

Modelos de gestão para MPE (Micro e Pequenas Empresas): o Estudo de Caso do Prêmio Top Empresarial

ANTONIO BATISTA RIBEIRO NETO (UFRJ)
RODOLFO CARDOSO (UFRJ)
HEITOR MANSUR CAULLIRAUX (UFRJ)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

RIBEIRO NETO, Antonio Batista; CARDOSO, Rodolfo; CAULLIRAUX, Heitor Mansur. Modelos de gestão para MPE (Micro e Pequenas Empresas): o Estudo de Caso do Prêmio Top Empresarial In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 1070-1081.

Resumo

O Estado do Rio de Janeiro, por meio de uma parceria entre o Governo do Estado, SEBRAE/RJ, GERDAU e a FIRJAN, vem promovendo o Prêmio Top Empresarial como mecanismo para orientar as Micro e Pequenas Empresas (MPE) na estruturação da gestão de seu negócio. A estruturação do Prêmio teve como pressuposto que os modelos tradicionais de gestão que são utilizados no Brasil, entre os quais as normas ISO 9000 e o PNQ (descritos a frente), são de grande complexidade operacional e demandam recursos organizacionais e financeiros que inibem a participação de micro e pequenas empresas. Os organizadores do Prêmio partem da suposição que os conceitos que sustentam o Prêmio Top Empresarial são relevantes para as MPE solucionarem seus principais problemas de gestão e promovam a sustentabilidade do negócio (S1). Este trabalho tem o objetivo apresentar os primeiros resultados de uma pesquisa para avaliar a eficácia do Prêmio Top Empresarial como modelo de referência à gestão específico para a melhoria da competitividade de micro e pequenas empresas brasileiras, buscando uma confirmação conceitual para a suposição realizada. Primeiramente, o trabalho destaca a importância deste segmento empresarial para a economia do país e um histórico sobre a evolução da trajetória dos modelos gerenciais. Em seguida, são apresentados os resultados de uma pesquisa que comprova a baixa competitividade e a sustentabilidade da pequena empresa na conjuntura brasileira. O Prêmio Top Empresarial é posteriormente apresentado seguindo-se de análise e correlação entre os conceitos que orientam os requisitos do prêmio e os fatores identificados como dificultadores do sucesso e causadores do fracasso das pequenas empresas no mercado.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização das Micro e Pequenas Empresas (MPE)

Nos últimos anos, pesquisadores, acadêmicos, agentes públicos, representantes empresariais, entre outros, têm dedicado maior atenção sobre o tema pequena empresa. Os elementos que recheiam a economia moderna, tais como: globalização, reestruturação industrial, sub-contratação, downsizing, entre outros; estimulam de forma direta e indireta o surgimento de pequenas empresas. Entre diversos impactos econômicos, as pequenas empresas destacam-se pela relação direta em relação aos empregos.

“Em 1990, uma conferência da OCDE, realizada em Trieste, sustentou que as pequenas e médias empresas são a base de uma economia saudável.” (SENGENBERGER e PIKE, 2002, p.109).

De acordo com os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), que reúne o total de empresas formais no Brasil, de 1995 a 2000, as empresas de 100 ou mais funcionários criaram apenas 88.100 empregos. No mesmo período, as pequenas empresas de até 99 funcionários, criaram 1,9 milhão de empregos (SEBRAE, 2002). Atualmente, as MPE desempenham um papel de grande importância para a economia nacional, uma vez que existem no país cerca de 3,5 milhões de empresas, sendo que 98% delas se constituem em empresas de micro e pequeno porte (IBGE, 2001). Estima-se que no país, são constituídas, anualmente, em torno de 470 mil novas empresas de acordo com a pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2004. Outros indicadores que demonstram a importância das MPE no Brasil são apresentados abaixo na Tabela 1.

Indicador	Percentual
Empregos	60
Faturamento	28
PIB	20
Empresas exportadoras	29
Valor das exportações	1,7

Tabela 1 – Indicadores relativos a participação da MPE na economia do Brasil. Fonte: SEBRAE, 2002.

1.2 A Trajetória dos Modelos de Gestão

O crescimento econômico e comercial após a revolução industrial fortaleceu o estudo da administração científica, iniciando a condução de pesquisas sobre gerenciamento de negócio. A evolução natural dessas pesquisas, somada às necessidades competitivas da época, resultou nos conceitos do Controle da Qualidade, cujo foco preocupava-se na entrega de produtos que atendessem as especificações dos clientes. A consequência natural foi à elevação dos custos de produção, uma vez que estes conceitos atuavam na verificação dos produtos finais, sendo o retrabalho ou a indisponibilidade eram as formas de tratamentos dos produtos não aprovados no controle.

O acirramento das disputas comerciais conduziu a Garantia da Qualidade, cujos conceitos focam no gerenciamento adequado dos processos a fim de garantir a qualidade dos produtos. Novas exigências dos mercados consumidores e a competitividade modificaram a decisão de compra dos produtos, introduzindo outras questões como atendimento ao cliente, assistência técnica, manutenção, facilidades adicionais, etc. A resposta a esse novo contexto gerencial foi o “Total Quality Management” (TQM), conceito de gestão que ampliava o foco da qualidade como aspecto estratégico do gerenciamento do negócio, limitados anteriormente dentro processos produtivos (GARVIN, 2002).

Foi dentro dos conceitos do TQM que se fortaleceram os esforços no desenvolvimento de orientações ao gerenciamento

das empresas, por meio de requisitos sobre como a organização deveria ser conduzida de uma forma sistêmica. Identificar e avaliar a eficácia das organizações foi uma consequência natural desses esforços. Assim, segundo HARRISON e SHIRON (1999), para que seja possível verificar a eficácia de uma organização, é necessário definir um Modelo de Referência para viabilizar a comparação da situação desejada com as informações coletadas na organização.

Dentro desse contexto, as normas ISO série 9000 foram o primeiro modelo de referência realmente sistêmico e adotado universalmente como mecanismos de segurança e transparência nas relações comerciais (NBR-ISO-9000:2000). Em meados da década de 80 o governo dos Estados Unidos da América identificou a necessidade de incentivar a busca de um conjunto de conceitos para orientar

suas organizações em resposta ao crescimento das industriais japonesas. Foi então, conduzido um estudo em empresas consideradas de classe mundial, que resultou na identificação de diversos fundamentos básicos necessários para o sucesso competitivo de classe mundial. Esses fundamentos foram desdobrados em requisitos, e agrupados por critérios, consolidando o Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Assim, os critérios de excelência do MBNQA, “tornaram-se um mecanismo para auxiliar as organizações a melhorar sua competitividade por meio da busca constante no aumento de valor para os clientes, da melhoria do desempenho e da capacitação global da organização” (FORD e EVANS, 2000, p. 8).

Diversos países seguiram a mesma estrutura lógica, definindo prêmios nacionais e modelos de referência à gestão. Atualmente, mais de 70 modelos de referência estruturados sobre a forma de prêmios nacional e internacional atendem mais de 100 países. O Brasil, em 1992, instituiu o Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ, também baseado no modelo americano, e sob a administração da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ (FPNQ_1, 2004).

Em resumo, pode-se considerar que os modelos de referência têm objetivos formais (KARATHANOS, 1999, p. 20):

- Auxiliar no desenvolvimento de práticas de melhoria do desempenho das organizações;
- Disseminar as boas práticas para as demais organizações;
- Servir como ferramenta para transmitir conhecimentos em desempenho gerencial, planejamento, treinamento e avaliação.
-

2. MPE E O MODELO DE GESTÃO DO TOP EMPRESARIAL

2.1 A Realidade das MPE no Brasil

O SEBRAE publicou, em agosto de 2004, o resultado de uma pesquisa, em nível nacional, que apresenta os diferentes fatores relacionados à sustentabilidade, bem como a sua falta, das micro e pequenas empresas no país. A pesquisa teve foco no levantamento de dados de empresas cadastrados nas Juntas Comerciais Estaduais, no período de 2000, 2001 e 2002. O trabalho envolveu empresas extintas e em atividades de todas as regiões do Brasil.

De acordo com a pesquisa apresentada na tabela, abaixo, somente 40% das MPE constituídas legalmente no Brasil conseguem alcançar o quarto ano em plena atividade. Estes números mostram o alto índice de mortalidade da MPE no país. Para explicitar com mais detalhes os fatores por detrás do alto número de mortalidade a pesquisa levantou outros números os quais são apresentados a seguir.

Ano Constituição	Regiões					BRASIL
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Tabela 2 – Taxas de Mortalidade por Região e Brasil (2000- 2002) (%). Fonte: SEBRAE (2004)

Ainda pela pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004), as principais áreas de conhecimento consideradas mais importantes para quem está iniciando um negócio demonstram que os empresários priorizam questões do ambiente interno da empresa: planejamento, vendas, marketing, organização e finanças. O resultado da pesquisa é apresentado na Tabela 3.

Áreas de Conhecimento mais importantes	Empresas	
	Extintas	Ativas
Planejamento	59%	24%
Vendas	41%	10%
Marketing/propaganda	36%	7%
Organização empresarial	35%	17%
Análise financeira	32%	7%
Relações humanas	22%	3%
Conjuntura econômica	16%	14%
Informática	14%	6%
Processo decisório	6%	10%
Nenhuma	3%	2%

Tabela 3 – Áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade de uma empresa, segundo os proprietários das empresas (Brasil). Fonte: SEBRAE (2004)

A pesquisa também demonstra que, tanto para os empresários das empresas extintas quanto os das empresas ativas, são prioritários ao sucesso das organizações os fatores relacionadas aos conhecimentos do mercado, estratégias de vendas, criatividade e administração do negócio. Outros importantes fatores também são apresentados por estes empresários, tais como apresentados na tabela 4.

Fatores de Sucesso	Empresas	
	Extintas	Ativas
Bom conhecimento do mercado onde atua	49%	55%
Boa estratégia de vendas	48%	46%
Criatividade do empresário	31%	45%
Ter um bom administrador	31%	27%
Aproveitamento das oportunidades de negócios	29%	43%
Uso de capital próprio	29%	29%
Empresário com persistência / perseverança	28%	36%
Capacidade de liderança do empresário	25%	28%
Reinvestimento dos lucros na empresa	23%	33%
Acesso a novas tecnologias	17%	23%
Capacidade do empresário para assumir riscos	15%	22%
Terceirização das atividades meio da empresa	5%	6%

Tabela 4 – Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa, segundo os proprietários das empresas extintas e ativas (Brasil). Fonte: SEBRAE (2004)

2.2 Top Empresarial: Um Modelo de Gestão para as MPE

Com o apoio do Governo do Estado do Rio de Janeiro, e coordenado pelo SEBRAE/RJ, a GERDAU e a FIRJAN, o Prêmio Top Empresarial busca promover o reconhecimento às iniciativas, ações e atividades das micro e pequenas empresas sediadas no Estado do Rio de Janeiro, quanto à aplicação de tecnologias e métodos de gestão, que tenham resultados em ganhos de produtividade e rentabilidade, com conseqüente melhoria da qualidade de vida das comunidades onde elas atuam (TOP EMPRESARIAL, 2004).

Baseado no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o Top Empresarial é composto por oito critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Cliente, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados, estruturados conforme o modelo apresentado na figura 1 (FPNQ, 2004).

A construção do Top Empresarial sustentou-se então nos critérios de excelência do PNQ, traduzindo os requisitos deste modelo em assertivas. Essas assertivas são distribuídas em um questionário, onde a cada assertiva estão associadas quatro opções de resposta, escolhidas de acordo

com a evidência da aderência da empresa com o conteúdo da assertiva, conforme apresentado no quadro 1.

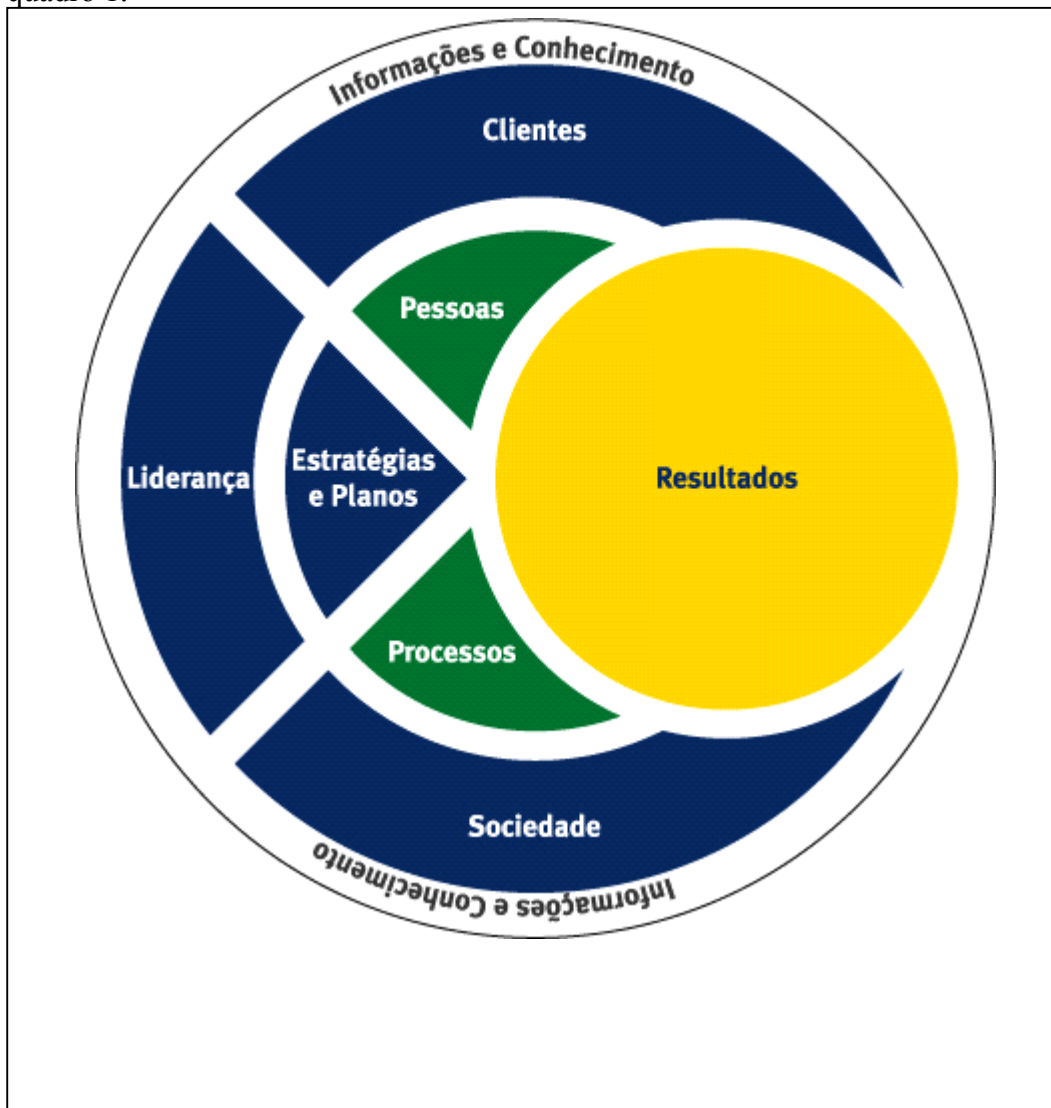


Fig. 1 – Modelo de Gestão do Prêmio Nacional da Qualidade. Fonte: FPNQ_1, 2004.

Critérios e Item do PNQ		Temas abordados nas Assertivas do Questionário de Avaliação do Top Empresarial
1 – Liderança	1.1 – Sistema de Liderança	(2) Participação do dirigente da empresa em treinamentos, cursos, seminários e/ou congressos para aprimoramento dos conhecimentos em gestão; (3) Envolvimento dos dirigentes com os empregados para compartilhar informações da empresa, tais como resultados do desempenho do negócio, a visão, planos de ação, metas, etc.
	1.2 – Cultura da Excelência	(1) Definição clara sobre qual é o seu Negócio, como vai atuar no mercado (Missão), e quais os princípios de comportamento dos seus empregados (Valores); (4) Tratamento pelos dirigentes das sugestões de melhorias feitas pelos empregados para o trabalho.
	1.3 – Análise Crítica do Desempenho Global	(7) A análise crítica do desempenho global feita regularmente com utilização de indicadores e de forma sistematizada.
2 – Estratégias e Planos	2.1 – Formulação das Estratégias	(8) A empresa definiu com clareza aonde quer chegar no futuro (Visão); (9) A definição de estratégias, pelos dirigentes, busca atingir a visão da empresa.
	2.2 – Desdobramento das Estratégias	(10) Quanto à elaboração de Planos de Ação visando atingir as estratégias; (11) Os planos da ação são monitorados e, freqüentemente, são efetuadas ações corretivas.
	2.3 – Planejamento do Sistema de Medição de Desempenho Global	(5) Existência de indicadores, que permitem avaliar se a empresa está funcionando bem; (6) Há definição de Metas de curto e/ou longo prazo.
3 – Clientes	3.1 – Imagem e Conhecimento do Mercado	(12) Segmentação (agrupamento) dos diferentes tipos de clientes e identificação de suas necessidades.
	3.2 – Relacionamento com Clientes	(13) Para as reclamações/sugestões dos clientes, a empresa adota forma sistemática de tratamento; (14) Freqüentemente e de forma sistematizada são realizadas avaliações para medir a satisfação dos clientes; (15) são implementadas ações a partir das avaliações dos clientes.
4 – Sociedade	4.1 – Responsabilidade Sócio-ambiental	(17) Os impactos negativos que os seus produtos/serviços e atividades possam causar ao meio ambiente estão identificados e existem ações corretivas e preventivas.
	4.2 – Ética e Desenvolvimento Social	(18) Desenvolvimento de ações que demonstrem o comprometimento da empresa com os aspectos de responsabilidade social.
5 – Infoação e Conhecimento	5.1 – Gestão das Informações da Organização	(19) Obtenção de informações sobre o setor de atividade em que atua; (20) Uso da tecnologia da informação para apoiar a execução dos processos e tomar decisões.
	5.2 – Gestão das Informações comparativas	(19) Obtenção de informações sobre a concorrência.
	5.3 – Gestão do Capital Intelectual	(21) Implementação de melhorias e inovações nos produtos, serviços, processos e instalações.
6 – Pessoas	6.1 – Sistema de Trabalho	(22) Definição das funções e responsabilidades dos empregados; (23) O reconhecimento dos empregados é feito freqüentemente e de forma sistematizada com critérios definidos.
	6.2 Capacitação e Desenvolvimento	(24) oferta de treinamento visando à capacitação dos empregados; (25) Ações de treinamento visando à capacitação dos empregados.

	6.3 – Qualidade de Vida	(26) saúde e segurança dos empregados no ambiente de trabalho; (27) promoção do bem-estar e satisfação dos empregados por meio de benefícios legais e outros serviços (confraternizações, áreas de lazer, programas de integração com a família, etc.).
7 – Processos	7.1 – Gestão de Processos Relativos ao produto	(28) Identificação e execução dos principais processos (produção, prestação de serviços e/ou comercialização); (29) acompanhamento (controle) dos principais processos.
	7.2 – Gestão de Processos de Apoio	
	7.3 – Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores;	(31) Seleção e avaliação dos fornecedores.
	7.4 – Gestão Econômico-financeira	(32) gerenciamento dos aspectos financeiros.
8 – Resultados		(16) O índice de satisfação cresceu nos três períodos; (30) Os resultados do acompanhamento dos processos melhoraram ao longo dos três períodos.

Quadro 1 – Estrutura de assertivas e requisitos utilizados no Modelo do Top Empresarial.

FONTE: TOP EMPRESARIAL (2004).

Buscando considerar as especificidades de diferentes segmentos de MPE, o Top Empresarial é dividido em 7 (sete) categorias: Agronegócio, Comércio, Educação, Indústria, Saúde, Serviços e Turismo. Além disso, as empresa também poderá se candidatar aos Prêmios Especiais Empresa Cidadã, Conservação e Uso de Energia e Uso Racional da Água – estes três avaliados de forma específica pela atuação da empresa no desenvolvimento social, na conservação de energia e no uso racional da água, respectivamente (TOP EMPRESARIAL, 2004).

2.3 O Top Empresarial Resolve os Problemas das MPE ?

2.3.1 Liderança

KOUZES e POSNER (2003) realizaram desde 1984 estudos sobre liderança em empresas de diferentes portes. Nesses estudos, os autores identificaram um conjunto de atitudes necessárias a condução de um negócio: (a) orientar os outros; (b) ser o exemplo das atitudes que preconiza; (c) ter uma clara visão de futuro; (d) ser capaz de envolver as pessoas; (e) buscar oportunidades para o negócio; (f) ser capaz de correr riscos calculados; (g) incentivar a colaboração; (h) fortalecer os trabalhos dos outros; (h) reconhecer as contribuições; e (i) comemorar e valorizar as vitórias.

Uma análise do resultado da pesquisa de KOUZES e POSNER (2003) em face às ao modelo do Top Empresarial permite verificar que as questões preconizadas nesse modelo buscam construir uma liderança preocupada em:

- Conduzir ativamente o negócio;
- Capacitar-se permanentemente;
- Objetivar um futuro claro; e
- Orientar decisões com base em análises periódicas e quantitativas;

Segundo KELADA (1996, p.187), a alta direção deve estabelecer um consenso quanto aos valores e crenças da organização, assim como disseminar e assegurar que esses valores e crenças sejam compartilhados por todas as pessoas e aplicados em todas as áreas. Neste caso também, a questão (1) do modelo enfatiza a preocupação com os valores e diretrizes organizacionais.

2.3.2 Estratégias e Planos

ROWE et al (1986, p.17) estabelecem que o planejamento estratégico “é o processo no qual a direção de uma organização formula e implementa estratégias, que visam a alcançar as metas a que ela se propõe”. De acordo com essa definição, o planejamento estratégico “compreende o processo

de estabelecer propósitos, metas e objetivos comuns para a empresa; desdobrando-os em planos e políticas específicas para os níveis operacionais; e assegurando os recursos necessários para transformar os planos em ações”. Essas definições ainda são consideradas clássicas dentro do tema, estando inteiramente alinhada aos questionamentos do Top Empresarial, que reunidas conforma de forma bem clara a composição: Visão de Futuro (assertiva 8) => Estratégias (assertiva 9) => desdobramento em Ações (assertiva 10) => acompanhamento das ações (assertiva 11).

È fato comum no conhecimento científico que o sucesso da implementação de estratégias perpassa pela definição e implementação de um sistema de medição de desempenho. ECCLES (1991), em seu Manifesto da Mensuração do Desempenho, afirmou a importância da mensuração das estratégias por meio de indicadores de desempenho. Segundo KAPLAN e NORTON (1996), grandes autores na integração da medição com as estratégias, a fixação de metas que decorram do desdobramento dos objetivos estratégicos da organização é um dos principais aspectos de sucesso para a comunicação e conexão dos empregados com o negócio. O modelo proposto pelo Top Empresarial questiona aos empresários sobre a definição dos indicadores (assertiva 5) e a definição das metas (assertiva 6).

2.3.3 Clientes

KOTLER e DUBOIS (2000) afirmam que se for possível identificar os clientes mais valiosos, conquistá-los, mantê-los e cultivar suas compras, a organização desenvolverá mais valor do que apenas a venda momentânea dos produtos e serviços. Nessa lógica, a organização necessitará introduzir postura de marketing direcionado aos seus clientes, sistemas e operações para apoiar a interface com os clientes, cultura e valores alinhados a dos seus clientes, entre outros esforços.

Os autores indicam ainda um conjunto de ações que devem ser realizados dentro desses esforços:

- Coletar o máximo de informações dos clientes;
- Analisar essas informações;
- Estabelecer metas voltadas para a percepção da empresa pelos clientes;
- Definir acertadamente os canais de comunicação da empresa;
- Desenvolver regras de compromisso associadas com cada segmento de clientes;
- Desenvolver sistemas de aprendizado com os clientes.

Uma análise das questões 12 a 15 do Top Empresarial indica o alinhamento do modelo a essas preocupações, por meio de uma lógica introdutório de conhecer o cliente (questão 12), ouvir e tratar suas reclamações (13), medir e conhecer sua satisfação (14) e apreender por meio dele (15). Ainda que iniciais, essas preocupações despertam nas MPE o preocupação com a gestão de marketing e o relacionamento com os clientes conforme identificou KOTLER e DUBOIS (2000).

2.3.4 Sociedade

È notória a importância do fortalecimento da sociedade no fortalecimento das MPE. LLORENS (2001) - como diversos outros autores que pesquisa temas como: Arranjos Produtivos Locais, Distritos Industriais, Desenvolvimento Local, etc. – as MPE são as principais afetadas pelo fortalecimento da sociedade ou da comunidade local. FREEMAN (2002) salienta ainda que a inovação e o conhecimento, aspectos fundamentais de competitividade na Era do Conhecimento, dependem fundamentalmente de Sistemas Nacionais de Inovação, sustentados por sociedades ou comunidades fortes. O modelo Top Empresarial, alinhado ao tamanho e a capacidade de fortalecimento das MPE, restringe o modelo original do PNQ a questão dos impactos negativos que os produtos/serviços e atividades podem causar ao meio ambiente (assertiva 17) e ao comprometimento com a responsabilidade social (assertiva 18).

2.3.5 Informação e Conhecimento

Na Economia Baseada no Conhecimento, a inovação é dirigida pela interação entre produtores e usuários no intercâmbio do conhecimento tácito e codificado. Nesta nova economia, a distribuição do conhecimento por meio de redes formais ou informais é essencial para o desempenho da economia (OECD, 1996). O modelo preconizado pelo Top Empresarial por sua vez reduziu o consagrado e abrangente modelo do PNQ para as questões básicas da informação e conhecimento: obtenção das informações sobre o setor e a concorrência (assertiva 19), uso de Tecnologia da informação para apoio a tomada de decisão (assertiva 20) e implementação de melhoria e inovações (assertiva 21).

2.3.6 Pessoas

O ambiente empresarial, cada vez mais competitivo, está inserido na nova economia – Economia do Conhecimento. O pilar básico desta economia são os recursos humanos das organizações. Portanto, desenvolver e capacitar pessoas passa a ser uma nova fonte de vantagem competitiva. O modelo do Top assegura que a organização defina com clareza funções e responsabilidades dos colaboradores (assertiva 22), promova mecanismos de reconhecimento de suas atividades (assertiva 23), bem como defina uma agenda para desenvolver e qualificar seu quadro de profissional (assertivas 24 e 25 respectivamente).

2.3.7 Processos

O Ciclo PDCA, aspecto básico da gestão dos processos é também a base dos requisitos de gestão de processos do modelo do PNQ. Conceito consagrado, o Top Empresarial adotou apenas o Planejamento (assertiva 28) e o Controle (assertiva 29), fundamentados na premissa que essas duas etapas são as duas principais promotoras da melhoria contínua.

3. CONCLUSÃO

Uma análise cruzada entre os Fatores de Sucesso das MPE (conforme Tab. 5) com as maiores dificuldades encontradas por estas empresas (conforme Tab. 6) permite diagnosticar um conjunto de temas correlatos necessários a gestão das Micros e Pequenas Empresas. Na tabela 7 tem-se o resultado dessa análise cruzada.

É possível verificar que todos os temas correlacionados com os Fatores de Sucesso e com as Dificuldades Encontradas estão cobertos entre as assertivas do Top Empresarial.

Fatores de Sucesso	Dificuldades Encontradas	Temas Correlatos
Bom conhecimento do mercado onde atua.	Falta de clientes; Desconhecimento do mercado; Maus pagadores.	Imagem e conhecimento de Mercado;
Boa estratégia de vendas; Aproveitamento das oportunidades de negócios. Capacidade do empresário para assumir riscos.	Concorrência muito forte; Recessão econômica no país.	Planejamento Estratégico; Eficaz implementação do Planejamento Estratégico;
Criatividade do empresário Ter um bom administrador; Empresário com persistência / perseverança; Capacidade de liderança do empresário; Capacidade do empresário para assumir riscos.	Recessão econômica no país; Falta de conhecimentos gerenciais;	Identificação e Desenvolvimento de Líderes; Capacitação gerencial da Liderança; Visão de Futuro e Consistência de Propósito da Liderança; Decisão baseada em informações;
Uso de capital próprio; Reinvestimento dos lucros na empresa	Falta de capital de giro; Problemas financeiros; Falta de crédito bancário; Problemas com a fiscalização; Carga tributária elevada; Instalações inadequadas.	Gerenciamento da sustentabilidade do negócio. Gerenciamento orçamentário; Investimento financeiro na empresa; Gestão dos parâmetros econômico-financeiros.
Acesso a novas tecnologias;	Concorrência muito forte; Instalações inadequadas;	Inovação de produtos, processos e instalações; Gestão de tecnologia da informação.
Terceirização das atividades meio da empresa.	Falta de mão-de-obra qualificada.	Gerenciamento dos fornecedores e terceirizações.
Ter um bom administrador.	Falta de mão-de-obra qualificada.	Capacitação e Treinamento.

Tabela 7 – Análise Cruzada Fatores Críticos de Sucesso e Principais Dificuldades das MPE.

Desde a sua primeira edição em 2001, o Prêmio Top Empresarial tem obtido uma crescente participação de micro e pequenas empresas do Estado do Rio de Janeiro, os quais poderão ser observados na tabela 8 abaixo.

CICLO	2001	2002	2003	2004
Número de inscrições	332	1.098	2.338	7.345
Número de questionários respondidos	73	327	891	2.374
Força de trabalho envolvida	493	1.231	2.035	14.676

Tabela 8 – Resultado da participação das MPE nos ciclos do Prêmio Top. Fonte: SEBRAE (2004)

Os números da tabela acima permitem inferir que o Prêmio TOP Empresarial está alcançando seu principal objetivo que é tornar-se o modelo de referência em gestão para as micro e pequenas empresas fluminenses. Ao buscarem adequação de acordo com os critérios do prêmio, as MPE fortalecem, de forma sistêmica, suas áreas gerenciais, além de promoverem a melhoria de seus pontos fracos e o fortalecimento de suas competências. A resultante desta combinação consiste na geração de musculatura empresarial que irão combater com maior rapidez as ameaças do mercado e com isso o alcance da sustentabilidade nos respectivos nichos em que atuam.

Portanto, o modelo de gestão do TOP empresarial, em função da baixa complexidade de utilização, tem a tendência de se constituir como o modelo de gestão de maior utilização entre as MPE do Estado do Rio de Janeiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ECCLES, Robert G.; Manifesto da Mensuração do Desempenho. Harvard Business Review, jan-fev, 1991.

FORD, Mathiew W. & EVANS, James R.; *Conceptual Foundadtions of Strategic Planning in the Malclm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, paginas 8-26, Quality Management Journal, Vol. 7, nº 1, ASQ, 2000 .

FPNQ; **Crítérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade**, Fundação para o Premio Nacional da Qualidade, SP, 2004.

FREEMAN, Chris: *Continental, national and sub-national innovation systems – complementarity and economic growth*, Research Policy, nº 31, pág 191-211, USA, 2002.

GARVIN, David A.; **Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva**, tradução de João Ferreira Bezerra de Souza, Qualitymark Ed., RJ, 2002.

HARRISON, Michael I., SHIROM, Arie.; *Organizational Diagnosis and Assessment*. Ed. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California, 1999.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P.; **Utilizando o Balanced Scorecard como Sistema de Gerenciamento Estratégico**; Havard Business Review, jan-fev, 1996.

KELADA, Joseph; *Integrating Reengineering with Total Quality*. Milwaukee, Wisconsin. ASQC Quality Press, 1996.

KOTLER P. e DUBOIS, B.; *Marketinf management: analysis, flanning, implamentation and control*. Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 2000.

KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z.; **O Desafio da Liderança**; 3ª Edição, Rio de Janeiro, Elsevier 2003.

LLORENS, Francisco Albuquerque; **Desenvolvimento Econômico Local: Caminhos e Desafios para a Construção de uma Nova Agenda Política**; Rio de Janeiro, BNDES, 2001.

NBR-ISO-9000:2000; **Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário**. ABNT, 2000.

OLIVEIRA, Carlos Henriques V. do R. e SALLES, Mara Telles; **Prêmio TOP Empresarial: Um estudo de caso sobre as empresas de serviços do Rio de Janeiro**. ENEGEP 2004.

ROWE, Alan J.; MASON, Richard e DICKEL, Karl; *Strategic Management: A Methodological Approach*. New York: Addison Wesley Publishing Company, 1986.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília: 2004.

SEBRAE. Relatório sobre as pequenas empresas no Brasil: 2002.

SENGENBERGER, W. e PIKE, F. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política in COCCO, G., URANI, A. e GALVÃO, A. P. Empresários e empregos nos novos territórios produtivos – o caso da terceira Itália. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 2002.

SMALLBONE, D.; WYER, P. Growth and development in the small firm in CARTER, S.; JONES-EVANS, D. Enterprise and small business – principles, practice and policy. Harlow: Prentice Hall, 2002.

TOP EMPRESARIAL; Site com as informações sobre o Prêmio. Baixado de <http://www.premiotop.com.br> em 15 de novembro de 2004.