



## APLICAÇÃO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL BASEADO NO MEG EM EMPRESAS INCUBADAS DO IETEC.

Área temática: Gestão pela Qualidade Total

**Úrsula Maruyama**

[maruyama.cefet-rj@hotmail.com](mailto:maruyama.cefet-rj@hotmail.com)

**Ana Carolina Oliveira**

[carolina\\_oliveira93@hotmail.com](mailto:carolina_oliveira93@hotmail.com)

**Nilton Silva**

[nilton.junior.esteves@gmail.com](mailto:nilton.junior.esteves@gmail.com)

**Emanuel Brito**

[emanuelbrito88@hotmail.com](mailto:emanuelbrito88@hotmail.com)

***Abstract:** Empreendedorismo associado a modelos de excelência em gestão são aspectos fundamentais para o sucesso econômico e social de uma sociedade. Este trabalho tem como objetivo analisar o grau de maturidade das empresas incubadas do IETEC (CEFET-RJ) de acordo com os critérios de excelência em gestão que são difundidos pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. Além disso, a pesquisa em questão será realizada como um estudo de caso a partir da utilização de uma adaptação do questionário MPE BRASIL do Sebrae, o qual é baseado modelo de excelência em gestão e é adaptado para a realidade de micro e pequenas empresas. Com isso foram selecionadas e entrevistadas duas empresas do sistema de incubação do IETEC. Após a realização das entrevistas, Os resultados foram visualizados e analisados e com isso foi percebido empresas como diferentes perfis de maturidade em relação aos critérios de excelência em gestão da FNQ.*

***Palavras-chaves:** Empreendedorismo, Modelo de Excelência em Gestão, Incubadora.*



## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a temática do empreendedorismo tomou proporções enormes em quase todas as nações do mundo. A ideia de que ser funcionário não é a única opção deixou de ser apenas dos detentores de capital e passou a ser difundida nos diferentes níveis sociais e faixas etárias. Por outro lado, os avanços dos estudos em administração, mais precisamente em gestão da qualidade revelam que é necessário adotar algum modelo de gestão bem definido nas organizações para que as mesmas possam nascer e permanecer de forma sustentável.

Dentro desta ótica surgiu a seguinte questão de pesquisa: “Como aplicar um diagnóstico empresarial baseado no modelo de excelência em gestão - MEG da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ em empresa incubadas do CEFET/RJ”? Ou seja, a seguinte questão está altamente ligada ao empreendedorismo por se tratar de empresas incubadas e ao mesmo tempo a modelos de excelência em gestão por abordar o MEG – Modelo de Excelência em Gestão. Com isso, foi desenvolvido um projeto de pesquisa com o objetivo de simular uma avaliação de diagnóstico nas empresas do IETEC – Incubadora de Empresas Tecnológicas do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca.

Dessa forma, o objetivo desse estudo é analisar empreendimentos incubados no IETEC através dos conceitos de excelência em gestão que a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – tem por responsabilidade difundir, o MEG.

Para desenvolver o projeto houve o envolvimento de uma pesquisa na literatura sobre o empreendedorismo e excelência em gestão, bem como desenvolvimento de uma pesquisa de campo semi-estruturada com empreendedores do IETEC e realização de análise dos resultados da mesma. A delimitação do estudo envolveu empresas inseridas no sistema de incubação na incubadora de empresas do CEFET – IETEC – e que estivessem presentes na mesma.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado o método estudo de caso que segundo Yin (2001), é uma importante estratégia metodológica para a pesquisa, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando ângulos difíceis de serem enxergados normalmente. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.



O seguinte estudo tem relevância tanto a nível acadêmico como para o mercado, pois aborda a análise da maturidade de empreendimentos de mercado, o que permite uma avaliação da realidade empreendedora na região. Além disso, a pesquisa torna-se relevante para a própria instituição CEFET/RJ e para o próprio IETEC, porque, com sua realização, será possível conhecer mais sobre a incubadora de empresas do CEFET/RJ – IETEC – e sobre o perfil das empresas que se encontram na mesma, podendo servir de base para futuras ações na instituição.

## **2. EMPREENDEDORISMO**

O movimento empreendedor tem seus primeiros focos de existência durante século XVII e seus precursores Richard Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say. Esses consideravam que o empreendedorismo estava atrelado a correr riscos ao investir capital próprio (NETO E SALES, 2004).

De acordo com Dornelas (2001, p.37): “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto levam a transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”. O autor ainda considera que a definição de empreendedorismo é muita vasta e aponta como uma das mais antigas a definição de Joseph Schumpeter (1949 apud DORNELAS, 2001) que trata o empreendedorismo como a destruição da ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais.

Dessa forma, quando Schumpeter evidencia a relação do empreendedorismo com termos como destruição, novidade e criação, percebe-se que o empreendedorismo também pode ser associado à inovação. Com base em seu aprendizado os autores Bessant e Tidd (2007, p. 334) expõem que “para a inovação acontecer é necessário um dinamismo centrado e determinado - uma paixão por mudar as coisas, a que chamamos de “empreendedorismo”. O autor Dornelas (2001, p.20) revela que “o papel do empreendedor foi sempre fundamental na sociedade”. Ainda segundo o autor, de maneira prática, o movimento empreendedor é altamente valioso para a evolução econômica dos países, agindo como uma revolução silenciosa.

O empreendedorismo tem ao longo da história mostrado que a economia de um país está baseada, no seu persistente movimento empreendedor (KURATKO, 2006). Além disso, riqueza das nações e seu dinamismo, dependem diretamente da competitividade das empresas deste país e conseqüentemente da capacidade de seus empreendedores (CUERVO et al. 2007).

Assim, ao serem analisados diversos autores e pesquisadores do assunto, verifica-se que o empreendedorismo tende a ser considerado como uma atividade relacionada à oportunidade, risco e inovação capaz de construir o novo em meio à sociedade. Além disso, é possível notar que o empreendedorismo é o estudo de uma ciência responsável pela geração de novos negócios e que é fator determinante, no século atual, para o desenvolvimento econômico e também social de uma nação.

### **3. INCUBADORAS DE EMPRESA**

De acordo com Dornelas (2001, p.17) “o movimento de incubadoras de empresas sempre esteve relacionado ao movimento de empreendedorismo em todos os países onde a criação de empresas e o suporte aos empreendedores tem sido enfatizados”. O autor ainda expõe que “como o movimento de empreendedorismo tem crescido rapidamente no Brasil nos últimos anos, é natural que sistemas de suporte aos empreendedores, como é o caso das incubadoras de empresas, também sigam essa tendência de crescimento acelerado”.

A ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) - (2015) define que as incubadoras são entidades promotoras de empreendimentos inovadores. Ainda de acordo com a instituição, as incubadoras de empresas teriam por objetivo oferecer infraestrutura, apoio gerencial e suporte aos empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. O autor Dornelas (2001, p.203) expõe que, além de assessoria na gestão técnica e empresarial da organização, a incubadora oferece a possibilidade de serviços compartilhados como laboratórios, telefone, internet, fax, copiadoras, correio, luz, água, segurança.

Incubadoras de empresas, segundo Dornelas (2002, p.18), podem ter ou não fins lucrativos. As sem fins lucrativos, além de mais antigas, tem predominado na maioria dos países, sendo programas de auxílio aos empreendedores na fase inicial de criação e na fase de crescimento de seu negócio.



De acordo com dados da ANPROTEC (2015), tem-se uma elevação expressiva nos últimos dez anos no que concerne o movimento de incubadoras, alcançando em média um crescimento de 25%, sendo que as incubadoras brasileiras apoiam em torno de quatro mil e quinhentas empresas. Juntas faturam cerca de quatrocentos milhões de reais e geram aproximadamente vinte mil empregos diretos.

Neste sentido, percebe-se que as incubadoras tem realizado um papel cada vez mais relevante e sua estrutura permite — reunir políticas e atores sociais distintos e canalizar esforços e recursos com o objetivo de promover um ambiente econômico mais pró-ativo que favoreça o desenvolvimento socioeconômico mais sustentado e competitivo. Grimaldi e Grandi (2005) ainda acrescentam salientando que as incubadoras são meios eficazes de associar tecnologia, capital e *know-how*, alavancando a empresa e acelerando seu desenvolvimento.

#### **4. MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 1994, P. 3-4), citada por Valls e Vergueiro (1998), conceitua qualidade como a totalidade de características de uma entidade que lhe confere capacidade de satisfazer às necessidades explícitas e implícitas. Em complemento, é possível definir qualidade como desenvolvimento, projeção, produção e comercialização de um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor – (ISHIKAWA, 1993). Com isso, pode se perceber que de fato a qualidade está relacionada à melhoria de desempenho de uma organização frente a clientes externos e internos.

Ao longo dos anos, a visão sobre o conceito de qualidade tem se modificado e uma das classificações temporais mais importantes de acordo com Carvalho M. (2012, p.7) é a proposta por David Garvin, o qual classifica a evolução da qualidade em quatro eras: Inspeção; Controle Estatístico da Qualidade; Garantia da qualidade e Gestão da Qualidade.

Conforme acima, a última era citada por Garvin é a da Gestão da Qualidade e de acordo com Carpinetti (2012, p. 43) “o desenvolvimento das práticas de gestão da qualidade vem sendo fomentado, entre outras formas, pelo estabelecimento, em diversos países, de premiações em gestão da qualidade”. Ainda segundo Carpinetti, “esses prêmios são geridos por órgãos governamentais, como é o caso dos EUA, ou por organizações não

governamentais, como é o caso do Brasil, Japão e União Europeia”. Além disso, segundo o autor, os prêmios estabelecem uma série de critérios de gestão, com pontuação, compondo um modelo de referência em gestão da qualidade.

De acordo com Puay et al. (1998), diversas empresas demonstram que a implementação de modelos de prêmios de excelência não somente melhoram a qualidade, mas também levam a um aumento da participação de mercado, satisfação do cliente, lucratividade, processos, desempenho de fornecedores, moral dos empregados e competitividade.

Com isso, é perceptível a disseminação de conceitos de qualidade em modelos de excelência em gestão são promotores significativos do desenvolvimento das empresas dentro de cada ecossistema nacional. No Brasil a situação não é diferente, pois a FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) é o maior centro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão no país.

A FNQ, Instituída em 11 de outubro de 1991, é uma organização não governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Desde seu início, a FNQ vem realizando seu objetivo de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) por meio dos ciclos anuais de concessão do PNQ e de seus desdobramentos (FNQ, 2015).

Os Critérios de Excelência da FNQ constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial. São construídos sobre uma base de conceitos fundamentais, essenciais à obtenção da excelência do desempenho (FNQ, 2015).

Dessa forma, percebe-se que a FNQ é a organização fundamental para o avanço nos aspectos de qualidade das empresas brasileiras, pois através da disseminação do MEG, é capaz levá-las a um maior nível de excelência, tornando o mercado brasileiro mais competitivo.

Modelos de Gestão podem ser entendidos como a interação dinâmica entre os elementos de um sistema (SHEHABUDDEEN et al., 1999). Segundo o autor, o modelo é dinâmico por natureza, descreve a realidade, mostra relacionamentos, sendo capaz de prever o impacto de modificações nos elementos variáveis identificados.

Dentro dessa ótica está inserido o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), o qual está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais descritos como conceitos



Fundamentais da Excelência da Gestão, que abordam o contexto social, tecnológico e econômico em que as organizações se encontram (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2015).

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais. Os fundamentos que baseiam os critérios de Excelência da FNQ e seus conceitos são:

Fundamentos de Excelência em Gestão
Pensamento sistêmico
Atuação em rede
Aprendizado organizacional
Inovação
Agilidade
Liderança transformadora
Olhar para o futuro
Conhecimento sobre clientes e mercados
Responsabilidade social
Valorização das pessoas e da cultura
Decisões fundamentadas
Orientação por processos
Geração de valor

**Quadro 1:** Fundamentos de Excelência em Gestão  
**Fonte:** Adaptado de FNQ (2015, online)

A análise dos autores permite perceber que o MEG é um modelo lógico e encadeado de ações focadas em resultado, além de confirmar a estreita relação desse modelo de excelência em gestão com as práticas de qualidade, no caso o PDCA.

Os oito critérios constituintes do Modelo de Sistema da Gestão (MEG) subdividem-se em vinte e quatro itens de avaliação. Entre os itens, há os de processos gerenciais e os de resultados organizacionais: os itens de processos gerenciais solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas; e os resultados organizacionais solicitam, conforme o nome indica, a apresentação dos resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos (FNQ, 2015).

Ao se analisar este comparativo, percebe-se que o Prêmio Nacional da Qualidade, ou seja, que o MEG, aborda todos os critérios recorrentes nos diversos modelos de excelência em gestão do mundo, com exceção dos critérios padronização e controle, que somente o ocorrem no modelo japonês. Com isso, fica evidente que o modelo de excelência em gestão tem respaldo global e é um dos modelos, segundo a análise, mais completos no mundo.

É notório dizer que o MEG, no Brasil, é uma das referências quando se fala em modelo de gestão e que suas práticas são capazes de realizar a medição do nível de maturidade das empresas em diferentes aspectos. Assim, o mesmo é utilizado como base até mesmo em outras premiações de empresas como o prêmio MPE que é voltado para micro e pequenas empresas e ocorre anualmente no Brasil (Prêmio MPE, 2015).

## **5. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Após a busca de referencial teórico, foi utilizado como base da pesquisa o questionário de autoavaliação do ciclo 2015 do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE BRASIL) do Sebrae. O prêmio MPE BRASIL, atua de forma semelhante a diversos prêmios de qualidade citados no referencial teórico e possui como missão o aumento da qualidade, produtividade e competitividade das micro e pequenas empresas, disseminando conceitos e as práticas de gestão, por meio de um processo de reconhecimento.

O questionário utilizado tem como base o modelo excelência em gestão da FNQ e possui 37 questões, com 4 opções de resposta, envolvendo os 8 critérios de excelência em gestão do MEG, voltado para empresas de pequeno porte. As questões são as presentes na tabela abaixo:





**Tabela 1: Questões MPE BRASIL**

<b>Liderança</b>
1. A Missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?
2. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?
3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?
4. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?
5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa?
6. A busca de informações para identificar oportunidades de inovação incluem as fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem se converter em inovações?
<b>Estratégias e Planos</b>
7. A Visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?
8. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?
9. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?
10. Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?
<b>Clientes</b>
11. Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?
12. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?
13. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?
14. A satisfação dos clientes é avaliada?
15. As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?
<b>Sociedade</b>
16. As exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?
17. Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?
18. A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?
<b>Informações e Conhecimento</b>
19. As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?
20. O compartilhamento do conhecimento é promovido?
21. São promovidas melhorias nas práticas de gestão?
22. São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos?
<b>Pessoas</b>
23. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?
24. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?
25. Os colaboradores são capacitados nas suas funções?
26. Os perigos e risco relacionados a saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?
27. O bem estar e satisfação dos colaboradores são promovidos?
<b>Processos</b>
28. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?
29. Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?
30. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?
31. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?
<b>Resultados</b>
32. Existem resultados relativos a satisfação dos clientes?
33. Existem resultados relativos a reclamações dos clientes?
34. Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores?
35. Existem resultados relativos a acidentes com colaboradores?
36. Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?
37. Existem resultados relativos à margem de lucro?

**Fonte:** Elaborado pelos próprios autores

As questões completas apresentam as quatro opções de respostas (A, B, C, D), e evidenciam ordem crescente de maturidade em cada aspecto. Por exemplo, a resposta D sempre representa maior maturidade no aspecto que as outras e a resposta A menor maturidade. Após a análise inicial desse questionário foram realizadas visitas para conhecer a incubadora e entrevistas em duas empresas que já tinham um negócio consolidado.

As duas empresas entrevistadas possuem perfis de maturidade em gestão bem diferentes apesar de suas semelhanças. As duas empresas eram do âmbito de software e plataformas digitais, a primeira era uma pequena empresa, que atribuímos o nome de empresa X, Agência Digital e *Software House*, especializada em oferecer tecnologia para ampliar vendas e produtividade de outras empresas. A empresa foi criada há 8 anos e já possui como conquista ser a criadora da primeira plataforma brasileira construtora de *Marketplaces* (é um local onde se faz comércio de bens e serviços) com foco em serviços e atuação global, e já foi premiada em diversos programas de empreendedorismo. A empresa em questão foi entrevistada via internet, mas como já havia respondido ao questionário pelo prêmio MPE 2015, disponibilizou os dados já fornecidos anteriormente para a pesquisa em questão.

A segunda empresa, a qual foi atribuída o nome de empresa Y, é uma microempresa nascente, de apenas um ano de existência, e que possui como solução para o mercado o desenvolvimento de plataformas para que as empresas possam se relacionar com seus clientes, realizar transações financeiras e comunicação a nível global. Nesta empresa foi realizada uma entrevista baseada questionário do prêmio MPE BRASIL na incubadora de empresas do CEFET/RJ. Neste trabalho será analisado detalhadamente os dados encontrados na empresa Y, pois esta apresenta diversos pontos que necessitam ser aperfeiçoados.

Após essa etapa da pesquisa os dados foram registrados no MS Excel e inseridos em uma ferramenta desenvolvida por uma consultoria em negócios para o Sebrae, a mesma realizada o cálculo da pontuação de forma automática indicando com qual conceito a empresa se encontra em cada critério do modelo de excelência em gestão. Além disso, a ferramenta consolida os dados e possíveis comentários, como também é capaz de gerar gráficos. A pontuação mínima em cada aspecto é zero e a máxima é de acordo com o quadro 5 e os conceitos para cada item podem ser A, B, C ou D e são definidos de acordo com o quadro 2.



Critério	Pontuação Máxima
Liderança	15
Estratégia e Planos	9
Clientes	9
Sociedade	6
Informações e Conhecimentos	6
Pessoas	9
Processos	16
Resultados	30
<b>Total</b>	<b>100</b>

Conceito	Percentual
A	até 20% da nota máxima possível
B	20% - 50%
C	50% - 80%
D	80% - 100%

### Quadro 3: Pontuação e Conceitos

Fonte: Sebrae

Por fim, foram realizadas análises e comparações do resultados da duas empresas em relação a sua pontuação e os critérios do questionário.

## 6. O IETEC

O estudo em questão envolve necessariamente incubadoras de empresas e a escolhida foi a incubadora do CEFET/RJ. O PROIN (Programa de Incubadora de Empresas Tecnológicas) - IETEC é um empreendimento que está ligado à DIREX (Diretoria de Extensão) do CEFET/RJ e possui como *core business* a incubação de empresas e projetos inovadores e de base tecnológica, nas áreas de interesse dos cursos oferecidos no CEFET/RJ. Além disso, a sua estratégia possui como missão a ideia de proporcionar um ambiente favorável às ações de empreendedorismo e criação de empresas inovadoras contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do estado do Rio de Janeiro, em estreita relação com seus parceiros e com o mercado.

O IETEC possui duas modalidades de suporte aos empreendedores os sistemas de pré-incubação e o de incubação. O primeiro sistema é direcionado para empreendedores recentes que possuem um projeto ou ideia de produto, processo ou de serviço inovador, mas que necessitam de apoio para tornar isso um negócio. No segundo sistema existe um enfoque no apoio de empresas nascentes para criação ou continuidade de novos negócios ou no apoio de pequenas empresas da cadeia de suprimentos de médias e grandes empresas ou, ainda, em braços de P&D – Pesquisa e Desenvolvimento – de médias e grandes empresas, na forma de novas micro ou pequenas empresas (*spin offs* ou *spin outs*), que tenham objetivo em desenvolver um produto ou linhas de produtos, ou novos processos e serviços inovadores.



Atualmente o IETEC está atuando nesses dois sistemas com quatro empresas pré-incubadas e seis incubadas.

## 7. ANÁLISES E RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários foram gerados os resultados das empresas X e Y de acordo com os oito critérios do modelo de excelência em gestão que é divulgado pela FNQ, os resultados gerais estão nas figuras 1 e 2.

Critério	Conceito Sebrae *			
	A	B	C	D
Liderança				●
Estratégias e Planos				●
Clientes				●
Sociedade				●
Informação e Conhecimentos				●
Pessoas				●
Processos				●
Resultados				●
Pontuação Total				●

\* Em relação ao total do quesito avaliado: 0% ≤ A < 20% ≤ B < 50% ≤ C < 80% ≤ D

**Figura 1:** Resultado Empresa X

**Fonte:** Elaborado pelos próprios autores

Critério	Conceito Sebrae *			
	A	B	C	D
Liderança			●	
Estratégias e Planos	●			
Clientes		●		
Sociedade		●		
Informação e Conhecimentos			●	
Pessoas		●		
Processos			●	
Resultados	●			
Pontuação Total		●		

\* Em relação ao total do quesito avaliado: 0% ≤ A < 20% ≤ B < 50% ≤ C < 80% ≤ D

**Figura 2:** Resultado Empresa Y

**Fonte:** Elaborado pelos próprios autores

**Quadro 4:** Resultado da empresa Y e X

CRITÉRIO	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida Y	% Obtida Y	Pontuação Obtida X	% Obtida X
1. LIDERANÇA	15,00	11,5	76,67%	15,00	100,00%
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	9,00	0,68	7,56%	9,00	100,00%
3. CLIENTES	9,00	1,89	21,00%	9,00	100,00%
4. SOCIEDADE	6,00	1,2	20,00%	6,00	100,00%
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	6,00	4,58	76,33%	6,00	100,00%
6. PESSOAS	9,00	3,69	41,00%	9,00	100,00%
7. PROCESSOS	16,00	11,2	70,00%	16,00	100,00%
8. RESULTADOS	30,00	5,25	17,50%	30,00	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>39,99</b>	<b>39,99%</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Elaborados pelos autores

De acordo com os resultados observa-se que as empresas apresentam resultados bem distintos e condizentes com seus graus de maturidade. A empresa X apresentou nos oito critérios o conceito máximo, “D”, e também a pontuação máxima, isso pode ser explicado devido ao seu maior tempo de mercado e preocupação com a qualidade, sendo capaz de implementar os conceitos do MEG no dia a dia da empresa. Entretanto a empresa Y apresenta uma resultado bem diferente, registrando conceito C, B e até A em alguns critérios, o que necessitou de uma melhor avaliação para diagnosticar a situação da empresa.

Para tal, foram escolhidos três critérios de desempenho da empresa: um de menor nota, um com nota mediana e um dos critérios que obteve maior nota da empresa Y. Os critérios que as envolviam tiveram suas questões detalhadas a seguir. Um dos parâmetros de menor desempenho da empresa Y foi Clientes e o critério com nota mediana foi o de Estratégia e Planos. O critério de maior nota escolhido foi o de Liderança. As questões e suas respectivas análises dos destaques seguem abaixo.





ESTRATÉGIAS E PLANOS		
<b>7. A Visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?</b>		
a.		A visão não está definida.
b.	X	A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
c.		A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.
d.		A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.
<b>8. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?</b>		
a.	X	As estratégias não estão definidas
b.		As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas
c.		As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
d.		As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.
<b>9. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?</b>		
a.	X	Não existem indicadores relacionados às estratégias.
b.		Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
c.		Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
d.		Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.
<b>10. Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, estão definidos?</b>		
a.	X	Não existem planos de ações visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
b.		As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
c.		Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
d.		Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente.

**Figura 3:** Resultados de Estratégias e Planos

**Fonte:** Elaborado pelos próprios autores

A Visão de uma organização revela o que os dirigentes possuem como expectativa no futuro e direciona as ações estratégicas. A empresa analisada apresenta uma visão definida informalmente e apenas conhecida por seus dirigentes por alguns motivos.

O primeiro está relacionado a pouca maturidade da empresa que por ter apenas um ano e um único cliente. Com isso ainda não possui plena direção sobre seus alvos. Já a segunda razão envolve o tamanho da empresa que ainda é muito pequena (apenas 2 sócios) e não vê tanta necessidade de transmitir esse direcionamento a mais pessoas. Por outro lado é interessante que se firme uma visão estruturada e registrada para que se tenha maior firmeza do caminho da empresa e para que *stakeholders* como clientes e futuros colaboradores possam ver na empresa um negócio claro e bem direcionado.

Estratégias são trajetórias selecionadas pela empresa para cumprir a sua Missão, alcançar a Visão estabelecida pelos dirigentes e garantir a sua competitividade e continuidade



no longo prazo. Quando definidas formalmente de maneira planejada e disciplinada elas possibilitam o seu cumprimento, a melhoria da competitividade e a continuidade no longo prazo. As estratégias da empresa não estão definidas por algumas razões.

Num primeiro momento, percebe-se que a empresa possui uma missão bem definida conforme a pergunta número 1 da Figura 3, entretanto por não possuir uma visão fortalecida e formal, não é possível gerar estratégias, pois as mesmas seriam como caminhos sem direção onde a empresa não poderia ter confiança. Outra questão envolvida é o pouco conhecimento de mercado da empresa que não permite que a mesma pudesse traçar caminhos bem definidos em sua estratégia.

O estabelecimento de indicadores e suas metas para as principais estratégias configura um ponto forte da empresa e sua disseminação para os colaboradores contribui para sua implementação correta, o cumprimento da Visão, a melhoria da competitividade, a continuidade no longo prazo e a avaliação do negócio da empresa. O envolvimento dos colaboradores com os indicadores e metas das principais estratégias gera um clima de confiança e satisfação. Já os planos de ação são estabelecidos para apoiar a implementação das estratégias definidas, contribuindo para a obtenção dos resultados e o cumprimento das metas.

Na empresa Y não existem indicadores e metas nem planos de ação definidos, pois não há estratégias claras formuladas para que possa haver medição de desempenho e desenvolvimentos de metas, de forma que também é possível estabelecer planos de ação para as mesmas. Além disso, não há visão e objetivos para os quais a caminhada da empresa aponte, sendo inviável o desenvolvimento desses elementos.

É notório que a empresa em questão precisa desenvolver toda uma estratégia e planejamento de seu negócio para que a mesma possa realizar seus movimentos de maneira clara, sem ser empurrada de acordo com os ventos da concorrência.



CLIENTES		
<b>11. Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?</b>		
a.		Não há nenhum tipo de agrupamento dos clientes
b.		Os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva
c.	X	Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes.
d.		Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes.
<b>12. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?</b>		
a.	X	Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.
b.		Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.
c.		Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes.
d.		Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.
<b>13. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?</b>		
a.	X	Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.
b.		As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente
c.		As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
d.		As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.
<b>14. A satisfação dos clientes é avaliada?</b>		
a.		A satisfação dos clientes não é avaliada.
b.	X	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
c.		A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns dos
d.		A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.
<b>15. As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos?</b>		
a.	X	As informações obtidas dos clientes não são analisadas.
b.		As informações obtidas são analisadas ocasionalmente para fidelizar os clientes atuais
c.		As informações obtidas são analisadas e utilizadas regularmente para fidelizar os clientes atuais
d.		As informações obtidas dos clientes são utilizadas regularmente na fidelização dos clientes atuais e captação de novos.

**Figura 4:** Resultados de Clientes

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Os clientes possuem demandas e expectativas que são próprias e variam de acordo com elementos como gênero, idade, localização geográfica e outros. A identificação e conhecimento dessas necessidades e expectativas configuram um ponto forte para as empresas.

A divulgação dos produtos e serviços aos clientes e ao mercado garante o conhecimento desses produtos e serviços pelos clientes atuais e, também, dos clientes potenciais da empresa. A empresa Y possui apenas um único cliente e não divulga seus produtos para o mesmo e nem para potenciais clientes. Isso ocorre devido ao menor



conhecimento de mercado, e conseqüentemente ausência de uma estratégia clara da empresa para focar pontos de divulgação.

Reclamações em relação aos produtos e serviços da empresa devem ocorrer e indicam uma insatisfação do cliente. A empresa Y não possui um canal oficial para que os clientes possam divulgar suas reclamações sobre produtos. Isso ocorre porque a empresa possui um número muito baixo de clientes, de forma que não apresentaria muitas reclamações. Os produtos e serviços disponibilizados pela empresa objetivam satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes. De acordo com a empresa Y, a satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva, apenas conversando com os mesmos.

LIDERANÇA		
1. A Missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?		
a.		A Missão não está definida.
b.		A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
c.		A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
d.	X	A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.
2. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?		
a.		Não existem regras para assegurar o comportamento ético.
b.		O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
c.		O comportamento ético está definido em regras escritas.
d.	X	O comportamento ético está definido em regras escritas que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.
3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?		
a.		Não é feita a análise do desempenho da empresa.
b.	X	A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.
c.		A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
d.		A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.



4. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?		
a.		As informações não são compartilhadas com os colaboradores.
b.		O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.
c.		O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
d.	X	O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

  

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

  

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

**Figura 5:** Resultados de Liderança

**Fonte:** Elaborados pelos autores

A Missão de uma organização revela sua razão de existir e orienta os membros da organização na execução do seu trabalho. Como ponto forte da empresa, a Missão está escrita, conhecida e entendida por todos os membros da empresa, contribuindo assim para que todos conheçam, compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a participação de cada colaborador no sucesso dos negócios.

Comportamento ético significa respeitar os clientes, os colaboradores e fornecedores, cumprir as leis e os compromissos assumidos pela empresa e por seus dirigentes. O conhecimento e a prática das regras escritas de conduta ética pelos dirigentes é um ponto forte da empresa.

Sabe-se que é fundamental estar atento e se antecipar às tendências sobre o que pode passar a influenciar os negócios. Além disto, a criação de um ambiente em que os membros da empresa conversam sobre melhorias no trabalho e são incentivados a estudar, compartilhar dados, informações e conhecimentos relacionadas ao que a empresa deveria fazer de novas

maneiras facilita o surgimento de ideias criativas e ações projetadas para a implementação das inovações. Como pontos fortes na empresa, destacam-se a obtenção formal de informações e conhecimentos voltados à inovação e que influenciam os negócios, vinda dos relacionamentos externos, assim como a promoção de um ambiente favorável de estímulo continuado e troca de ideias criativas entre os membros, no caso os sócios.

Por fim, percebe-se que as empresa incubadas do IETEC apresentam diferentes perfis de maturidade em gestão em relação aos diferentes aspectos do MEG. Além disso, é possível perceber que o tempo e conhecimento de mercado são características que influenciam diretamente no nível de gestão das organizações nesse caso, de forma que as empresas com mais experiência, recursos, clientes acabam por implementar um modelo de gestão seja por necessidade ou por aprendizado. Entretanto, qualquer empresa com qualquer tempo de existência pode contemplar um modelo de gestão que englobe os aspectos do questionário, pois são aspectos simplificados e adaptados para empresas de menor porte.

## 8. CONCLUSÃO

O empreendedorismo é um dos temas em voga na atualidade frente a sua importância para a economia de uma nação, que gira em torno dos negócios que são realizados em seu território. Além disso, a temática está ligada ao indivíduo empreendedor e à possibilidade de realizar seus sonhos e deixar sua marca na sociedade. Por outro lado, percebe-se cada vez mais que o sucesso do empreendedor está ligado intimamente ao modelo de gestão de seu negócio, que permite que uma política de qualidade seja adotada em todos os aspectos da organização, possibilitando uma maior capacidade de satisfazer os clientes e consequentemente uma maior competitividade no mercado.

Frente a esse cenário, a pesquisa voltou-se para a análise da maturidade em gestão empresas a partir da busca por entender como as empresas incubadas do IETEC, incubadora de empresas do CEFET/RJ, estão em relação ao seu modelo de gestão e consequentemente ao seu nível de qualidade. A pesquisa revelou, em seu referencial teórico, a importância do empreendedorismo e dos modelos de excelência em gestão, os quais são diversos, bem como o quanto o modelo brasileiro é completo em relação aos padrões internacionais.

Entretanto, apesar de todo o aspecto positivo que esse estudo traz, no decorrer da pesquisa existiram algumas dificuldades e limitações. Dentro das incubadoras os empresários



possuem muitas atividades de forma que nem sempre estão com tempo ou disponíveis para que um longo questionário possa ser aplicado. Juntamente com isso, as empresas possuem muitos compromissos fora da incubadora, e algumas delas quase não permanecem na mesma.

Futuramente, é interessante avançar nas pesquisas para buscar maior entendimento sobre empreendedorismo nas incubadoras de empresas de diversas universidades do estado e do país, para que se possa ter uma visão mais ampla do cenário e maturidade dessas empresas incubadas. Além disso, pode ser desenvolvido um aspecto de consultoria na pesquisa trazendo um direcionamento para as empresas incubadas e posteriormente realizando um acompanhamento da execução para avaliar resultados.

Por fim, percebe-se que o estudo em questão trouxe grande contribuição para os diferentes *stakeholders*, agentes influenciados e influenciadores, citados no projeto. O IETEC e o CEFET/RJ, por exemplo, conseguem a partir desse estudo entender mais sobre o perfil da empresas que se encontram em sua alçada, bem como perceber os diferentes níveis em que cada uma se encontra. Tal fato tem potencial para desencadear diferentes ações, como o aprofundamento em capacitações e suporte nos pontos fracos das incubadas bem como promoção do desenvolvimento colaborativo a partir dos pontos fortes das empresas incubadas. Assim, seria possível potencializar ainda mais a capacidade de desenvolvimento da Incubadora e suas respectivas incubadas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANPROTEC. Disponível em: <http://anprotec.org.br/> Acesso: novembro de 2015.
- BESSANT, J.; e TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**, Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CARPINETTIM, L. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO M., História da Gestão da Qualidade. In: CARVALHO, M; PALADINI, E. (coordenadores). **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CUERVO, A, Ribeiro, D., & Roing, S. (Eds). **Entrepreneurship: Concepts, Teory and perspective**. New York: Springer, 2007.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. São Paulo: Campus, 2001.
- FNQ. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/> , Acesso: novembro de 2015.
- ISHIKAWA, Kaoru. Controle da qualidade total: À maneira japonesa. Rio de Janeiro. Campos, 1993. 221 p.
- KURATKO, D.F. **A Tribute to 50 Years of Excellence in Entrepreneurship and Small Business**. Journal of Small Business Management, 44(3), 483-492, 2006.
- NETO, S.P; SALES, A.H.L. **Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Anais do ENANPAD – XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração. Curitiba: ANPAD, 2004.
- PUAY, S. H.; TAN, K. C.; XIE, M.; GOH, T. N. **A comparative study of nine national quality awards**. The TQM Magazine, West Yorkshire, v. 10, n. 1, p. 30-39, 1998
- SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>, acesso: novembro de 2015
- SHEHABUDDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R.; PLATTS, K. **Representing and approaching complex management issues: Part 1 - Role and definition**. Centre for Technology Management Working Paper Series, USA, University of Cambridge Institute for Manufacturing. 1999.
- YIN, ROBERT K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.