metodologia utilizada, associada ao método de excelência em gestão – MEG da Fundação Nacional da Qualidade- FNQ e consultas à literatura específica em livros, artigos, sites especializados. Os principais resultados observados referem-se à elaboração do perfil das empresas pesquisadas nos anos de 2020 a 2022, com o envolvimento de alunos das disciplinas estágio supervisionado 1 e 2 da Fundação Visconde de Cairu, identificação do grau de maturidade das empresas; vivência prática do ambiente corporativo, além da oportunidade de intervenção e consultoria junto às empresas pesquisadas – oportunidade única e desafiadora.

Palavras chave: critérios de excelência, práticas de gestão, micro e pequenas empresas, maturidade, diagnóstico.

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the degree of maturity of the management of micro and small companies surveyed in the supervised internship discipline using the Management Excellence Method - MEG. The case study was the methodology used, associated with the method of excellence in management - MEG of the National Quality Foundation - FNQ and consultations with specific literature in books, articles, specialized websites. The main results observed refer to the elaboration of the profile of the companies surveyed in the years 2020 to 2022, with the involvement of students from the disciplines Supervised Internship 1 and 2 of the Visconde de Cairu Foundation, identification of the degree of maturity of the companies; practical experience of the corporate environment, in addition to the opportunity to intervene and consult with the companies surveyed – a unique and challenging opportunity.

Keywords: excellence criteria, management practices, micro and small companies, maturity, diagnosis.

¹ Professora Graduada em Administração. Mestre em Administração Estratégica. E-mail: angela@fvc.br

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas, segundo Sebrae (2022), representam 92,6% das empresas no Brasil e 97,1% na Bahia, sua importância, notadamente, na geração de emprego e renda e na prestação de serviços faz deste segmento foco de interesse para estudos acadêmicos e atuação profissional. Conhecer a gestão desse perfil de empresas com a aplicação de um instrumento de autoavaliação e diagnóstico com base em critérios de excelência, permite aos gestores traçarem um conjunto de ações e intervenções no sentido de melhoria da gestão e consequente geração de resultados.

Sabe-se que a eficácia operacional de uma empresa contribui para um melhor posicionamento de mercado e maior competitividade. Para os alunos da disciplina estágio supervisionado é uma oportunidade de testarem conhecimentos e aplicarem posicionamentos e intervenções, práticas essenciais à sua formação profissional, pela experimentação e vivência. O objetivo deste artigo é conhecer o grau de maturidade da gestão das micro e pequenas empresas pesquisadas na disciplina estágio supervisionado com o uso do Método de Excelência da Gestão - MEG. O estudo pretende, ainda, identificar as práticas de gestão utilizadas pelas empresas pesquisadas, para cada um dos 8 (oito) critérios de excelência do Método de Excelência da Gestão – MEG criado pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ; e, evidenciar as oportunidades de melhoria, pontos fortes e intervenções recomendadas.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso junto a micro e pequenas empresas sediadas em Salvador, nos anos de 2020, 2021 e 2022.

2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO: da revolução industrial à transformação digital

A gestão empresarial evoluiu acompanhando as transformações da sociedade e junto a elas, as subsequentes mudanças de paradigmas e de *mindset* (modelos mentais) seguiram influenciando e delineando a forma de gerenciar.

Dos pressupostos da administração científica de Frederick Taylor que permearam a gestão no início do século XX, com os seus princípios pautados na

visão instrumental e mecanicista da administração, passando pelas teorias clássica de Fayol, das relações humanas de Elton Mayo, seguindo pela teoria burocrática de Weber, às contribuições de Peter Drucker, com a administração por objetivo (APO), considerado pai da administração moderna, às teorias sistêmica e contingencial que incorporaram a inter-relação entre os sistemas organizacionais (funções) e a influência do meio ambiente nas características das organizações, à qualidade total e melhoria contínua: tendência dos anos 1980 até nossos dias.

Perpassando essa evolução histórica, temos novas teorias e/ou práticas de gestão, como planejamento estratégico, aprendizado organizacional, gerenciamento de projetos e processos, dentre outros. Surge o conceito da quarta revolução industrial lançado por Klaus Schwab que lidera o Fórum Econômico Mundial, os desafios da transformação digital, a conexão homem-máquina e a gestão do futuro. Traçar uma linha do tempo, falando do passado, presente e futuro, pode ser uma opção para acompanhar a evolução da gestão nas últimas décadas, como apresenta a edição número 140 da revista HSM (2022), edição comemorativa aos seus 25 anos.

A edição destaca cinco gerações de revistas, trazendo os principais marcos da gestão das últimas décadas.

De 1997 a 1999 a previsão de uma nova sociedade do conhecimento e o surgimento da trabalhador do conhecimento termo cunhado por Peter Drucker; Alvin Toffler anuncia a segunda fase da terceira onda e o predomínio dos setores da informação e de serviços; a reengenharia de Michel Hammer com o redesenho de processos; a metodologia do Balanced Scorecard revolucionou a execução da estratégia com D. Norton e R. Kaplan; a *learnig organization* (organização que aprende) de Peter Senge; os princípios da liderança sustentável concebida por David Ulrich, a influência da gestão de Jack Welch preconizando a influência da internet nos negócios que aproxima o consumidor, a capacidade de aprender das organizações e, a qualidade que passa a ser “entregue com maior valor possível “ (HSM 140 p.17).

A década de 2000 a 2009 aparece a popularização da internet; a ênfase na execução da estratégia com Ran Charan, a revolução do marketing, o *storytelling*

P. Kotler, a inovação da estratégia e as contribuições de W. Chan Kim com a Estratégia do Oceano Azul etc. (HSM 2022)

De 2010 a 2013 Alexander Osterwalder lança o CANVAS método voltado a inovar modelos de negócio; o neuromarketing com Martin Lindstrom preconizando a importância de acionar a audição do consumidor; organizações exponenciais; Teoria U, um processo para fazer o futuro vir do futuro; Charles Handy prevê as empresas virtuais; o Brasil se internacionaliza com o fenômeno do 3G a algumas startups, dentre outros. (HSM 2022 p.20)

De 2014 a 2018 “as organizações incorporam o ecossistema da inovação; o *design think* centrado no ser humano; Thomas Malone estuda a inteligência coletiva e os 4 (quatro) vetores da inteligência coletiva” (HSM 2022 p.22).

Período 2019 a 2021, *coaching*, disrupção, a nova sustentabilidade com o ESG (social, ambiental e governança), os dilemas éticos; as “organizações que curam” (conceito criado por Raj Sidodia); a nova ciência da gestão inspirada nas startups, a transformação digital, dentre outras, são pautas emergentes que se apresentam frente a um cenário de grande incerteza, agravado pela pandemia e diferenciais pautados na inovação.

As megatendências que se anunciam, como o sentido de propósito, velocidade; mudanças na estrutura das organizações (menos verticalização, mais horizontalização e transparência); o modelo híbrido de trabalho; a necessidade de uma gestão mais humanizada, os novos desafios da diversidade e inclusão são agendas que se colocam, hoje, ao lado de exigências por uma gestão de qualidade e maturidade capazes de gerar resultados e atender aos requisitos desse novo cenário.

Os critérios de excelência da Fundação da Nacional da Qualidade – FNQ são parâmetros utilizados para análise, diagnóstico e certificação das empresas brasileiras, desde 1991, com contribuição relevante no nível de competitividade das empresas.

3 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

A busca pela qualidade e excelência em gestão esteve presente ao longo dos tempos, as maiores contribuições para o seu entendimento aconteceram durante

o século XX, cuja concepção quase sempre associada à produção de bens e serviços de valor qualitativo que gera relação vantajosa para empresas, consumidores e sociedade.

A era industrial e a preocupação com a qualidade na linha de produção trouxeram a necessidades de inspeção, controle e garantia da qualidade, o uso de métodos estatísticos, o Kaisen e a concepção de melhoria contínua surgida no Japão, o método 5S, PDCA, a gestão de processos, SixSigma dentre outros, passaram a ser utilizados intensamente por empresas que buscavam a qualidade da gestão, o melhor atendimento aos clientes (interno e externo) e o alinhamento aos interesses dos *stakeholders*.(Ribeiro 2016).

A primeira metade do século XX caracterizou-se pelos ganhos da produção em série, oriundos das tecnologias desenvolvidas durante a Revolução Industrial. A ênfase era dada na produção, que era analisada através de amostras coletadas aleatoriamente que, desejava-se, seriam representativas do todo. Alinhado a este cenário, surgiu uma corrente composta de grandes pensadores da qualidade, que acreditavam no controle estatístico da produção, mesmo porque, dado o volume que se produzia, a inspeção individual das peças já não era possível. A utilização de métodos matemáticos caracteriza este período, e as técnicas foram desenvolvidas nos Estados Unidos, por engenheiros, estatísticos e consultores. Fazem parte deste grupo de pensadores Walter A. Shewhart, William Edwards Deming e Joseph M. Juran Britto (2016 p.16)

Novos cenários passam, ao longo dos anos, a ameaçar a permanência no mercado, de várias empresas, em diversos segmentos, dentre eles, acirramento da concorrência (no Brasil acentuado com a abertura de mercado na década de 90); avanços tecnológicos; maior nível de exigências dos consumidores; guerras fiscais levando várias empresas a perderem competitividade, outros.

Toda esta configuração passa a justificar a necessidade de melhorar a padronização dos processos e seus controles, aprimorar o gerenciamento da rotina, treinar equipes, não só em busca da alta produtividade, mas também para patrocinar o crescimento do ser humano. Isso faz com que os empresários invistam maciços recursos financeiros em equipes próprias ou por meio de consultorias especializadas em busca da *excelência operacional* ou da implantação do *controle da qualidade total*. Barros (2020 p.2).

No Brasil só no início do governo Collor, em 1990, e com a abertura do mercado às importações, o que gerou um aumento da concorrência e a chegada de produtos com uma qualidade mais adequada em relação ao que antes era produzida, é que o Brasil teve que, enfim, focar na gestão da qualidade. Apenas no início dessa década é que começamos a nos preocupar efetivamente com a qualidade.

Em 1991 é criada a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), por representantes dos setores público e privado como um “Centro de Referência para a melhoria da produtividade das organizações e da competitividade do Brasil, por meio da disseminação do Modelo de Excelência da gestão (MEG)” Guia Nacional da Gestão para Excelência. ” (2022 p.10).

Segundo a FNQ (2017 p.11) “a excelência de uma organização está relacionada à sua capacidade de perseguir seus propósitos, em completa harmonia com os complexos ecossistemas com os quais interage e dos quais depende, sendo alvo móvel. ”

O modelo de Gestão (MEG) é referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais. Considera a partir dos oito critérios de excelência (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos e resultados) se a empresa atende aos requisitos de uma gestão de excelência.

Em linhas gerais os critérios abordam: i) o critério liderança analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa, verifica a formulação da missão e sua comunicação aos colaboradores, o compartilhamento de informações e o incentivo ao comportamento ético; ii) o quesito estratégias e planos analisa o processo de definição da visão de futuro e sua comunicação aos colaboradores, o cumprimento da visão, estabelecimento de indicadores e metas, dentre outros; iii) o critério clientes analisa as práticas da empresa em relação a seus clientes atuais e potenciais, conhecimento de suas necessidades e expectativas, como estão agrupados, divulgação de produtos/serviços, tratamento de reclamações e satisfação; iv) em sociedade verifica as práticas de gestão da empresa em

relação ao atendimento às exigências legais, aspectos ambientais e sociais; v) informações e conhecimento trata das informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão, como o conhecimento é compartilhado entre dirigentes e colaboradores etc; vi) o critério pessoas analisa as práticas de gestão de pessoas em relação às pessoas que trabalham na empresa (colaboradores), definição de funções, processo de seleção e capacitação e satisfação dos colaboradores; vii) processos analisa os principais processos de negócio da empresa; e, viii) finalmente, o critério resultados que são decorrência direta de tudo que a empresa tem e faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores. Analisa os resultados apresentados pela empresa, incluindo os resultados financeiros. Questionário de auto avaliação (2022).

A Fundação Nacional da Qualidade atualizou alguns desses critérios na 21ª edição do Guia, incorporando questões recentes e emergentes relacionadas à gestão, sendo de fácil absorção e entendimento, sem, no entanto, afetar o rigor técnico com que os temas são tratados.

4 APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELENCIA DA GESTÃO: O caso FVC

O estudo objetivou conhecer, a partir da metodologia de excelência em gestão (MEG), o grau de maturidade das micro e pequenas empresas pesquisadas nos anos de 2020 a 2022, com o diagnóstico de gestão elaborado. Foi utilizado o questionário específico para as MPEs, aplicado em empresas dos ramos de serviço (53%); comércio (33%) e indústria (10%), conforme figura 1.



A maturidade da gestão foi avaliada, atribuindo valores às alternativas de respostas para as questões correspondentes a cada um dos critérios de excelência, sendo: alternativa A (peso 0); alternativa B (peso 3); alternativa C

(peso 7); e, alternativa D (peso 10), pesos variáveis de acordo com a existência das práticas de gestão, (letra A, pontuação zero, considerando que a prática é inexistente e letras, B, C e D existentes com graduação na aplicação).

Discorrendo sobre o grau de maturidade, aparece em destaque o critério sociedade com maior percentual de respostas afirmativas (61,6%), seguido de liderança (58,6%) e processos (56,9%), o que denota maior atendimento às práticas de gestão nessas áreas, em contraposição ao critério resultados, com menor índice (12,7%), envolvendo temas relativos a desempenho financeiro, satisfação e reclamação de clientes, produtividade, margem de lucro etc. A figura 2 demonstra esta análise.

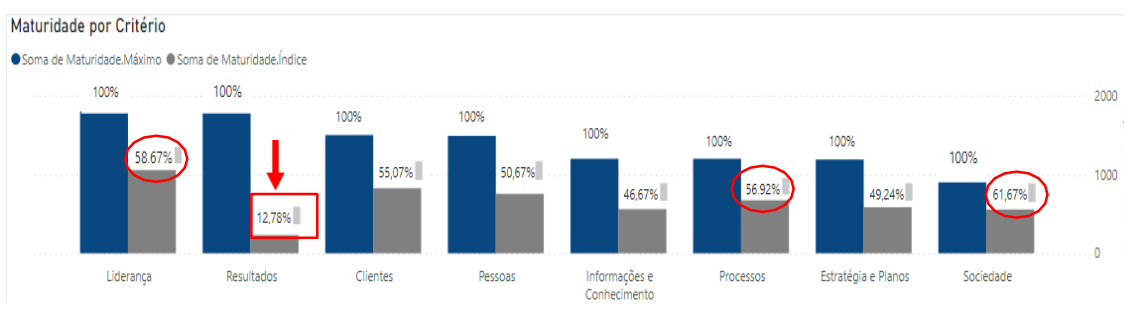


Figura 2 Maturidade por critério

A maior fragilidade no critério resultados está na falta de práticas relativas ao acompanhamento da produtividade dos trabalhadores, apenas (5%), utiliza esta prática, e informações sobre acidentes no trabalho (10%) das empresas desenvolve ações. No critério informações e conhecimentos apenas (37%) das empresas compartilham conhecimentos entre os colaboradores e (46%) utilizam informações comparativas na análise de desempenho de produtos e serviços. Quanto a estratégias e planos apenas (39%) das empresas têm planos de ação definidos, e, (44%) indicadores e metas estabelecidos.

As maiores forças são relativas ao critério sociedade, (83%) das empresas atendem as exigências legais necessárias para o seu funcionamento (conhecem e mantêm atualizadas), e (62%) analisam os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente. No critério liderança, segundo mais bem pontuado,

(67%) dos dirigentes compartilham informações e em (65%) das empresas, o desempenho da empresa é analisado pelos seus dirigentes.

Em processos, o terceiro mais bem pontuado, (64%) das empresas utilizam critérios na seleção de fornecedores e (57%) controlam as finanças da empresa, a fim de otimizar a utilização dos recursos.

A análise geral dos pontos fortes e fragilidades aponta que a maioria (51%) das empresas pesquisadas, apresenta fragilidades em todos os critérios e, apenas (49%) evidencia pontos fortes, com respostas afirmativas (alternativas c e d), conforme demonstrado na figura 3.

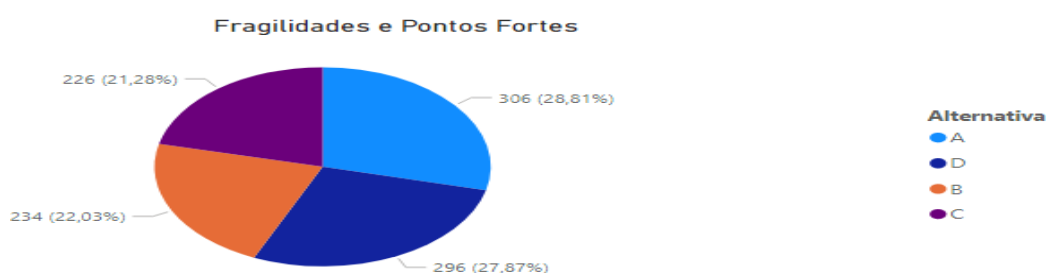


Figura 3 Fragilidade e Pontos Fortes

As oportunidades de melhorias, momento em que são sugeridas ações e práticas para melhoria da gestão, a maior frequência de intervenções se deu em treinamento (7,3%); divulgação de produtos e serviços em sites e mídias sociais (6,6%) e planejamento estratégico (5,3%), conforme figura 4.

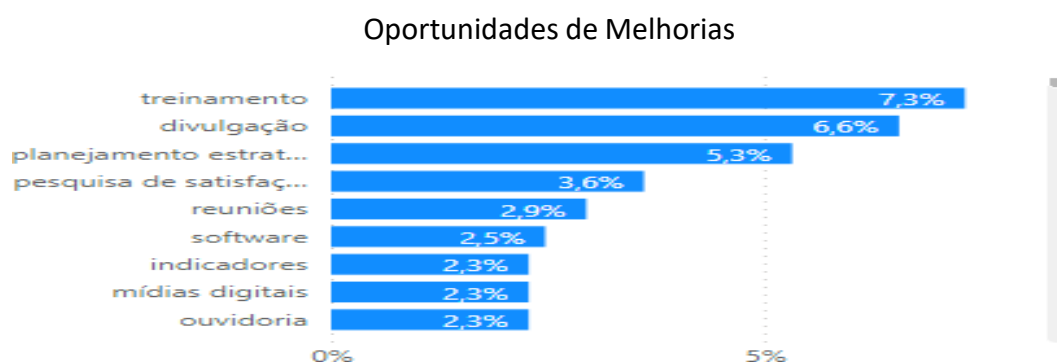


Figura 4 Oportunidades de Melhorias

4.1 RESULTADOS E IMPACTOS

Os principais resultados e impactos identificados estão associados à geração de um diagnóstico das empresas pesquisadas com o uso de metodologia específica, assim como, a proposição de intervenções e oportunidades de melhorias, com vistas a melhorar a gestão dessas empresas. Os impactos podem ser evidenciados sob duas óticas: os ganhos para as empresas, no que se refere às entregas de ferramentas e/ou práticas de gestão, muitas delas desenvolvidas e implementadas, ganhos evidenciados em depoimentos gravados por representantes das referidas empresas. Do outro lado, ganhos relativos às oportunidades vivenciadas pelos alunos das disciplinas estágio 1 e 2, da Fundação Visconde de Cairu-FVC, com a aplicação de conhecimentos de pesquisa científica e consultoria empresarial, além da interação com o ambiente corporativo, atributos importantes para a para formação profissional desses alunos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desse estudo teve como objetivo analisar o grau de maturidade de gestão das empresas micro e de pequeno porte, estudadas nos anos de 2020 a 2022 na Bahia, com o uso da metodologia MEG.

Pode-se constatar que, para na maioria das empresas pesquisadas, há indicativos de melhoria em todos os oito critérios pesquisados, com maior evidencia no critério resultados, especialmente no que se refere ao acompanhamento e controle do desempenho financeiro, além da satisfação e reclamações de clientes. Por outro lado, merece destaque a preocupação dessas empresas quanto aos requisitos legais para o seu funcionamento e aos impactos relativos ao meio ambiente, não se configurando em ações concretas, itens trabalhados no critério sociedade, com maior performance. Nos critérios liderança e processos as práticas relacionadas são atendidas parcialmente, evidenciando muitas oportunidades de melhoria.

Em geral o estudo confirma que a maioria das empresas pesquisadas atua no ramo de serviços, tem entre 3 a 10 funcionários, algumas são empresas familiares, atendem parcialmente aos critérios de excelência e demonstraram

interesse em implementar novas ferramentas e práticas para melhorar sua gestão.

A aplicação do MEG contribuiu para, a partir do diagnóstico realizado, mapear o estágio de maturidade da gestão e demonstrar os pontos fortes que devem ser reforçados, assim como, as oportunidades de melhoria com intervenções técnicas necessárias, notadamente naqueles critérios com baixa avaliação, a exemplo de resultados, informações e conhecimento e estratégias e planos.

REFERÊNCIAS

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão**. São Paulo, 2017. E-book. Disponível <https://fnq.org.br/>. Acesso em 15.09.2022

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Guia de Referência da Gestão da Excelência**. São Paulo, 2016. E-book. Disponível em <https://fnq.org.br/> . Acesso em 15.09.2022

FNQ. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Plataforma MEG 21. Método de Excelência em Gestão (MEG). Disponível em <https://fnq.org.br/> . Acesso em 15.09.2022

FUNDAÇÃO VISCONDE DE CAIRU. **Ambiente Virtual de Aprendizagem Remoto (AVAR)** Plataforma AVAR. ADESUP I. 2021 e 2022. Disponível em <http://online.cairu.br/moodle/>. Acesso em 16.09.2022

HSM Management. A gestão em três tempos. Edição especial 25 anos: Passado, Presente, Futuro. No 150. p.8 a p.25. Janeiro- fevereiro 2022.

MINTZBERG Henry. Managing: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre. Bookman. 2014. Biblioteca virtual.

RIBEIRO, Antônio de L. Teorias da administração. Editora Saraiva, 2016. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63539-5/>. Acesso em: 01. 09. 2022.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Portal Sebrae. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em 13.07.2022