

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FUNDAMENTADA NA METODOLOGIA MCDA-C NA CIDADE DE LAGES

Marcelo Nascimento

Mestre em Administração de Empresas Universidade do Sul de Santa Catarina
Professor pela Faculdade Borges de Mendonça
Mn_marcelo@yahoo.com.br (Brasil)

Fabricio Luis Colognese Haubert

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade do Sul de Santa
Catarina
Professor pela Faculdade Borges de Mendonça
fabricio.haubert@hotmail.com (Brasil)

Fernando Filardi

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo
Professor titular do IBMEC-RJ
filardi@usp.br (Brasil)

Marcus Vinicius Andrade de Lima

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina
Professor Adjunto na Universidade Federal de Santa Catarina
marcus.lima@cse.ufsc.br (Brasil)

RESUMO

A avaliação de desempenho das empresas tem sido de grande valia se aplicada de maneira objetiva servindo ao empreendedor como importante ferramenta para contribuir com uma melhor *performance* de suas organizações. Com objetivo de analisar o desempenho de micros e pequenas empresas (MPEs) por meio da utilização da metodologia de avaliação multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C), este estudo teve caráter descritivo a partir de um questionário com 46 perguntas. A partir das respostas dadas pelos entrevistados, foram criados os descritores do MCDA-C, formando seis grandes grupos. Tais grupos buscam identificar fatores relevantes que levam as MPEs a obterem sucesso ou não. O questionário foi aplicado aos gestores responsáveis pela administração de 25 empresas de pequeno e médio porte da cidade de Lages, em Santa Catarina. Os resultados do estudo evidenciam que (i)

24% das empresas pesquisadas tendem à falência, (ii) as funções gerenciais nas MPEs são as que mais influenciam no resultado negativo, (iii) em relação ao controle financeiro, as empresas estão muito aquém do mínimo exigido para um controle satisfatório, (iv) as empresas com melhores resultados trabalham no mercado nacional e internacional, (v) o grupo que mais se destacou foi o Estágio da Evolução, o que mostra a tendência de que as MPEs estão cada vez mais se expandindo. Por esta pesquisa, foi possível perceber que os fatores contribuintes para a mortalidade estão bastante interligados e dependem em grande parte da atuação do empreendedor, a contribuição principal do estudo foi a de mostrar a possibilidade de utilizar o MCDA-C na análise de desempenho das micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Mortalidade de empresas. Avaliação multicritério. MCDA-C.

PERFORMANCE EVALUATION OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS BASED ON MCDA-C METHODOLOGY IN LAGES

ABSTRACT

The performance evaluation of enterprise has been very useful if applied objectively serving the entrepreneur as an important tool to contribute to a better performance of their organizations. Aiming to analyze the performance of small and Medium enterprises (SMEs) through the use of the evaluation methodology of multicriteria decision support Constructivist (MCDA-C), this study had a descriptive character from a questionnaire with 46 questions. From the answers given by the respondents were raised descriptors of MCDA-C, forming six major groups. Such groups seek to identify important factors that lead MSEs to succeed or not. The questionnaire was administered to managers responsible for the administration of 25 small and medium-sized city of Lages, in Santa Catarina. The study results show that (i) 24% of companies surveyed tend to bankruptcy, (ii) managerial functions in MSE are those that most

influence the negative result, (iii) in relation to financial control, companies are far below the minimum required for satisfactory control, (iv) companies with better results working in national and international market, (v) a group that stood out was the stage of evolution, which shows the trend of the MSE are increasingly expanding. Through this research it was revealed that the factors contributing to mortality are very interconnected and depend largely on the performance of the entrepreneur, the main contribution of the study was to show the possibility of using the MCDA-C in performance analysis of micro and small businesses.

Key-words: Performance evaluation. Business failure. Multicriteria evaluation. MCDA-C.

1 INTRODUÇÃO

O índice de mortalidade nas micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras com menos de cinco anos de vida é elevado, como mostram as pesquisas realizadas pelo Sebrae (2004), em que aproximadamente 70% delas não conseguem superar as dificuldades iniciais e encerram suas atividades nos primeiros três anos e meio de atividade. Essas empresas normalmente são familiares e nascem de uma ideia de negócios ou por falta de emprego, porém esses “empreendedores” não possuem conhecimentos das funções administrativas assim como de critérios para a tomada de decisão e esse é um dos fatores que podem levar empresas à falência.

Os fatores contribuintes para a mortalidade precoce das MPE geram riscos consideráveis, portanto, a habilidade para lidar com riscos deve ter alta prioridade. Liberatore e Stylianou (1992) sugerem que os modelos tradicionais da ciência de decisão, aqueles que buscam a melhor solução, incluam em seu processo decisório as incertezas e os procedimentos com múltiplos critérios, além de incorporar simultaneamente variáveis quantitativas, qualitativas e subjetivas em sua análise para avaliar o desempenho.

Para Morgan e Strong (2003), muitas foram as razões para uma evolução da avaliação de desempenho rumo a um enfoque multidimensional. Em função das crescentes dificuldades de obtenção de largas margens de lucro, o desempenho com base nos mercados passou a ser considerado um importante direcionador para o crescimento futuro, com uma valorização de variáveis externas à organização. Em segundo lugar, a utilização de métodos com facetas distintas permitiria que se percebessem as sutilezas das organizações, perante uma crescente avidez de informações mais amplas por parte dos analistas e investidores. Finalmente, deve-se considerar a ascendência do papel do consumidor e das inovações feitas pelas organizações para atendê-los.

É neste cenário cheio de incertezas que surge a necessidade de instrumentos de avaliação de desempenho que auxiliem o gestor a antecipar problemas que lhe possam causar danos e, conseqüentemente, fazê-lo correr o risco de ter sua empresa a aumentar as estatísticas de mortalidade das MPEs. A presente pesquisa visa responder as seguintes questões: É possível avaliar as MPEs por meio da metodologia MCDA-C na cidade de Lages? Como avaliar o

desempenho das MPEs na cidade de Lages, considerando seus aspectos quantitativos?

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é contribuir para o estudo da avaliação de desempenho das MPEs a partir da estruturação de um modelo de MCDA-C para as MPEs na cidade de Lages, que contemple os diversos fatores que contribuem para o risco percebido de mortalidade precoce dessas empresas.

A estratégia para operacionalizar o modelo proposto é a utilização da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C), uma vez que essa metodologia minimiza as limitações dos modelos tradicionais da ciência de decisão. Argumenta-se que, por meio do MCDA-C será possível identificar os riscos percebidos dos fatores contribuintes da mortalidade precoce das MPEs; construir escalas ordinais e cardinais para os fatores identificados; traçar o perfil das MPEs avaliadas nas categorias do risco percebido de mortalidade precoce: alto; indefinido, e baixo; e identificar os fatores que merecem intervenções de aperfeiçoamento.

Esta ferramenta busca oferecer aos gestores informações que auxiliem na resolução de problemas com características diversas e assim melhorar a compreensão do processo decisório. Neste estudo, entrevistas foram utilizadas como instrumentos de coleta de dados. O roteiro das entrevistas foi estruturado com um questionário composto de 46 questões fechadas, cujas perguntas pretendiam buscar informações inerentes ao contexto geral da empresa. Assim, foram analisados recursos humanos, passando por funções gerenciais, estágio de evolução, estratégias de crescimento, até finanças e estrutura física das organizações.

As MPEs analisadas no estudo ficam na cidade de Lages, localizada no interior de Santa Catarina, e possuem grande importância na economia local.

O mérito deste estudo está fundamentado na relevância que as metodologias de avaliação de desempenho passaram a ter no dia a dia das organizações, principalmente em face das mudanças no ambiente. Dutra (2003) conceitua como uma das funções essenciais da prática "gerenciar", pois não existe gerenciamento efetivo sem que o gestor de uma organização utilize um processo de medição do desempenho organizacional. Além disso, na questão prática reforça-se a contribuição oferecida às MPEs pertencentes à cidade de Lages, em Santa Catarina, proporcionando o estabelecimento de uma política de

melhoria contínua através de avaliações de desempenho pessoal, organizacional e políticas de treinamento.

Na sequência deste trabalho são desenvolvidos conceitos sobre processo decisório, decisão multicritério e validação de sistemas. A seguir é apresentada a metodologia adotada para validar o decisor e são descritas suas funcionalidades para o apoio à decisão e para auxiliar o pesquisador a analisar processos decisórios. Por fim são apresentados os resultados da validação realizada para qualificar o apoio à decisão prestado pelo sistema para problemas multicriteriais e para viabilizar o mapeamento do processo decisório dos usuários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Gonçalves (1994) em países como o Brasil, onde há alto desequilíbrio regional, micro e pequenas empresas podem apresentar um importante papel para a descentralização industrial. Para Koteski (2004), as MPEs são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer por sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2010) aponta que as MPEs foram responsáveis por 71,3% do saldo líquido de empregos gerados em maio de 2010. Uma grande parte desse desempenho (48,0%) foi fruto das contratações nas organizações que empregam até quatro trabalhadores, seguidas daquelas que empregam entre 20 e 99 trabalhadores, que somam 13,8% do saldo total. Esse fato por si já demonstra a importância desse segmento no país.

Da Silva (2003) comenta que o lado bom de ter uma grande participação das MPEs no desempenho da economia nacional contrasta com a alta taxa de mortalidade dessas empresas: das que iniciam suas atividades, basicamente 70% delas não completam o segundo ano de existência.

De acordo, com Sebrae (2010), 58% das empresas de pequeno porte fecham as portas antes de completar cinco anos. Esse número alarmante demonstra que as MPEs sofrem muito com esse fator de mortalidade empresarial.

Os principais fatores que levam à extinção de uma MPE são citados por Filardi (2006): (i) empreendedores com baixa competência na gestão, baixa escolaridade e pouca experiência; (ii) produtos e serviços sem qualidade, inovação e diferenciais competitivos; (iii) falta de planejamento; (iv) não conhecimento de leis, tributos e regras de fiscalização às quais a empresa se submete; (v) oferecimento aos clientes de produtos e atendimento medíocres; (vi) prática de qualidade e preços semelhantes ou mais altos; (vii) relação amadora e desorganizada; (viii) desconhecimento dos impostos que a empresa precisará pagar; (ix) desconhecimento e despreparo para os riscos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos do mercado.

Na pesquisa realizada por Nascimento (2011), o autor aponta os motivos que mais aparecem, em ordem decrescente, de acordo com os empreendedores em diversos estudos: Falta de capital de giro, falta de capacitação (escolaridade), incompetência gerencial e má gestão, falta de planejamento estratégico, falta de conhecimento do mercado, não existência de política de preços, produtos, propaganda e distribuição, carga tributária elevada, falta de mão de obra qualificada, acesso ao crédito e falta de plano de negócios.

Autores como Degen (1989), Dolabela (1999a; 1999b), Dutra (2002), Santos e Pereira (1995) destacam que o desenvolvimento do potencial empreendedor e a aplicação da função gerencial na administração de empresas empreendedoras são importantes para o sucesso dessas organizações, porém, algumas razões de base socioeconômica de não longevidade dos negócios são apontadas por Alves et al. (1999) Bedê e Azzoni (1999), Dutra (2002) e Dutra (2003) e Vale et al. (1998). Entre elas destacam-se a ausência da gestão previsional, identificada pela inexistência ou deficiência do planejamento do negócio, também observada por Zimmerer e Scarborough (1994), e a fraca aplicação prática dos métodos de boa gestão.

É a partir desses dados que vem a necessidade de uma maior conscientização e qualificação gerencial dos novos empreendedores como forma de alavancar e sustentar o bom desempenho dos empreendedores das MPEs.

As aplicações de ferramentas de avaliação de desempenho podem contribuir para melhorar o desempenho das micros e pequenas empresas e, conseqüentemente, mantê-las por mais tempo no mercado. A utilização de ferramentas como o MCDA-C – uma metodologia multicritério que tem bases construtivistas, por buscar estruturar o contexto decisional com vistas a

desenvolver modelos nos quais os decisores possam basear suas decisões a partir do que eles acreditam ser o mais adequado (Roy, 1990) – pode auxiliar o gestor na hora de tomar decisão.

Com os dados mencionados acima, percebe-se a importância das micros e pequenas empresas no cenário nacional, porém ainda há muita carência de conhecimento gerencial por parte dos gestores, o que tem sido um dos principais fatores da alta taxa de mortalidade dessas MPEs. A falta de ferramentas para avaliação de desempenho faz com que esses gestores não conheçam sua organização e acabem tomando decisões errôneas, ou não enxerguem oportunidades de negócio, que passam despercebidas pelo fato de eles não terem as informações de sua empresa em mãos.

2.2 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliações dentro das organizações são fundamentais, pois somente avaliando é possível verificar o desempenho. A avaliação de desempenho trabalha sobre três pontos básicos: assegurar a conformidade, verificar e questionar.

Uma ferramenta importante para qualquer organização é o *Balanced Scorecard* desenvolvida por Kaplan e Norton (1992), que se baseia em quatro perspectivas: financeira, interna, dos clientes e da inovação e aprendizagem. Infelizmente, nem todas as empresas dispõem de recursos para aquisição de um programa como esse, mas isso não significa que não possam avaliar desempenho.

Outro modelo importante que pode ser utilizado pelas empresas é o Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, s/d), que tem como missão disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil.

Entre as ferramentas utilizadas na avaliação de desempenho também há o MCDA-C (*Multiple Criteria Decision Aid*), abordagem multicritério, que é um conjunto de métodos o qual permite agregar vários critérios de avaliação em ordem de escolha, ordenação e categorias ou descrever um conjunto de alternativas por meio de análises quantitativas e qualitativas (ver Bana e Costa, 1992; Roy, 1996; Dutra, 1998; Holz, 1999; Ensslin, Montibeller Neto & Noronha, 2001; Lima, 2003).

O MCDA-C é uma ferramenta de apoio à decisão, constituída por um conjunto de procedimentos formais de estruturação e avaliação de desempenho, que leva em consideração todos os envolvidos, direta ou indiretamente, no processo decisório.

De acordo com Ensslin; Montibeller Neto e Noronha (2001), existem modelos formais, seja para apoiar a decisão (MCDA-C), seja para tomar a decisão (Metodologia Multicritério para Tomada de Decisão – MCDM e Metodologia Multicritério para Análise de Decisões – MCDA-C). No entanto, é preciso definir as regras que serão utilizadas em específico para o trabalho, quais métodos podem ser usados, qual objetivo desejado e qual problema a ser resolvido.

O MCDA-C teve seu surgimento a partir da Pesquisa Operacional (PO), consistindo em uma evolução dela (Ensslin, Montibeller Neto & Noronha, 2001), e passou a considerar aspectos perceptivos na tomada de decisão, fazendo com que o conhecimento seja a interação e o objetivo em busca da melhor solução para um dado problema (Ensslin, 2002).

O MCDA-C pressupõe a noção de produção de conhecimento a partir da participação dos atores no processo. Nesse sentido, não há uma verdade a ser descoberta, mas o conhecimento é construído a partir dos sistemas de valor, convicções e objetivos dos envolvidos (Lima et al., 2006).

Para Lima (2003), o MCDA-C consiste em um novo paradigma para analisar o contexto decisório nas organizações, tendo em vista que envolve múltiplos critérios de análise dentro do cenário trabalhado, não sendo um problema matematicamente bem resolvido.

Segundo Zago, Ensslin e Ensslin. (2008), o MCDA-C consiste em uma metodologia que visa aumentar o entendimento dos atores, em particular do decisor, a respeito de um dado contexto. O que é realizado pelo apoio do facilitador, para que o decisor, utilizando seus valores e preferências, identifique, organize, mensure e integre os aspectos que ele julgue importantes na situação em estudo. O conhecimento é construído no decisor. E o entender significará, com clareza, visualizar as consequências das alternativas, existentes e a serem criadas, nos aspectos por ele identificados como os importantes para a situação em um dado momento.

Para Dutra et al. (2007), o MCDA-C constitui uma ferramenta de apoio à tomada de decisão em um contexto multicritério, cujas premissas podem ser

sumarizadas conforme segue: (a) consenso com relação ao fato de que, nos problemas decisórios, existem múltiplos critérios; (b) consenso com relação ao fato de que, em substituição à noção de melhor solução, propõe-se a busca por uma solução que melhor se enquadre nas necessidades do decisor e no contexto decisional como um todo.

De acordo com Ensslin; Montibeller Neto e Noronha (2001), existem modelos formais que apoiam a decisão (MCDA-C), no entanto, é preciso definir as regras de trabalho a serem utilizadas, as quais definirão o que é ou não válido realizar, quais métodos podem ser utilizados, qual o objetivo desejado e qual o problema a ser resolvido.

Lima et al. (2010) afirmam que a operacionalização dos fundamentos do MCDA-C é atingida por meio de três fases: a estruturação do contexto decisório; a construção de um modelo de avaliação das alternativas da empresa; a formulação de recomendações para possíveis ajustes naqueles pontos considerados fundamentais para o decisor.

Para Roy (1990), a atividade de apoio à decisão é definida como aquela em que um facilitador, utilizando procedimentos científicos, ajuda a obter elementos de resposta a questões propostas aos atores envolvidos em um processo decisório. Esses elementos ajudam a clarificar essa decisão com a finalidade de fornecer aos atores as mais favoráveis condições possíveis para o tipo de comportamento que aumentará a coerência entre a evolução do processo, de um lado, e as metas e/ou sistemas de valores em que esses atores operam, de outro.

Nesse contexto, pode-se dizer que o MCDA-C é uma ferramenta de gestão muito útil para o decisor, pois dá muitos subsídios necessários a uma gestão adequada, gerando assim resultados benéficos para a organização.

A maioria das metodologias tradicionais de análise e seleção de projetos tem por finalidade indicar a melhor alternativa ou alternativa ótima. As metodologias multicritério de apoio à decisão têm como propósito gerar recomendações, possibilitando o aperfeiçoamento dos sistemas organizacionais, gerando novas e melhores alternativas de ação, definindo áreas de potencialidades e identificando situações que sejam percebidas como as melhores (Ensslin, Montibeller Neto e Noronha, 2001, p.11).

Dessa forma, o processo de apoio à decisão também pode auxiliar na identificação das melhores alternativas possíveis ou na delimitação de um

subconjunto das boas, ou ainda na ordenação por ordem decrescente de preferência (*ranking*), com base em um conjunto de objetivos e critérios de julgamento (Casarotto e Kopittke, 1994, p. 277).

Segundo Bana e Costa (1995), o apoio à decisão é a atividade daquele que, servindo-se de modelos claramente explicitados e mais ou menos formalizados, procura obter elementos de resposta às questões que se colocam a um interveniente num processo de decisão. Esses elementos têm a função de esclarecer a decisão, recomendar ou simplesmente favorecer um comportamento que venha a aumentar a coerência entre a evolução do processo e dos objetivos e sistema de valores dos intervenientes.

De acordo com Stewart (1996), na análise MCDA-C assume-se que existe um número de alternativas – cada qual descrita por sua *performance* em cada um dos critérios, atributos ou objetivos identificados – entre as quais o decisor tem de escolher. A principal característica do MCDA-C é proporcionar apoio ao decisor no processo de escolha entre alternativas.

Com o apoio à decisão, busca-se um subsídio para que o decisor tenha um melhor entendimento do problema, por meio do exame formal e sistemático do problema analisado. A forma como o processo de apoio à decisão é conduzida e realizada caracterizam os diferentes modelos da teoria da decisão.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção, serão apresentados o enquadramento metodológico, a população e a amostra da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa possui características descritivas, pois pretende descrever e analisar fatos e fenômenos da realidade com enfoque qualitativo, desenvolvidos por meio de levantamento de dados por meio da aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas. Essa abordagem foi adotada para buscar conhecer o perfil dos gestores e das empresas analisadas, bem como identificar fatores críticos de sucesso em comum nessas empresas pela utilização da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

O público-alvo desta pesquisa foi composto por 25 empresas do comércio varejista da cidade de Lages, em Santa Catarina. O questionário foi aplicado aos proprietários ou gerentes dessas empresas, por meio de contato pessoal, no primeiro semestre do ano de 2008. A amostra foi não probabilística e por conveniência, foram aceitos todos os questionários que retornaram no período de duração da coleta de dados.

O instrumento de coleta de dados aplicado foi estruturado em 46 perguntas. Para aplicação da ferramenta de análise multicritério, foram utilizadas as questões que abordavam a empresa, desconsiderando-se perguntas relacionadas ao perfil do gestor.

3.2 INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO: MCDA-C

O ato de avaliar é muito importante não só para a organização, mas para todo o sistema em que ela se encontra. Conforme Bana e Costa (1995), a atividade de apoio à decisão envolve as fases de estruturação e avaliação. Na primeira, o objetivo é a construção de uma estrutura partilhada pelos intervenientes do processo de apoio à decisão, elaborando-se, na segunda, um modelo de avaliação, que segue uma abordagem interativa, construtiva e de aprendizagem antes de um posicionamento otimizador e normativo.

O MCDA-C – usado como ferramenta estratégica e gerencial na construção do modelo de identificação e avaliação das habilidades e em resposta à pergunta de pesquisa – consiste em uma forma de identificar, organizar e mensurar os fatores críticos de sucesso segundo as percepções e valores dos envolvidos no processo (Ensslin, 2002). A opção por essa abordagem justifica-se pela abrangência, flexibilidade e capacidade de operacionalizar e integrar a estratégia da empresa, bem como sua mensuração na avaliação de desempenho. O MCDA-C, segundo Zago, Ensslin e Ensslin (2008), divide-se em quatro fases distintas.

A primeira fase consiste na caracterização do contexto decisório, na qual é realizado o diagnóstico da situação observada. Nesta fase, são efetuadas a contextualização do problema e a descrição do contexto no qual ocorre a identificação do insatisfeito e o motivo que a gerou, bem como o desempenho atual e o pretendido.

A segunda fase consiste na estruturação ou formulação do problema, cujo resultado operacional é o modelo de avaliação. Esta é uma das fases mais

importante do processo de apoio à decisão, pois, se um problema não é bem estruturado, certamente levará a avaliações e a decisões imprecisas e não condizentes com a realidade do problema em questão. Entretanto, estruturar um problema de maneira adequada não é tarefa fácil e está intrinsecamente relacionado à capacidade do facilitador (Alberton & De Souza, 2002). Nesta fase, ainda é efetuada a análise do mapa cognitivo a partir da identificação das características estruturais e do conteúdo do mapa e, por fim, é determinada a família de Pontos de Vista Fundamentais (PVFs), que consiste nos aspectos passíveis de mensuração (Keeney, 1992) e, posteriormente, de avaliação (Ensslin, Montibeller Neto & Noronha, 2001).

A terceira fase consiste no modelo de avaliação das alternativas, que é composto pela construção do modelo em si, por meio da construção da escala de preferência local das ações de cada PVF e da determinação das taxas de compensação e/ou substituição, bem como a identificação do perfil de impacto das ações e avaliação global, para posteriormente passar-se às recomendações e ações (Ensslin, Montibeller Neto & Noronha, 2001). Para isso, utiliza-se o *software* Macbeth-scores (Bana e Costa & Vasnick, 1997), desenvolvido por Carlos A. Bana e Costa e Jean-Claude Vansnick. O Macbeth apresenta características construtivistas e, como técnica de ponderação, é um método algébrico, decomposto e direto. Trata-se de uma técnica de apoio à construção de escalas numéricas de intervalos baseada na elaboração de juízos absolutos semânticos de diferença de atratividade entre duas ações (Detoni, 1996).

A quarta e última fase consiste nas recomendações e ações de melhoria e aperfeiçoamento dos critérios que não atendem às expectativas dos decisores. Nesta fase são definidas as ações segundo a problemática de referência, a análise da sensibilidade das respostas do modelo frente às variações dos parâmetros utilizados, além da geração de estratégias orientadas à ação e análise de sensibilidade do modelo perante a *performance* das ações (Ensslin, Montibeller Neto & Noronha, 2001).

Diante do acima exposto, pode-se chegar à conclusão não só de que o MCDA-C tem como objetivo principal agregar valor aos indivíduos que participam do processo decisório, possibilitando o entendimento sobre a evolução de um processo de tomada de decisão, mas também de que sua metodologia inclui uma função de facilitadora no processo de ajuda à decisão, levando a uma

preocupação central que é encontrar a solução de melhor compromisso segundo a percepção e valores dos decisores.

3.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido a partir de um questionário aplicado a 25 empresas de micro e pequeno porte da cidade de Lages, sendo entrevistados os gestores responsáveis por sua administração. Foram aplicadas 46 perguntas para avaliar o desempenho das empresas e, a partir das respostas, criaram-se os descritores, formando seis grandes grupos.

Os grupos foram divididos em recursos humanos, funções gerenciais, estágio de evolução, estratégia de crescimento, finanças e estrutura física. Dentro desses grandes grupos, foram criados os subgrupos utilizados para a classificação da escala original, em que foram classificados entre o normal e o bom, conforme o critério, tendo por base a análise do questionário. Assim, chegou-se ao valor da escala ajustada a partir da seguinte fórmula:

$$A = \frac{100}{(B-N)} \qquad B = -(N.a) \qquad Y = a.x + b$$

A análise dos resultados está baseada nos descritores dos critérios e subcritérios, conforme a Figura 1.



Figura 1: Fatores de sucesso das MPEs

Fonte: Elaborado pelos autores

Destacaram-se como grupo mais relevante dos descritores as Funções Gerenciais, englobando os subcritérios planejamento estratégico e controle financeiro, sendo 30% do total. Já os grupos de Recursos Humanos, Estratégia de Crescimento, Finanças e Estrutura Física ficaram com 15%. O Estágio da Evolução ficou classificado com 10%.

Foram elaborados descritores para todos os critérios da Figura 1, porém vale destacar dois subcritérios, planejamento estratégico dentro de Funções Gerenciais e capital para ampliação da empresa dentro de Estágio de Evolução.

No caso do descritor planejamento estratégico nas Funções Gerenciais, que foi considerado o de maior peso, os pesquisadores Birley e Niktari (1996) indicam que a falta de um planejamento, aliado a outros fatores ligados ao perfil dos empreendedores, contribui diretamente para a mortalidade das organizações. Por exemplo, quando uma empresa possui um planejamento estratégico, porém não documentado, esta empresa irá apresentar desempenho no nível de impacto neutro (N), ou seja, 0 (zero), conforme pode ser visto na Tabela 1.

Esse nível de impacto representa o fato de planejamentos estratégicos sem documentação serem comuns nas empresas entrevistadas, porém, um desempenho bom (B) nesse descritor é apenas para empresas com planejamento estratégico documentado, com nível de impacto 100 (cem). Assim, empresas com planejamento estratégico documentado apresentam ação potencial, cujo desempenho foi classificado no nível bom.

Tabela 1: Planejamento estratégico

| FUNÇÕES GERENCIAIS | | | | |
|--------------------|---------------------|---|--------------|---------------|
| N | PLANEJ. ESTRATÉGICO | A | ESCALA ORIG. | ESC. AJUSTADA |
| N3 | DOCUMENTADO | B | 100 | 100 |
| N2 | NÃO DOCUMENTADO | N | 40 | 0 |
| N1 | NÃO TEM | | 0 | -67 |

Fonte: Elaborada pelos autores

No estágio de evolução, a obtenção de recursos com capital próprio tem desempenho bom (B), N4, possuindo uma avaliação de 100 pontos, porém empresas que necessitam de financiamentos com bancos comerciais, possuem avaliação de 10 pontos, encontrando-se apenas no N1 e ficando abaixo do nível neutro (N), conforme Tabela 2. O nível Neutro está no N2, nesse nível encontram-se empresas que, para ampliação, utilizam capital de bancos de desenvolvimento cuja taxa de juros é menor. Percebe-se que a diferença entre empresas que utilizam capital de bancos comerciais que estão abaixo do N0 e aquelas que utilizam capital de bancos de desenvolvimento nível (N) é pequena, de apenas 10 pontos. Porém, para sair do nível (N) e ir até o nível bom (B), a diferença é grande, 80 pontos, o que mostra a grande vantagem de poder utilizar capital próprio e não pagar juros.

Tabela 2: Estágio de evolução

| ESTÁGIO DE EVOLUÇÃO | | | | |
|---------------------|--|---|--------------|---------------|
| | CAPITAL P/ AMPLIAÇÃO DA EMPRESA | A | ESCALA ORIG. | ESC. AJUSTADA |
| N4 | CAPITAL PRÓPRIO | B | 100 | 100 |
| N3 | NOVOS SÓCIOS | | 50 | 38 |
| N2 | FIN. BCO DESENVOLVIM. | N | 20 | 0 |
| N1 | FINANCIAMENTOS COM BCO COM. | | 10 | -13 |

*Para essa análise não foi levado em conta o custo de oportunidade. CORPO

Fonte: Elaborada pelos autores

Para chegar-se à escala original e, conseqüentemente, à escala ajustada, deve-se classificar os subcritérios, em Neutro e Bom. Segundo os autores, para que uma empresa tenha maior chance de sucesso, cada subcritério ficou classificado conforme o Quadro 1, em que o Neutro refere-se à empresa que não está criando nem destruindo valor, ou seja, é o mínimo exigido para que a organização esteja operando de maneira esperada. Já a classificação Bom é para a empresa que está acima de uma média classificada como neutra e mantém um nível de excelência, levando assim essa organização a uma maior chance de sucesso.

DESCRITORES

| RH | | |
|---------------------|---|----------|
| N | REMUNERAÇÃO R\$ | A |
| N4 | PRO LABORE | B |
| N3 | HONORÁRIOS | |
| N2 | RETIRADAS MENSAIS – DESEMPENHO FINANCEIRO EMPRESA | N |
| N1 | RETIRADAS MENSAIS – NECESSIDADES PESSOAIS | |
| N | TREINAMENTO | A |
| N4 | MUITO IMPORTANTE | |
| N3 | IMPORTANTE | B |
| N2 | POUCO IMPORTANTE | N |
| N1 | INDIFERENTE | |
| N | ROTATIVIDADE | A |
| N4 | ESCASSA | B |
| N3 | POUCA | N |
| N2 | ALTA | |
| N1 | MUITO ALTA | |
| FUNÇÕES GERENCIAIS | | |
| N | CONSULT. EXTERNA | A |
| N4 | SIM, POR MEIO DE CONSULTORIA | B |
| N3 | SIM, POR MEIO DE CURSOS, PALESTRAS E TREINAMENTOS | |
| N2 | SIM | |
| N1 | NÃO | N |
| N | PLANEJ. ESTRATÉGICO | A |
| N3 | DOCUMENTADO | B |
| N2 | NÃO DOCUMENTADO | N |
| N1 | NÃO TEM | |
| N | CONTROLE FINANCEIRO | A |
| N4 | TEM PLANEJAMENTO, F.C., EXECUÇÃO ORGAN. E CONTROLE CONTÁBIL | |
| N3 | POSSUI TRÊS DAS FERRAMENTAS ACIMA | B |
| N2 | POSSUI DE UMA A DUAS DAS FERRAMENTAS ACIMA | N |
| N1 | NÃO POSSUI CONTROLE FINANCEIRO | |
| ESTÁGIO DE EVOLUÇÃO | | |

| | | |
|----------------------------------|--|----------|
| N | LINHA DE PRODUTOS | A |
| N3 | VÁRIAS LINHAS | B |
| N2 | UMA SÓ LINHA | N |
| N1 | UM SÓ PRODUTO | |
| N | CAPITAL P/ AMPLIAÇÃO DA PRODUÇÃO DA EMPRESA | A |
| N4 | CAPITAL PRÓPRIO | B |
| N3 | NOVOS SÓCIOS | |
| N2 | FIN. BCO DESENVOLVIMENTO | N |
| N1 | FINANCIAMENTOS COM BCO COMERCIAL | |
| N | MERCADO DE ATUAÇÃO | A |
| N4 | BRASIL E EXTERIOR | |
| N3 | BRASIL | |
| N2 | ESTADUAL | B |
| N1 | LOCAL | N |
| ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO | | |
| N | DIFERENCIAL | A |
| N4 | MAIS DE 500 | |
| N3 | ENTRE 100 E 200 | B |
| N2 | ATÉ 10 | N |
| N1 | NENHUM | |
| N | MARKETING | A |
| N4 | SIM, MAIS DE TRÊS MEIOS DE COMUNICAÇÃO | |
| N3 | SIM, DE DOIS A TRÊS MEIOS DE COMUNICAÇÃO | |
| N2 | SIM, POR UM MEIO DE COMUNICAÇÃO | B |
| N1 | NÃO TEM | N |
| N | TEMPO PARA INOVAÇÃO | A |
| N4 | MENSALMENTE | |
| N3 | ANUALMENTE | B |
| N2 | INOVO DE ACORDO COM A PRESSÃO DA CONCORRÊNCIA | N |
| N1 | NÃO HÁ CONSTÂNCIA NO PROCESSO DE INOVAÇÃO | |
| FINANÇAS | | |
| N | TRIBUTOS | A |
| N4 | RECOLHE CORRETAMENTE | B |
| N3 | RECOLHE DE 50% A 99% | N |

| | | |
|-------------------------|--|----------|
| N2 | RECOLHE MENOS DE 50% | |
| N1 | NÃO RECOLHE | |
| N | ORÇAMENTO | A |
| N4 | OPINIÃO DE TODOS | |
| N3 | OPINIÃO DA ALTA GERÊNCIA | B |
| N2 | OPINIÃO DO GESTOR | N |
| N1 | NÃO TEM | |
| N | FLUXO DE CAIXA | A |
| N4 | TOTAL | |
| N3 | DE 70% A 99% | B |
| N2 | MENOS DE 70% | N |
| N1 | NÃO TEM | |
| ESTRUTURA FÍSICA | | |
| N | EQUIPAMENTOS ELETRÔNICOS | A |
| N4 | ALTA TECNOLOGIA | |
| N3 | MODERNO | B |
| N2 | ULTRAPASSADO | N |
| N1 | PRECÁRIO | |
| N | ACESSIBILIDADE AOS EQUIPAMENTOS | A |
| N4 | TODA A ORGANIZAÇÃO | B |
| N3 | ALGUNS NÍVEIS MAIS GERÊNCIA | N |
| N2 | ALTA GERÊNCIA | |
| N1 | PROPRIETÁRIO | |
| N | RENOVAÇÃO DE ATIVOS | A |
| N4 | ANUALMENTE | |
| N3 | DOIS ANOS | |
| N2 | CINCO ANOS | B |
| N1 | QUANDO DEPRECIOU TOTAL | N |

Quadro 1: Classificação dos subcritérios dos descritores.Fonte: Elaborado pelos autores

Com base nos seis grandes grupos, foi calculada a taxa de compensação. Chegou-se, assim, ao resultado do impacto gerado por cada uma das respostas, tendo como método de auxílio para o cálculo o Swing Weights, demonstrado na

Tabela 3. Esse método (Von Winterfeld & Edwards, 1986; Goodwin & Wright, 1991; Beinat, 1995) inicia-se a partir de uma ação fictícia com o desempenho no nível de impacto Neutro em todos os critérios do modelo (Lima, 2003). Para chegar à porcentagem do Swing Weights, dividiu-se a quantidade de pontos de cada descritor pelo total de seu grupo.

Tabela 3: Método Swing Weights

| SWING | | |
|--------------------|------------|----------|
| WEIGHTS | PONTOS | % |
| A | 80 | 0,35 |
| B | 100 | 0,43 |
| C | 50 | 0,22 |
| TOTAL R.H. | 230 | 1 |
| E | 90 | 0,32 |
| F | 100 | 0,35 |
| G | 95 | 0,33 |
| TOTAL F. G. | 285 | 1 |
| I | 50 | 0,20 |
| J | 100 | 0,40 |
| K | 100 | 0,40 |
| TOTAL E. E. | 250 | 1 |
| M | 45 | 0,20 |
| N | 80 | 0,36 |
| O | 100 | 0,44 |
| TOTAL E. C. | 225 | 1 |
| Q | 50 | 0,22 |
| R | 95 | 0,42 |
| S | 80 | 0,36 |
| TOTAL F. | 225 | 1 |
| U | 70 | 0,41 |
| V | 60 | 0,35 |
| X | 40 | 0,24 |
| TOTAL E.F. | 170 | 1 |

Fonte: Elaborada pelos autores

Para o cálculo da taxa de compensação, foi utilizado o método Swing Weights, sendo multiplicada a porcentagem dada ao descritor pelo total de seu grupo. Na sequência, foi calculado o impacto a partir das respostas dos questionários aplicados aos gestores.

Tabela 4: Taxa de compensação aplicada na empresa 24

| TAXA DE COMPENSAÇÃO - EMPRESA 24 | | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------------|---|-----|-----|-----|-----|------------|---------|-----------|
| | SWING WEIGHTS% | | N4 | N3 | N2 | N1 | TAXA COMP. | IMPACTO | PONTUAÇÃO |
| REMUNERAÇÃO R\$ | 35% | A | 100 | 67 | 0 | -50 | 5% | 0 | 0 |
| TREINAMENTO | 43% | B | 125 | 100 | 0 | 125 | 7% | 125 | 8,152174 |
| ROTATIVIDADE | 22% | C | 100 | 0 | 200 | 400 | 3% | 100 | 3,26087 |
| RECURSOS | | | | | | | | | |
| HUMANOS | 15% | D | | | | | | | 1,711957 |
| CONSULT. EXTERNA | 32% | E | 100 | 80 | 70 | 0 | 9% | 80 | 7,578947 |
| PLANEJ. ESTRATÉGICO | 35% | F | | 100 | 0 | -67 | 11% | 0 | 0 |
| CONT. FINANCEIRO | 33% | G | 233 | 100 | 0 | 433 | 10% | 0 | 0 |
| FUNÇÕES | | | | | | | | | |
| GERENCIAIS | 30% | H | | | | | | | 2,273684 |
| LINHA DE PRODUTOS | 20% | I | | 100 | 0 | -29 | 2% | 100 | 2 |
| CAPITAL P/ AMPLIAÇÃO | 40% | J | 100 | 38 | 0 | -13 | 4% | 100 | 4 |
| MERC. DE ATUAÇÃO | 40% | K | 500 | 400 | 100 | 0 | 4% | 0 | 0 |
| ESTÁGIO DE EVOLUÇÃO | | | | | | | | | |
| | 10% | L | | | | | | | 0,6 |
| DIFERENCIAL | 20% | M | 117 | 100 | 0 | -50 | 3% | 125 | 3,75 |
| MARKETING | 36% | N | 143 | 129 | 100 | 0 | 5% | 100 | 5,333333 |
| TEMPO P/ | 44% | O | 188 | 100 | 0 | -63 | 7% | 188 | 12,53333 |

| | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----|---|-----|-----|-----|-----|----|-----|----------|
| INOVAÇÃO | | | | | | | | | |
| ESTRATÉGIA CRESC. | 15% | P | | | | | | | 3,2425 |
| TRIBUTOS | 22% | Q | 100 | 0 | -13 | -25 | 3% | 100 | 3,333333 |
| ORÇAMENTO | 42% | R | 171 | 100 | 0 | 114 | 6% | 171 | 10,83 |
| FLUXO DE CAIXA | 36% | S | 267 | 100 | 0 | -67 | 5% | 267 | 14,24 |
| FINANÇAS | 15% | T | | | | | | | 4,2605 |
| EQUIP. ELETRÔNICOS | 41% | U | 143 | 100 | 0 | 143 | 6% | 143 | 8,832353 |
| ACESSIBIL. AOS EQUIP. | 35% | V | 100 | 0 | -75 | 125 | 5% | -75 | -3,97059 |
| RENOVAÇÃO DE AT. | 24% | X | 167 | 150 | 100 | 0 | 4% | 150 | 5,294118 |
| ESTRUTURA FÍSICA | 15% | Z | | | | | | | 1,523382 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Para o cálculo da pontuação total do MCDA-C, utilizou-se a seguinte fórmula:

$$\text{Pontuação} = \% \text{ do Grupo} \times [(\text{Taxa de Compensação} \times \text{Impacto}) + (\dots)]$$

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após os cálculos e análise dos resultados, observa-se que a empresa com melhor desempenho entre as estudadas é a empresa 24, com o resultado de 13,6120, seguida da empresa 13 com 13,3395, em terceiro lugar vem a empresa 20 com 12,0309. Entre as empresas com a pior pontuação encontram-se a 19 e a 11, respectivamente com -9,0023 e -11,3324, e a empresa 22 com -13,7084, a pior classificação dentre as 25 (Tabela 5).

Nenhuma empresa chegou à pontuação máxima estabelecida nesta pesquisa, em que 28,8986 pontos significariam que a empresa atende a todos os melhores requisitos, demonstrando que, embora a empresa 24 tenha alcançado a primeira colocação, falta melhorar em alguns aspectos.

Tabela 5: Classificação das empresas pelo MCDA-C

| CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS | | |
|-----------------------------------|---------|-----------|
| Classificação | Empresa | Pontuação |
| 1º | 24 | 13,6120 |
| 2º | 13 | 13,3395 |
| 3º | 20 | 12,0309 |
| 4º | 3 | 11,9431 |
| 5º | 9 | 10,5537 |
| 6º | 6 | 10,1522 |
| 7º | 14 | 10,0423 |
| 8º | 1 | 9,4424 |
| 9º | 16 | 9,1111 |
| 10º | 25 | 8,9500 |
| 11º | 10 | 8,7731 |
| 12º | 4 | 8,4347 |
| 13º | 15 | 8,0272 |
| 14º | 17 | 6,3869 |
| 15º | 5 | 5,8407 |
| 16º | 7 | 4,5827 |
| 17º | 21 | 1,0814 |
| 18º | 18 | 0,4822 |
| 19º | 8 | 0,4349 |
| 20º | 2 | -1,1386 |
| 21º | 12 | -4,6853 |
| 22º | 23 | -5,3347 |
| 23º | 19 | -9,0023 |
| 24º | 11 | -11,3324 |
| 25º | 22 | -13,7084 |

Fonte: Elaborada pelos autores

Na tabela 5, pode-se observar que seis empresas (24%) se encontram em situação de alerta, pois situam-se abaixo do nível neutro (pontuação 0), que seria o mínimo exigido para o trabalho adequado dessas organizações. Nessa mesma linha de pensamento, as únicas organizações que obtiveram todas suas repostas no mínimo do neutro foram a 13, 16 e 25, respectivamente 2º, 9º e 10º

lugares, o que demonstra que a empresa mantém um equilíbrio nas várias áreas estudadas.

Na tabela 6, estão demonstradas as médias de idade por empresa, que reafirmam a pesquisa do IBGE (2002), que indica que as empresas com maiores dificuldades são as mais jovens.

Tabela 6: Idade média das empresas

| | | MÉDIA DE IDADE |
|------------|------------------------|----------------|
| COLOCAÇÃO | EMPRESA | (anos) |
| 1º ao 5º | 24, 13, 20, 3 e 9 | 30 |
| 21º ao 25º | 12, 23, 19, 11 e 22 | 16 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação à pontuação total que cada descritor obteve pelo questionário demonstrado na Tabela 7, conclui-se que o grupo de descritores com menor pontuação é o de Funções Gerenciais, o qual tem extrema importância para uma empresa que deseja ter um planejamento e um controle pleno sobre suas atividades.

Dentro desse mesmo grupo, destaca-se negativamente o subgrupo do controle financeiro (que questionava sobre a utilização das seguintes ferramentas: planejamento financeiro, fluxo de caixa, execução orçamentária e controle contábil), que menos pontuou. Isso demonstra que os gestores pouco se importam com essas ferramentas de grande valia, que ajudam de maneira satisfatória na tomada de decisões e, conseqüentemente, refletem no desempenho da organização.

Ainda na Tabela 7, o grupo que mais se destacou foi o Estágio da Evolução, o que mostra a tendência de que as MPEs estão cada vez mais buscando expandir-se seja com várias linhas de produtos, seja ampliando o mercado de atuação. Este último destacou-se com a maior pontuação sobre todos os descritores.

Tabela 7: Pontuação total por descritor

| DESCRITORES | PONTUAÇÃO | POSIÇÃO |
|-------------|-----------|---------|
|-------------|-----------|---------|

| TOTAL | | |
|--|--------------|----------------------|
| REMUNERAÇÃO R\$ | 536 | 13 ^a |
| TREINAMENTO | 1725 | 8 ^a |
| ROTATIVIDADE | -1300 | 17 ^a |
| RH | 961 | 5^o |
| CONSULT. EXTERNA | 720 | 11 ^a |
| PLANEJ. ESTRATÉGICO | -3 | 16 ^a |
| CONTROLE FINANCEIRO | -2065 | 18 ^a |
| FUNÇÕES GERENCIAIS | -1348 | 6^a |
| LINHA DE PRODUTOS | 2500 | 4 ^a |
| CAPITAL P/ AMPLIAÇÃO A PRODUÇÃO DA EMPRESA | 1699 | 9 ^a |
| MERCADO DE ATUAÇÃO | 3900 | 1 ^a |
| ESTÁGIO DE EVOLUÇÃO | 8099 | 1^a |
| DIFERENCIAL | 475 | 14 ^a |
| MARKETING | 2317 | 5 ^a |
| TEMPO PARA INOVAÇÃO | 1302 | 10 ^a |
| ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO | 4094 | 4^a |
| TRIBUTOS | 1874 | 7 ^a |
| ORÇAMENTO | 557 | 12 ^a |
| FLUXO DE CAIXA | 2235 | 6 ^a |
| FINANÇAS | 4666 | 3^a |
| EQUIPAMENTOS ELETRÔNICOS | 2545 | 3 ^a |
| ACESSIBILIDADE AOS EQUIP. | 125 | 15 ^a |
| RENOVAÇÃO DE ATIVOS | 3152 | 2 ^a |
| ESTRUTURA FÍSICA | 5822 | 2^a |

Fonte: Elaborado pelos autores

No Gráfico 1, demonstram-se quais foram os impactos dos descritores nas duas empresas que apresentaram as maiores pontuações e nas duas empresas que obtiveram a menor pontuação.

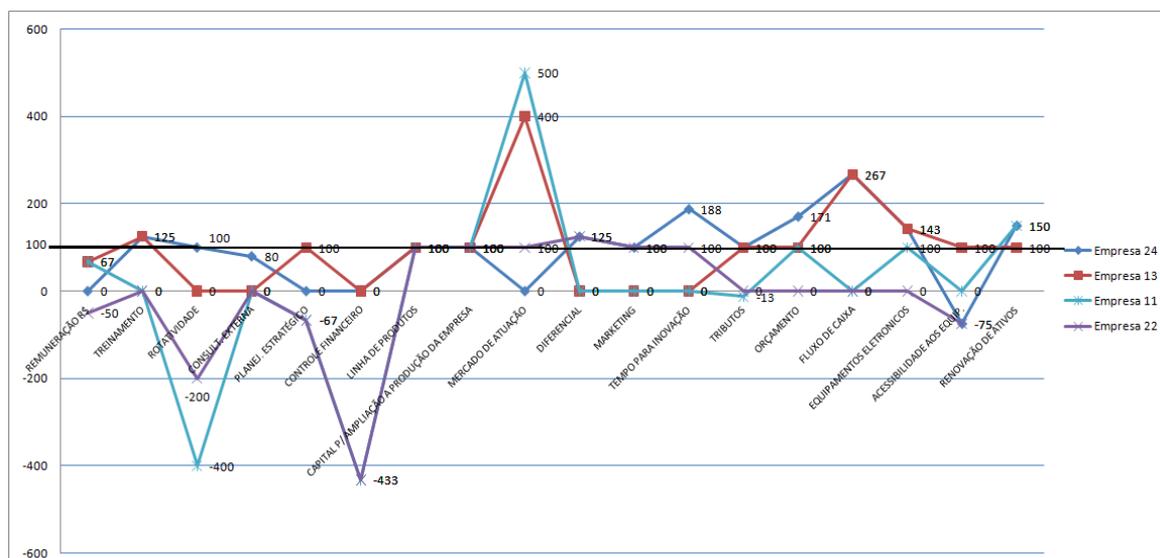


Gráfico 1: Comparação das melhores e piores empresas classificadas pelo MCDA-C

Fonte: Elaborado pelos autores

Neste estudo, os pesquisadores destacaram como muito relevantes para o sucesso das MPEs as Funções Gerenciais, que ocuparam 30% do total. A empresa 24, assim como as que obtiveram o melhor resultado, manteve uma média muito regular nesse grupo. Em sentido contrário às empresas mais bem colocadas, aquelas com piores resultados tendem a não manter um padrão de excelência em suas funções gerenciais.

Outro ponto relevante na comparação das empresas, no Gráfico 1, é o mercado de atuação delas: as primeiras colocadas trabalham no mercado nacional e internacional, focadas nos ramos de atividades do comércio e do serviço. Em contrapartida, as últimas colocadas, embora tenham o mesmo foco, trabalham basicamente com o mercado regional ou local.

Quando se indagou sobre a porcentagem de tempo que os gestores dedicam às atividades de planejamento, controle, liderança e organização, o resultado foi que as empresas com pior classificação focam muito tempo apenas em uma das atividades, deixando pouco tempo para as demais. Já no caso das empresas com melhores resultados, os gestores distribuíam seu tempo proporcionalmente entre as atividades, demonstrando assim maior conhecimento nas várias áreas da organização.

Ainda conforme o Gráfico 1, percebe-se que as empresas mais bem classificadas destacam-se também em relação ao fluxo de caixa, pois mantêm

rigorosamente um fluxo de caixa para controlar todas as entradas e saídas de recursos, o que é fundamental para uma empresa, pois, segundo o Sebrae (1999, p. 18), “de modo geral, as principais dificuldades dos empresários estão relacionadas à falta de capital de giro de 64% das empresas em atividade e 52% das extintas”. Esses resultados estão relacionados à falta de gestão do capital circulante, geralmente ocasionado por falta de um fluxo de caixa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com estudos realizados mais recentemente por Filardi (2006), Ribeiro Neto (2008), Da Silva (2008), Filardi e Santos (2012) e Nascimento (2011) não existe um fator específico que possa ser responsabilizado isoladamente pelo encerramento precoce das atividades de uma MPE. Entretanto é possível perceber que os riscos dos fatores contribuintes para a mortalidade estão bastante interligados e dependem em grande parte da atuação do empreendedor (dono do problema), que tem uma tendência para influenciar sobremaneira o desempenho dessas empresas e sua eventual sobrevivência ou morte. Esta pesquisa vem ao encontro dessa afirmação, pois, quando analisados os resultados, muitos problemas estão diretamente ligados ao gestor.

Por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C), foi possível quantificar alguns desses fatores e ter uma avaliação global de cada empresa pesquisada. Além dessa ferramenta, o modelo possibilita recomendar ações de melhoria com o intuito de atenuar os riscos percebidos pelo empreendedor, bem como avaliar os impactos da possível implementação dessas ações.

Dentre as avaliadas, o grupo Funções Gerenciais com o fator planejamento estratégico e controle financeiro é de extrema importância para que a empresa tenha sucesso, pois essas funções são alicerce para um bom funcionamento da organização.

Esta pesquisa também mostrou que muitos dos empresários não buscam consultoria externa, ou seja, abstêm-se de um olhar neutro sobre a organização, o qual muitas vezes consegue avistar erros imperceptíveis ao gestor. Assim, esse fator, aliado à falta de experiência, torna a empresa muito vulnerável às mudanças de mercado.

Outro fato relevante para o empresário está na escolha de capital humano, observada na alta rotatividade do quadro de funcionários, a qual interfere no rendimento da empresa, pois demanda tempo e custos para treinamento.

Conforme observado nesta pesquisa, 24% das empresas analisadas encontram-se em situação de alerta, demonstrando uma parcela significativa de organizações que tendem à falência. Nesse mesmo contexto, pode-se perceber que apenas três empresas, ou seja 12%, tiveram todas suas respostas no mínimo do nível neutro, o que leva a dizer que a expressiva maioria está dando muito enfoque a certas áreas e deixando as demais sem sua devida importância.

As áreas que estão com maior defasagem, conseqüentemente precisando olhares cuidadosos dos administradores das MPEs, são: controle financeiro, rotatividade de funcionários e planejamento estratégico. Todas de extrema importância para a organização, visto que são ferramentas essenciais para um planejamento empresarial, tanto para o curto quanto para o longo prazo.

Cabe alertar aos gestores das MPEs que os descritores com pior desempenho desta pesquisa vão ao encontro de pesquisas realizadas anteriormente sobre falência de MPEs, que demonstram ser alguns dos fatores a falta de planejamento estratégico e do controle financeiro (Filardi, 2012; Sebrae, (2004) e o cuidado na escolha do capital humano (Filardi, 2012).

Ainda sobre esse tema, é necessário alertar que ter um bom fluxo de caixa para controlar todas as entradas e saídas de recursos é fundamental para uma empresa, pois as principais dificuldades dos empresários estão relacionadas à falta de capital de giro, geralmente ocasionada por falta de um fluxo de caixa. Esta pesquisa comprova que as MPEs com melhores colocações são as que se dedicam a ter um fluxo de caixa controlado.

Outro ponto relevante constatado foi que as empresas que trabalham com o mercado nacional e internacional se destacam sobre as que focam apenas o regional e local, sofrendo menos com a sazonalidade da região.

Em relação ao tempo gasto pelos gestores, os que dedicam seu tempo a todas as atividades, de maneira bem distribuída, conseguem aumentar seu nível de excelência, pois conhecem todos os setores da empresa. O mesmo não acontece com os que dedicam muito tempo a uma só atividade, focando apenas em um setor, fato que faz com que os outros setores sejam deixados como segunda opção.

Por fim, verifica-se que o objetivo da pesquisa foi atingido em virtude de a contribuição principal do estudo ter sido alcançada, evidenciando a utilidade de uma avaliação de desempenho de MPEs a partir da estruturação de um modelo de MCDA-C, a qual pode prevenir as empresas de irem à falência.

REFERÊNCIAS

- Alberton, A. & De Souza, E. A. (2002). Aplicação da metodologia multicritério para avaliação do desempenho de unidades fabris. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 22, Salvador, BA, Brasil.
- Alves, M. A. P. et al. (Coords.). (1999). *Pesquisa: fatores condicionantes e taxa de mortalidade das empresas*. Brasília. Recuperado em 4 de abril de 2010, de <http://www.sebrae.com.br>.
- Bana e Costa, C. A. (1992). *Structuration, construction et exploitation d'un modèle multicritère d'aide à la décision*. 1992. Tese (Doutorado), Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Bana e Costa, C. A. (1995). *Processo de apoio à decisão: problemáticas, atores e ações*. Florianópolis: ENE (Escola de Novos Empreendedores da UFSC), Santa Catarina, Brasil.
- Bana e Costa, C. A.; Vasnick, J. C. (1997). Applications of the Macbeth approach in the framework of an additive aggregation model. *Journal of Multicriteria Decision Analysis*, 6(2), 107-114.
- Bedê, M. A. & Azzoni, C. R. (1999). *Estudo da mortalidade das empresas paulistas*. São Paulo. Pesquisa realizada no Estado de São Paulo entre 1998 e 1999. Recuperado em 5 de abril de 2010, de <http://www.sebraesp.com.br>.
- Beinat, E. (1995). *Multi attribute value functions for environmental management*. Amsterdam: Timbergen Institute Research Series.

- Birley, S.; Niktari, N. (1996). Reasons for business failure. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(2), 52.
- Casaroto Filho, N.; Kopittke, B. H. (1994). Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão e estratégia empresarial. 6. ed. São Paulo: Atlas,.
- Da Silva, J. B. (2008). *Mortalidade das micro e pequenas empresas*. Santa Catarina: Sebrae.
- Degen, R. J. (1989). *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw Hill.
- Detoni, M. M. M. L. (1996). *Aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão na definição de características de projetos de construção*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Dolabela, F. (1999a). *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Dolabela, F. (1999b). *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Dutra, A. (1998). *Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria do Estado da Administração (SEA) à luz da MCDA*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Dutra, A. (2003). *Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

- Dutra, A. et al. (2007). O uso da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA-C para a incorporação da dimensão integrativa nos processos de avaliação de desempenho organizacional. *Anais do Encontro de Administração da Informação*, 1, Florianópolis, SC, Brasil.
- Dutra, I. de S. (2002). *O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá consorciadas, Londrina, PR, Brasil.
- Ensslin, L., Montibeller Neto, G. & Noronha, S. M. (2001). *Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas*. Florianópolis: Insular.
- Ensslin, S. R. (2002). *Incorporação da perspectiva sistêmico-sinérgica na metodologia MCDA construtivista: uma ilustração de implementação*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Sc, Brasil.
- Filardi, F. (2006). *Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo..* Tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Filardi, Fernando; Oliva, Fábio Lotti; Santos, Silvio Aparecido dos; Grisi, Celso Cláudio de Hildebrand; e Lima, Afonso Carneiro. (2012). *Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo*. *Revista de Gestão e Produção*, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823,
- Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. (s/d). Recuperado em 10 de maio de 2010, de <http://www.fnq.org.br>.

- Gonçalves, M. F. (1994). *A pequena empresa e expansão industrial*. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa.
- Goodwin, P. & Wright, G. (1991). *Decision analysis for management judgment*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Holz, E. (1999). *Estratégia de equilíbrio entre a busca de benefícios privados e os custos sociais gerados pelas unidades agrícolas familiares: um método multicritério de avaliação e planejamento de microbacias hidrográficas*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2002). *Estatísticas do cadastro central de empresas*. Brasília: IBGE.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992, January/February). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, 70(1), 71-79.
- Keeney, R. L. (1992). *Value focused-thinking: a path to creative decision-making*. Cambridge: Harvard University Press.
- Koteski, M. A. (2004, maio). As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. *Fae Business*, 8, 16-18.
- Liberatore, M. J. & Stylianou, A. C. (1992). The development manager's advisory system: A knowledge-based Dss tool for project assessment. *Decision Sciences*, 24(5), 953-976.
- Lima, M. V. A. de. (2003). *Metodologia construtivista para avaliar empresas de pequeno porte no Brasil, sob a ótica do investidor*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

- Lima, M. V. A. de et al. (2006). Avaliação de empresas de pequeno porte no Brasil através da Metodologia Construtivista de Apoio à Decisão MCDA-C. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 30, Salvador, BA, Brasil.
- Lima, M. V. A. de et al. (2010). Avaliação da micro e pequena empresa utilizando a Metodologia Multicritério e o Método do Fluxo de Caixa Descontado. *Revista de Administração Contemporânea*, Volume 5, número 3, páginas 136-154.
- Morgan, R. E. & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56, 163-176.
- Nascimento, M. (2011). *Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil.
- Ribeiro Neto, A. B. (2008). *Fatores que impactam o desempenho de pequenas empresas*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Roy, B. (1990). Decision-aid and decision making. C. A. Bana e Costa (Ed.), *Readings in multiple criteria decision aid* (pp. 17-35). Berlin: Springer.
- Roy, B. (1996). *Multi-criteria methodology for decision aiding*. Paris: Lamsade, Université Paris-Dauphine.
- Santos, S. A. & Pereira, H. J. (1995). *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília: Sebrae, 1995.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – Sebrae. (1999). *Base de dados*. Recuperado em 15 de abril de 2007, de <http://www.sebrae-sc.com.br>.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – Sebrae. (2004, agosto). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas*. Relatório de pesquisa. Brasília: Sebrae.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – Sebrae. (2010, maio). *Principais conclusões sobre a evolução dos indicadores de emprego formal no Brasil*. Recuperado em 1 de setembro de 2010, de [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/0B4992D89DC521E48325775800709697/\\$File/NT0004435A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/0B4992D89DC521E48325775800709697/$File/NT0004435A.pdf).

Stewart, T. J. (1996). Relationships between data envelopment analysis and multicriteria decision analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 47(5), 654-665,.

Vale, G. M. V. et al. (Coords.). (1998). *Fatores condicionantes da mortalidade de empresas*. Pesquisa Piloto Realizada em Minas Gerais. Belo Horizonte: Sebrae, 1998.

Von Winterfeld, D.; Edwards, W. (1986). *Decision analysis and behavioural research*. Cambridge: Cambridge University.

Zago, C. A., Ensslin, L. & Ensslin, S. R. (2008). Identificação e avaliação das habilidades requeridas em um setor fabril: um estudo de caso de aplicação da metodologia MCDA-C. *Proceedings of International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 14, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Zimmerer, T. & Scarborough, N. M. (1994). *Essentials of small business management*. New York: Macmillan College.