

### III - GESTÃO DA QUALIDADE: Em Análise as Microempresas de Palmas/TO

Josivaldo Alves da Silva<sup>6</sup>

#### RESUMO

A excelência em gestão é um dos principais elementos de geração de vantagens competitivas para as microempresas, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em parceria com o SEBRAE dissemina e busca incentivar a participação das organizações que fazem parte deste perfil no Prêmio Brasil de Competitividade. As organizações produtivas de Palmas/TO, sobretudo, as microempresas apresentam algumas características peculiares que compartilham com o tímido desempenho no contexto de gestão, tais como: escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, alta dependência do grau de empreendedorismo dos titulares e proprietários atuam tanto na gestão técnica como na administrativa em geral e desconhecem as técnicas de administração. Diante desse contexto o principal objetivo deste trabalho é propor um modelo de gestão, especificamente para as microempresas, adaptado dentro das necessidades do comércio local. O referencial teórico aqui apresentado foi desenvolvido com o objetivo de oferecer o embasamento necessário para que se conhecesse e compreendesse o universo das microempresas e as ferramentas da qualidade e os fundamentos e conceito dentro dos critérios da Fundação Nacional da Qualidade. Buscou-se também uma abordagem conceitual e histórica das leis revogadas e vigentes sobre este segmento. Para o desenvolvimento do estudo utilizou-se os métodos de pesquisas qualitativa, quantitativa, de campo e documental, com base a realização de rastreamento formal de empresas nos órgãos competentes, e um estudo de caso na empresa Móvel Sul, vencedora do prêmio SEBRAE de competitividade edição 2007.

**Palavras – Chave:** Gestão, Qualidade, Competitividade.

#### ABSTRACT

Excellence in management is a major component of generating competitive advantage for small business; the National Foundation for Quality (FNQ) in partnership with SEBRAE disseminates and searches to encourage the participation of organizations that are part of this profile in Brazil Award for Competitiveness. Productive Organizations of Palmas/TO, properly, small business have some peculiar features that share with the timid performance in the context of management, such as: lack of financial, human and technological resources, high dependence on the degree of entrepreneurship of the holders and owners act both in technical management and in administrative in general and ignore the techniques of administration. In this context the main objective. Assignment is proposing a management model, especially for small business, adapted within the needs of local commerce. The theoretical framework presented here was developed with the goal of providing the light that is needed to know and understand the small business universe, the tools of quality and the fundamentals and concept within the criteria of the National Foundation for Quality. It is also a conceptual and historical analysis of

---

<sup>6</sup> Administrador, especialista em planejamento e Gestão empresarial, mestrando em desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Tocantins UFT. Email: [Josivaldoadm@yahoo.com.br](mailto:Josivaldoadm@yahoo.com.br)

repealed and existing laws on this segment. For the development of the study was used methods of qualitative, quantitative, field and documentary research, based on the achievement of formal companies screening in the competent bodies, and a case study in the company Móvel Sul, winner of the prize SEBRAE of competitiveness 2007 edition.

**Key words:** Management, Quality, Competitiveness.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações jurídicas, econômicas e sociais constituídas para gerar bens e serviços que possuem objetivos próprios e fins lucrativos é a principal denominação que conceitua as empresas, independentes de sua área de atuação estão enfrentando uma nova realidade, as rápidas mudanças constituem em cenários que formam um ambiente cada vez mais competitivo, para tanto, o alcance da excelência poderá ser alvejado pela determinação consciente da direção a ser seguida para o alcance dos resultados esperados pelos proprietários.

Vale ressaltar que os conceitos apresentados, fundamentos aplicados, bem como um diagnóstico levantado em pesquisas tendo como enfoque microempresas, conclui-se que a Legislação Federal que regula esta área tem evoluído significativamente para acompanhar a evolução imposta pelo mercado global, e o governo visa aumentar a sua arrecadação de impostos.

A microempresa foi criada pelo Governo Federal com o objetivo de proteger o pequeno empresário, por reconhecer que estas organizações são grandes geradoras de emprego sendo responsáveis pela criação da maioria dos postos de trabalho em todo o país.

O Brasil é um país com sérios problemas de desemprego, a microempresa é uma solução para tentar reverter este problema, por essas razões o Governo cria uma série de benefícios para incentivar os microempresários, para facilitar a constituição da microempresa, pois reconhece nela a sua função social geradora de empregos.

Para ser microempresa, a renda bruta anual não pode ultrapassar R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Existem outras condições, como o tipo de empresa. Por exemplo, a empresa não pode ser sociedade por ações, sócios domiciliados no exterior, realizem operações de administração de imóveis, cantores, advogados, médicos.

Visando facilitar a vida das microempresas e das empresas de pequeno porte, o Governo Federal instituiu o SIMPLES, que é um sistema facilitado de pagamento de impostos. A microempresa tem uma condição especial para obtenção de crédito financeiro, para facilitar o seu desenvolvimento, como potencial de empregos deveria ser incentivado pelos governos, não só o federal, mas também pelos estados e municípios.

O objetivo deste trabalho é analisar a gestão das microempresas de Palmas com base nos critérios do modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.

## 2 GESTÃO DA QUALIDADE

## 2.1 A GESTÃO DA QUALIDADE: FUNDAMENTOS E CONCEITOS

Para Lacombe (2004) qualidade são todas as características, prioridades ou aspectos relacionados a um produto ou serviço baseado na capacidade de satisfazer as necessidades implícitas ou explícitas dos que utilizam, isto é, dos clientes, sem prejudicar os que estão afetados pelo uso de um bem de consumo, inclui atratividade e aparência estética, ausência de defeitos com durabilidade, segurança e confiabilidade, precisão e desempenho, o custo de sua operação e informação adequada para instalação, uso, manutenção e prestação, e cortesia no processo de atendimento ao cliente, assistência técnica e as garantias prestadas pelos fabricantes, a uniformidade e padronização dos produtos colocados à venda não só para o usuário, mas para todas as pessoas envolvidas no uso do produto possam considerar importantes para elas e para a sociedade atingindo um grau de excelência.

Vieira Filho (2003) aborda que a organização, para se tornar competitiva dentro do mercado global, não basta ser a melhor na região em que atua, mas precisa ser de classe mundial e preparada para concorrer em qualquer parte do mundo. A propagação desta idéia contribui para a conscientização e alavanca o crescimento em competitividade, reduzindo os custos, melhorando a qualidade e colocando o foco no cliente, cada vez mais exigente.

O mesmo autor dá destaque a gestão da qualidade total como uma ferramenta gerencial que auxilia as organizações na busca permanente para a melhoria de seus produtos e serviços.

Silva (2002) argumenta que a gestão da qualidade envolve bens e serviço. A inexistência de uma definição clara torna difícil para as organizações medir, controlar e gerenciar a qualidade. Entretanto, existem algumas definições aplicáveis ao mundo dos negócios nos seguintes aspectos:

- **QUALIDADE COMO EXCELÊNCIA**

Os produtos ou serviços trazem ao usuário algum sentido de prazer pessoal ou estima, estes fatores representam um desafio ao gerente de produção e serviços. Operações estas que precisa alcançar determinadas características e as percepções do usuário, que são difíceis de assegurar. Ainda assim, a identificação da excelência de um produto pode ser uma abordagem significativa de competência.

- **QUALIDADE COMO CONFORMIDADE A ESPECIFICAÇÕES**

Outra maneira de definir a qualidade é a medida da extensão na qual o produto ou serviço está conforme as especificações do projeto. Existe uma diferença entre conformidade dos requisitos e conformidade às especificações, que pode ser eliminada, quando os detalhes do projeto são elaborados com base nas necessidades e expectativas do cliente.

- **QUALIDADE COMO ADEQUAÇÃO DO USO**

A evolução da definição da qualidade é a consideração do uso pretendido do produto ou serviço por parte do usuário, conhecido como de adequação, ele requer que o projeto do produto seja apropriado para as condições e propósitos do usuário.

- **QUALIDADE COMO VALOR PARA O PREÇO**

A definição mais abrangente do conceito da qualidade foi a proposta defendida por Feigenbaum que mescla critérios econômicos e do consumidor com o conceito de adequação, conformidade e excelência.

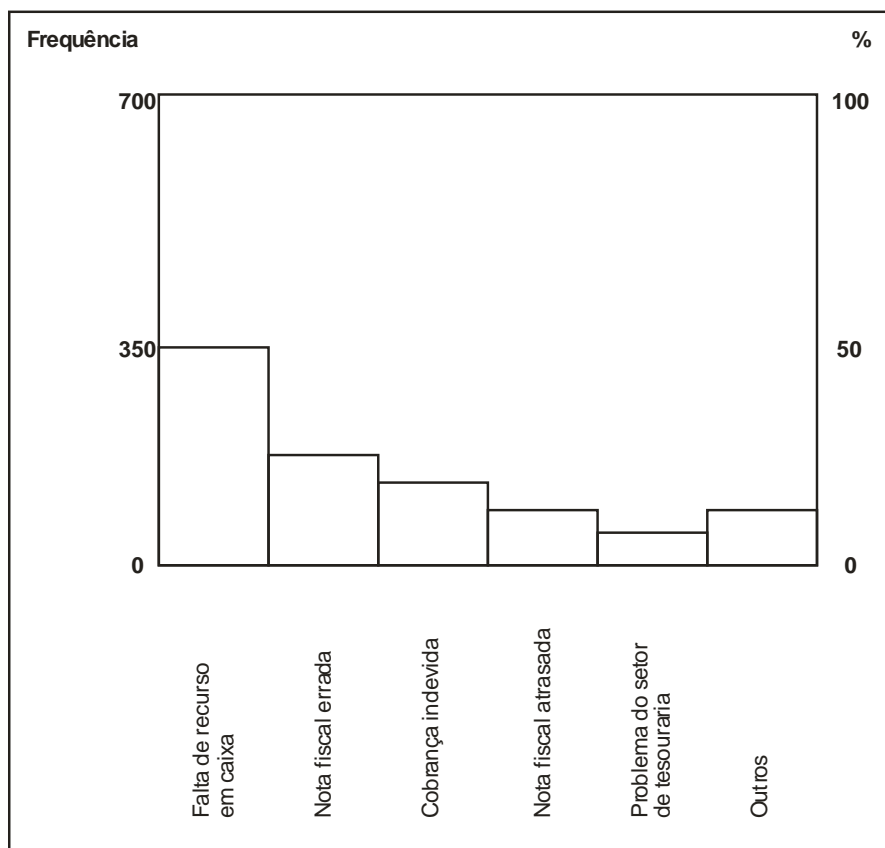
## 2.2 A GESTÃO DA QUALIDADE: PERSPECTIVA HISTÓRICA

Garvin (1992) contextualiza os aspectos históricos e evolução da preocupação com os padrões de qualidade, começou com W.A. Shewhart, estatístico norte americano, que na década de 20 tinha um grande questionamento com a qualidade e variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. Shewhart desenvolveu um sistema de mensuração que ficou conhecido como estatística de processo (cep) e criou também o ciclo da PDCA que é o método essencial da gestão da qualidade.

Em 1951 Joseph Juran observou que os custos para se atingir um determinado nível de qualidade podiam ser divididos em custos evitáveis e inevitáveis. Eram dos defeitos das falhas dos produtos associados, prevenção, inspeção, amostragem, classificação e outras iniciativas de controle de qualidade.

As dez recomendações de Joseph Juran: Consciência da necessidade e oportunidade para melhorar; Estabelecer objetivos para melhoria; Organizar-se para atingir metas; Fazer diagnóstico e propor soluções; Implementar soluções para os problemas; Relatar os progressos; Reconhecer o trabalho efetuado; Comunicar os resultados; Controlar os resultados atingidos; Introduzir processo anual de melhoria nos sistemas.

Alguns elementos foram elaborados e são utilizados como ferramentas e técnicas para medir o sistema da gestão da qualidade. As mesmas podem ser aplicadas em qualquer tipo de organização e em todos os níveis. Um desses, o gráfico de Pareto (Figura 01), que apresentamos a seguir, foi elaborado tendo a estratificação como base para verificação da frequência.



**Figura 01 – Gráfico de Pareto**  
Fonte: Vieira Filho (p. 55, 2003), adaptado

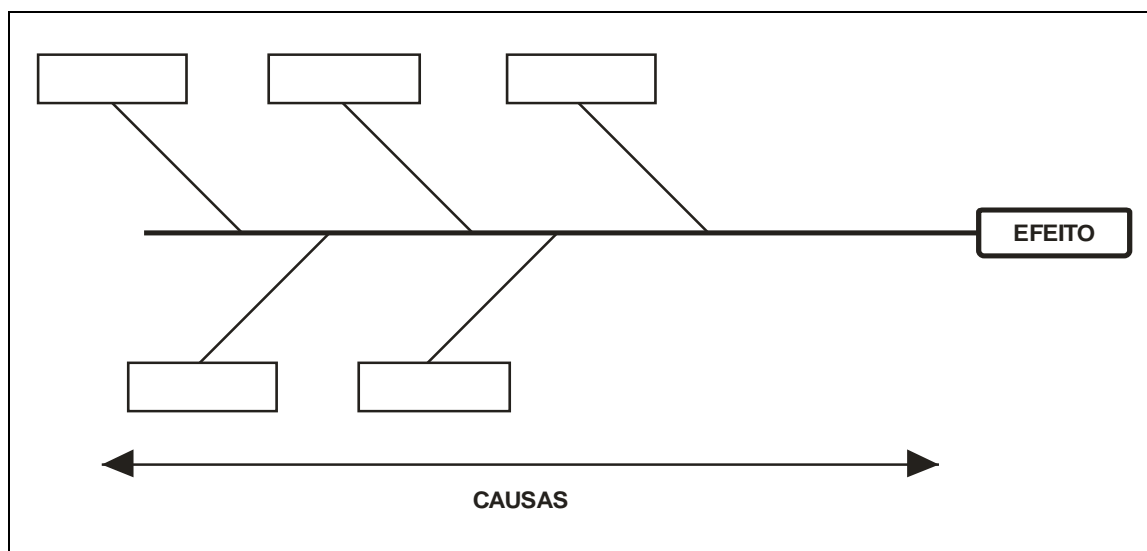
Em 1956 Armand Feigenbaum, engenheiro americano, levou o princípio da qualidade total para o Japão. Ele propôs o controle total da qualidade, argumentava que o produto de alta qualidade não teria probabilidade de ser produzido se o departamento de fabricação fosse obrigado a trabalhar isoladamente. Do ponto de vista da qualidade, eles poderiam ser agrupados em três categorias: Controle de novos projetos; Controle de material recebido; e, Produtos ou local de produção.

Permitindo um sistema de avaliação antes da produção e depuração de novas técnicas de produção e fabricação.

Desta forma Oakland (1994) explica que:

Os números e informações constituem a base de entendimento, decisões e ações, na busca do melhoramento contínuo dos métodos utilizados nos processos; é, portanto, essencial que haja um cuidadoso sistema de coleta, registro e apresentação de dados (p. 217).

O autor recomenda a utilização das várias ferramentas, tanto o gráfico de Pareto como o Diagrama de Causa e Efeito que vemos a seguir (Figura 02).



**Figura 02** – Diagrama de Causa e Efeito  
Fonte: Vieira Filho (p. 49, 2003), adaptado

Após a segunda guerra mundial o Japão inicia o seu processo de reconstrução. W. E. Deming foi convidado pelos japoneses para proferir palestras e treinar empresários e industriais sobre controle estatístico e gestão da qualidade. A partir deste fato a comunidade japonesa inicia sua revolução gerencial silenciosa, que se contrapõe em estilo, mas ocorre paralelamente, à revolução tecnológica barulhenta do ocidente. Chegando a se confundir como uma revolução cultural, proporcionando ao Japão o sucesso que desfruta até hoje como potência mundial.

Os quatorze pontos defendidos por Deming para as organizações alcançarem padrões de qualidade com a descrição de processos são:

- Criar uma visão constante para melhoria de um produto ou serviço;
- Adotar uma nova filosofia e assumir uma postura de liderança na empresa;
- Terminar com a dependência da inspeção como via para a qualidade;
- Minimizar os custos com a seleção de um fornecedor preferencial;
- Melhorar de forma constante e contínua cada processo;
- Promover a aprendizagem no terreno;
- Encarar a liderança como algo que todos podem aprender;

- Não liderar com base no medo. Evitar usar um estilo autocrático de gestão;
- Destruir as barreiras entre os departamentos e funcionários;
- Eliminar as campanhas ou *slogans* com base na imposição de metas;
- Abandonar o modelo de gestão por objetivos com base em indicadores quantitativos;
- Não classificar o desempenho dos trabalhadores ordenados por *ranking*;
- Criar um ambicioso programa de formação para todos os trabalhadores;
- Buscar a mudança comovendo uma tarefa de todos os trabalhadores.

Silva (2002) relata os aspectos relevantes que contribuíram para os avanços das normas e diretrizes para a administração e controle da qualidade. Em 1946 foi fundada uma agência especializada para padronização. A organização internacional composta pela ISO - International Organization for Standardization - é uma entidade conceituada internacionalmente, fundada em 23 de fevereiro de 1947, sediada em Genebra, na Suíça, tendo como principal missão a elaboração de normas internacionais. Tornou-se mundialmente conhecida e passou a integrar os textos de administração através do sistema de gestão da qualidade baseado na série ISO 9000, que é um conjunto de normas que se referem ao Gerenciamento da Qualidade, na Produção de Bens de Consumo ou Prestação de Serviços. É formada por um conjunto de regras culminando com um enfoque sistemático em relação a gestão e total qualidade nas organizações.

Vieira Filho (2003) comenta que Sistemas de Gerenciamento estão presentes em aproximadamente 100 países que adotam estas normas como modelo de gestão, foi lançado em 1987 e implementado no ano de 1992, tendo como marco histórico, a mobilização da comunidade europeia para o início do acordo do livre comércio no continente europeu para administração da qualidade, tornando-se um objetivo chave e estratégico para padronizar os requisitos de qualidade para os países membro no mercado comum.

As diretrizes foram revisadas em 1994 sendo adotadas nos Estados Unidos pela American National Standards Institute (ANSI) com o aval e a cooperação da American Society for Quality Control (ASQC) Q9000 - estas normas são reconhecidas em aproximadamente 100 países incluindo o Japão, em alguns mercados as empresas não compram de fornecedores não certificados, assim satisfazer essas normas está se tornando um requisito para a competitividade internacional. A intenção é poder aplicar normas para todos os tipos de negócios, comércio, indústria, prestação de serviços, incluindo as esferas pública e privada.

A estrutura de normas ISO define três níveis de certificação de qualidade:

Nível 1: ISO 9001 fornece um modelo para certificação da qualidade para empresas que projetam, desenvolvem, produzem e instalam produtos.

Nível 2 : ISO 9002 certificação da qualidade para empresas engajadas na produção de bens.

Nível 3: ISO 9003 se aplica a empresas engajadas na inspeção final de testes de produtos.

As normas ISO 9000 e 9004 definem elementos básicos de um sistema de certificação com maior amplitude, e fornecem orientação para aplicação de um nível apropriado. Descreve os principais conceitos de qualidade com o objetivo de atender as expectativas dos investidores com responsabilidade na aplicação das mais diferentes normas.

Viterbo Jr. (1998) conceitua um sistema integrado de gestão ambiental como implemento a ISO 9000 dentro de um ambiente de gestão da qualidade total (GQT) tornando uma ferramenta indispensável para implantação da melhoria contínua e



certificação de conformidade ambiental, de acordo com as normas da série ISO 14000 14001 para aquelas que já estão aplicando a ISO 9001. Na ISO 14004 são descritas as diretrizes gerais sobre os princípios, os sistemas e as técnicas de apoio ao gerenciamento da qualidade total com responsabilidade ambiental.

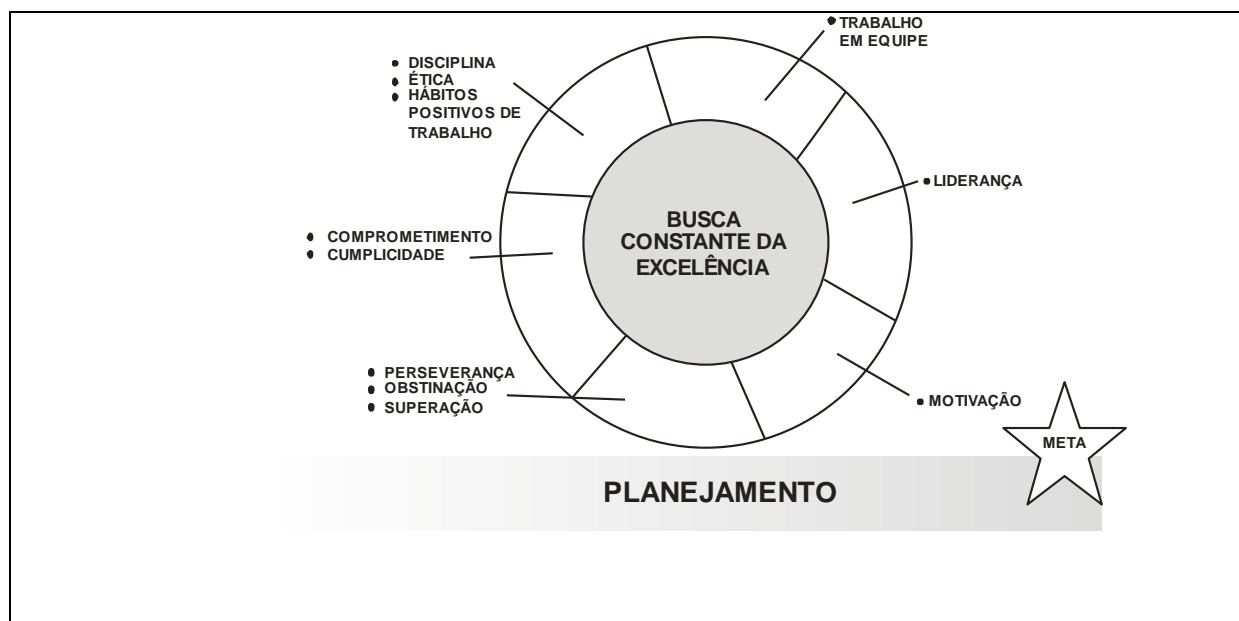
Winter (1992) destaca o surgimento do Sistema de Gestão e seus organismos internacionais que norteiam as diretrizes pertinentes a questão ambiental, ARD INSTITUTE – BS 7750, que foi preparada pelo Comitê de Política de Normalização, referência às normas ambientais. É importante destacar a norma emitida pelo BRITISH STANDARDS INSTITUTION ambiental e da Poluição da Inglaterra e formada como referencial para outros países.

Em 1996, a ISO oficializou com base na BS 7750 as primeiras normas da série ISO 14000, procurando estabelecer diretrizes para a implementação de sistema de gestão ambiental nas diversas atividades econômicas que possam afetar o meio ambiente e para a avaliação e certificação destes sistemas, com metodologias uniformes e aceitas internacionalmente.

Becker (1995) enfatiza os resultados e os benefícios que o ambiente organizacional poderá lograr com a implantação das normas ISO 14001, que tem por objetivo prover às organizações os elementos de um Sistema de Gestão Ambiental eficaz, passível de integração com os demais objetivos da organização. Sua concepção foi idealizada de forma a aplicar-se a todos os tipos e partes de organizações, independentemente de suas condições geográficas, culturais e sociais.

### 2.3 EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Bernardinho (2006) argumenta que a excelência (Figura 03) é um corpo em movimento que gira, descreve círculos, evolui e dirige a um ponto determinado, forma um eixo que faz movimentar em determinada direção pela busca constante do melhor resultado possível.



**Figura 03** – Diagrama de Planejamento  
Fonte: Bernardinho (2006, p. 110). Adaptado

Para a Fundação Nacional (2008) a excelência em gestão são os resultados alcançados, com as práticas de programas de qualidade com enfoque nos critérios e fundamentos que sincronizam com os planos de melhoria de desempenho das organizações, envolvendo todos os processos pertinentes ao sistema organizacional.

Oakland (1994) conceitua o planejamento para a qualidade como um elemento sistemático para o gerenciamento com foco nos resultados, podendo ser utilizado em todas as organizações de forma contínua, porém antes de implantar qualquer sistema é necessário uma análise preliminar para identificar os recursos disponíveis para implementação de qualquer programa de qualidade.

### 2.3.1 FNQ

Criada em 1991, a FNQ reúne mais de 240 organizações dos setores público e privado que buscam práticas de gestão capazes de agilizar seus processos e de ampliar a qualidade e rentabilidade de seus produtos. A Fundação Nacional da Qualidade tem por objetivo disseminar os fundamentos da excelência em gestão para organizações de todos os setores e de todos os portes

Em 2004, ao completar 13 ciclos de premiação, até então chamado de FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) havia cumprido os seus papéis iniciais, voltados ao estabelecimento do PNQ seguindo as melhores práticas internacionais. Em 2005 a FPNQ lançou projeto a fim de se tornar, até 2010 um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação do conhecimento.

Sobre excelência em gestão nesse sentido passou a se chamar FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, nomenclatura que mantém até hoje.

A retirada da palavra prêmio do nome evidencia uma nova etapa da FNQ que antes tinha como principal foco de atuação o PNQ. Essa mudança também passa, necessariamente, pela missão da instituição em disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil, para isso, a FNQ propõe difundir amplamente esse conceito em organizações de todos os setores e parte, também, foram estabelecidos quatro eixos estratégicos com o intuito de colocar a instituição à frente de suas congêneres mundiais. Estes eixos são:

- Premiação;
- Inovação;
- Educação;
- Mobilização.

MISSÃO: disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações do Brasil.

VISÃO: ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão.

VALORES:

- Ética;
- Aprendizado;
- Compartilhamento;
- Aprimoramento contínuo;
- Cidadania.

## 3 METODOLOGIA



### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Classifica-se a pesquisa como qualitativa e quantitativa, tendo em vista os esclarecimentos de Marconi e Lakatos (2002, p.140) acerca do assunto: “As medidas quantitativas respondem à pergunta “quanto” e as qualitativas à questão “como”. Os dois tipos são importantes na investigação e se constituem no corpo do trabalho”.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA PESQUISADOS

A pesquisa em nível municipal contemplou uma amostra estatisticamente representativa de 48 unidades produtivas equivalentes à 1,78% de um total de 2.688 das microempresas de Palmas, Tocantins. De acordo com dados atualizados em 31 de agosto de 2008 pela Delegacia da Receita Federal, estas organizações estão em atividade pelo fato de estarem no banco de dados de contribuintes do imposto simples nacional.

Foi utilizado o critério de distribuição em toda zona urbana do município de Palmas, Tocantins. Divididas em 12 microrregiões, permitindo gerar dados estatisticamente representativos.

A amostra em cada uma das regiões foi de quatro microempresas pesquisadas de forma que contemplou os seguintes setores de atividade econômica (comércio, serviço e indústria), tendo havido um sorteio aleatório das empresas a serem rastreadas.

Foram selecionados, em cada microrregião os setores comerciais com maior peso populacional, dentro de cada região de Palmas a distribuição das entrevistas foi equivalente ao número de microempresas pesquisadas.

As entrevistas foram realizadas nos dias 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro de 2008. O pesquisador as realizou pessoalmente, com o empreendedor responsável, um sócio ou proprietário da empresa determinada na amostra. Apesar de o questionário estar devidamente impresso, o pesquisador dirigia a pergunta ao entrevistado que a respondia (em alguns casos foi necessário fazer a interpretação das perguntas, por ser um instrumento de linguagem técnica), a resposta, então, foi transferida para a opção que mais se aproximava para a realidade da empresa, baseado na resposta do entrevistado.

### 3.3 FONTES DOS DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2002) fonte dos dados é a origem das informações levantadas de formas variadas. E torna-se um instrumento útil para o pesquisador utilizar como ferramenta. Para serem estudadas como primeiro passo para a execução da pesquisa podem ser: primários e secundários. No caso específico desta pesquisa foram utilizadas as seguintes fontes:

RAIS: Relação Anual de Informações Sociais, que é um cadastro de registros administrativos das empresas formais entregues ao Ministério do Trabalho, com informações de empregos formais existentes em 31 de dezembro do ano anterior. Proporciona informações referentes ao número total de estabelecimentos e número de empregados, segundo o porte e os setores de atividades, abrangendo o país, os estados e municípios.

CEMPRE: Cadastro Central de Empresas do IBGE. Contém o registro de informações referentes às empresas do Brasil, sendo atualizado a partir de registros

administrativos, RAIS e das pesquisas anuais do IBGE para as atividades de Indústria, Comércio, Construção e Serviços. Este cadastro apresenta um perfil das empresas nos níveis regional-Grande Regiões, Unidades da Federação e Municípios.

DNRC: Departamento Nacional de Registro do Comércio: tem como principal objetivo consolidar o sistema nacional de registros públicos de empresas mercantis afins em conjunto com as juntas comerciais registra a abertura e baixas em todos os estados e municípios.

Secretaria da Receita Federal: Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ). Desenvolve ações relacionadas a gestão e execução das atividades de arrecadação, lançamento, cobrança administrativa, pesquisa e investigação fiscal, por intermédio de um sistema de monitoramento que permite o acompanhamento da mobilidade das empresas em todo o território nacional.

JUCETINS: Junta Comercial do estado do Tocantins, autarquia estadual atua na prestação de serviços de registro público das empresas mercantis, com a jurisdição em todo o território tocantinense.

Secretaria Municipal de Finanças: Gerência de informações econômicas e fiscais. Registra a dinâmica do cadastro econômico com abertura de empresas, baixas definitivas quando é excluída definitivamente, falências, suspensões automáticas por motivo de não cumprimento da legislação, suspensões por ofício e a paralisação temporária a pedido do contribuinte.

Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins: Superintendência de gestão tributária, diretoria de informações econômicas e fiscais a cerca do quantitativo de microempresas ativas no município de Palmas –Tocantins, bem como, a média de registros anuais relativos ao período de janeiro de 1990 a dezembro de 2007. Vale destacar que o órgão pesquisado atualiza estas informações somente a partir do ano de 2003.

IBGE - Cidades: diretoria de pesquisas e contas nacionais que registra o produto interno bruto (PIB) do Brasil, estado do Tocantins e Palmas, com valor adicionado na indústria, agropecuária, serviços, impostos, e o preço de mercado corrente.

FUBRA - Fundação Universidade de Brasília: Pesquisa de campo Sebrae taxa de mortalidade de empresas no estado do Tocantins nos anos calendário de 2000 a 2003.

Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior: Elabora a política de desenvolvimento produtivo para o país – PDP registra a participação das micro e pequenas empresas no PIB, estabelece metas de investimento da iniciativa pública e privada no setor, define a estratégia de crescimento a curto e longo prazo com foco nas exportações.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas: Registra a taxa de mortalidade das unidades produtivas e estuda as principais razões, toma medidas para a redução. Órgão responsável pela disseminação da cultura empreendedora no Brasil, onde desenvolve várias ações de caráter permanente com o objetivo de orientar o aspirante ao empreendedorismo e também aqueles pequenos empresários que estão a margem do mercado global, por vezes passando despercebido das oportunidades do mercado e até mesmo o posicionamento de sua empresa no ambiente concorrencial.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade: É a entidade que desenvolve a política da qualidade no âmbito nacional, e define os critérios e fundamentos para os prêmios de competitividade com foco na excelência em gestão.

Congresso Nacional: (câmara dos deputados) Disponibiliza todas as leis ao alcance da população por meio do sistema *on-line*, tira dúvidas, orienta, dá sugestões em tempo real com os recursos da *Internet*.

Assembléia Legislativa do Estado do Tocantins: Discute e aprova as leis de iniciativa do poder executivo estadual, e de autoria do próprio poder legislativo que, após passar por todas as fases de discussão é colocada à disposição da população no portal *web* do órgão e na diretoria legislativa para possíveis consultas.

Câmara Municipal de Palmas: Discute, aprova ou rejeita projetos de leis de iniciativa do poder executivo municipal, e de autoria do próprio poder legislativo, que após passar por todas as fases de discussão é colocado à disposição da população no *síte* do órgão e na diretoria legislativa (DIOLE) para possíveis consultas.

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Técnica: rastreamento de empresas; Empresas: formais que estejam enquadradas no perfil de microempresa.

Foi utilizado como instrumento de coleta, um questionário estruturado com 25 (vinte e cinco) questões fechadas com 4 (quatro) alternativas de respostas (a, b, c, ou d) sendo obrigatório o entrevistado a responder todas as perguntas, o mesmo utilizado pelo SEBRAE como ferramenta de auto avaliação da gestão da empresa com base nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que são os seguintes:

- Liderança
- Estratégias e planos
- Clientes
- Sociedade
- Informações e conhecimentos
- Pessoas
- Processos

Participantes: empresas que responderam o questionário de pesquisa, exceto empresas públicas;

Não Participantes: Empresas que não responderam o formulário de pesquisa.

Equipe de campo: 01 aluno de graduação do curso de administração da faculdade católica do Tocantins, sendo o mesmo autor deste trabalho monográfico.

### 3.5 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Buscou-se junto aos órgãos competentes, informações pertinentes à legislação em vigor ou em fase de discussão para as microempresas de Palmas – Tocantins. A saber:

Pesquisa Documental: Segundo Cervo (2006) são investigados os documentos com propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferentes e outras características que permitem estudar, tanto a realidade presente, como o passado com a pesquisa histórica.

Pesquisa Bibliográfica: De acordo com Cervo (2006) este tipo de pesquisa procura diagnosticar um problema a partir das referências teóricas publicadas em artigos, livros, decretos, portarias, e leis.

Desta forma procuro-se utilizar das ferramentas inerentes a este tipo de pesquisa para ampliar os conhecimentos, por meio de averiguação dos trabalhos que discutem a temática do desenvolvimento das organizações com fins lucrativos

que esteja no enquadramento de microempresas de acordo com a legislação específica.

Pesquisa Exploratória e Descritiva: Segundo Cervo (2006) este tipo de pesquisa favorece a mais ampla e completa tarefa da formulação do problema, como tentativa de solução. Para a realização da pesquisa em questão foram aplicadas técnicas de coletas de dados por meio de um questionário estruturado com perguntas fechadas na escala nominal.

As entrevistas foram realizadas na zona urbana do município de Palmas-Tocantins, a área estudada onde foi executada a pesquisa dividiu-se em 12 microrregiões do comércio (Tabela 01).

Micro região	Quantidade
01-Micro região 01 Avenida JK	04 empresas
02-Micro região 02 quadras 104 sul	04 empresas
03-Micro região 03 quadras 103 sul	04 empresas
04-Micro região 04 Avenida Brasil	04 empresas
05-Micro região 05 comércio quadras 303, 305, 307 e 404	04 empresas
06-Micro região 06 comércio local da quadra 1106 sul	04 empresas
07-Micro região quadra 104 norte	04 empresas
08-Micro região 08 comércio local do bairro Aureny IV	04 empresas
09-Micro região 09 comércio local do bairro Aureny I e III	04 empresas
10-Micro região 10 Avenida Tocantins - Taquaralto	04 empresas
11-Micro região 11 comércio local de Taquaruçú	04 empresas
12- Avenida L o- 19	04 empresas
<b>TOTAL</b>	<b>48 empresas</b>

**Tabela 01** – Microrregiões de Palmas

Fonte: pesquisa de campo

Pesquisa de Campo: é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações ou conhecimento a cerca de um problema para qual se procura uma resposta (MARCONI e LAKATOS, 2002). Foi utilizada esta modalidade de pesquisa para que se possa conhecer o perfil organizacional e a estratégia empreendedora dos proprietários e o diferencial competitivo utilizado pelos empresários para se manterem dentro do ambiente concorrencial, com base nos critérios do modelo de excelência em gestão da fundação nacional da qualidade.

### 3.6 CARACTERÍSTICAS DA MICROEMPRESA NO CENÁRIO PESQUISADO

As empresas pesquisadas apresentam características peculiares de pequenos negócios, percebeu-se uma diversificação das estruturas físicas dos prédios e fachadas de acordo com as regiões de Palmas. Observou-se também que a maioria das microempresas conta com um número de colaboradores de, no máximo, cinco. E a constante presença dos proprietários no fechamento das vendas, isto está relacionado ao fato das organizações serem de característica familiar.

Para Rossi *apud* Oliveira (2005, p.12):

[...] O estudo de caso é um aprofundamento minucioso sobre o indivíduo, o fato que tem por objetivo identificar as variáveis interferentes relacionado a um acontecido que se possa explicar o fenômeno ocorrido podendo ser um representante típico do problema a ser investigado [...].

Segundo Silva (1991) o estudo de caso é um método indicado para aquelas situações em que se deseja investigar as principais características de processos organizacionais e administrativos e mudanças de comportamentos das organizações.

### 3.6.1 Da empresa ganhadora do prêmio MPE Brasil Palmas/TO

A empresa “Móveis Sul Ltda” está no mercado de Palmas desde 03/11/ 2004 desenvolvendo suas atividades econômicas na industrialização e, fabricação de móveis sob medida. Em apenas três anos de existência a organização conquistou a premiação máxima de competitividade do estado do Tocantins 2007, confirmando de forma profissional a capacidade de gerenciar sistematicamente os processos pessoas e funções levando em conta a capacidade do empreendedor, alcançando visibilidade nacional. Este sucesso contribui para a disseminação de crenças e valores e a construção de um clima organizacional norteado pelos fatores da motivação de toda a equipe de dirigentes, parceiros e colaboradores, tornando um fator preponderante para o alcance de um diferencial competitivo.

### 3.6.2 Descrição da Empresa

Dados da empresa: razão social MSC Comércio de Móveis LTDA

Nome de fantasia: Móvel Sul

Categoria: indústria

Atividade econômica: (CNAE) fabricação de móveis com predominância de madeira

CNPJ 07.067.546/0001-09

Faturamento anual em (reais): de 120.000,01 a 240.000,00

Número de empregados: 10

Data de abertura: 03/11/2004

Localidade: Palmas

Bairro: setor Eco industrial

Endereço: Quadra 112, Alameda 06, Lote em frente a Tecnoação

CEP 77024 178

### 3.6.3 Pontos obtidos

Característica Empreendedora	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
Busca de oportunidade e iniciativa	1,5%	1,5%
Persistência	1,5%	1,3%
Comprometimento	1,5%	1,3%
Exigência de qualidade e eficiência	1,5%	1,0%
Correr riscos calculados	1,5%	0,8%
Estabelecimento	1,5%	0,8%
Busca de informações	1,5%	1,5%
Planejamento e monitoramento Sistemático	1,5%	1,5%
Persuasão e rede de contatos	1,5%	1,5%
Independência e auto confiança	1,5%	1,0%
TOTAL	15,0%	12,01%

**Tabela 02** – Pontuação para o Prêmio Competitividade

Fonte: Prêmio de Competitividade, SEBRAE, 2007

Observa-se pela tabela que os resultados da pontuação obtida pela Empresa Móveis Sul teve um desempenho bom considerando que dos 15% de pontuação máxima alcançou 12,1% correspondendo 80.66% de aproveitamento.

<b>Critério</b>	<b>Pontuação Máxima</b>	<b>Pontuação Obtida</b>
1-Liderança	11,0%	7,7000%
2-Estratégias e planos	6,9%	5,1750%
3-Clientes	6,9%	4,1400%
4-Sociedade	4,2%	2,2400%
5-Informação e conhecimento	4,2%	3,1500%
6-Pessoas	6,8%	3,2640%
7-Processos	11,0%	4,6200%
8-Resultados	34,0%	15,0000%
Total	85,0%	45,289%

**Tabela 03** – Pontuação por critério  
Fonte: Prêmio de Competitividade, SEBRAE, 2007

Nos critérios de excelência, a Empresa Móveis Sul obteve um resultado regular, vale destacar que no aspecto sociedade alcançou menor pontuação e nos critérios de excelência o melhor desempenho, na somatória geral de todos os fatores logrou 54% de aproveitamento.

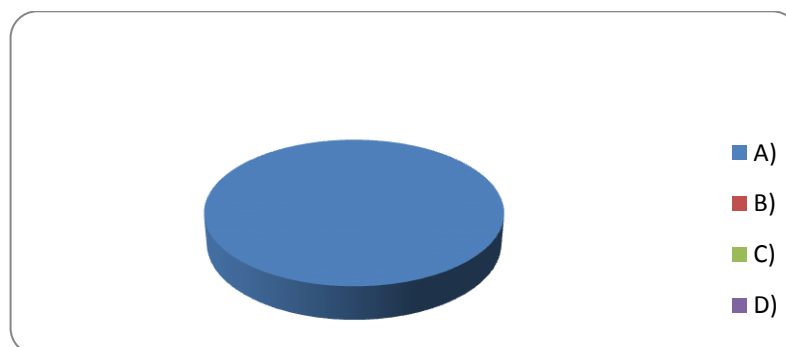
Nas comparações do desempenho dos critérios características empreendedoras e nos sete critérios de excelência, observa-se pela somatória total dos resultados que a empresa alcançou um desempenho de 67,4% de aproveitamento, portanto, há uma amplitude de 32% a ser melhorado.

## 4 ANÁLISE DOS GRÁFICOS E COMPARAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 CRITÉRIO – LIDERANÇA

Este critério trata da forma como o empresário conduz o seu negócio, define rumos, analisa o desempenho da sua empresa e aprimora o conhecimento dos seus líderes.

1 - A empresa possui definição clara sobre a sua razão de existir (o que fazer, qual a sua finalidade – Missão), aonde pretende chegar num futuro definido (Visão) e sobre os princípios organizacionais que orientam como os colaboradores (pessoas sob coordenação direta da empresa) devem agir no seu dia-a-dia (Valores)?



**Gráfico 01** – Definição da razão de existir da empresa

Fonte: (Pesquisa de campo executada em: 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro 2008)



	Nº	%
A) não temos missão, visão e valores definidos.	48	100
B) nossa missão, visão e valores são definidos e divulgados de forma parcial na empresa	00	00
C) nossa missão visão e valores estão definidos e divulgados a todos os colaboradores da empresa.	00	00
D) nossa missão, visão e valores estão definidos e divulgados a todas as pessoas da empresa, e foram estabelecidos considerando as necessidades dos nossos clientes e a percepção dos colaboradores.	00	00
TOTAL	48	100

**Tabela 04** – Definição da razão de existir da empresa

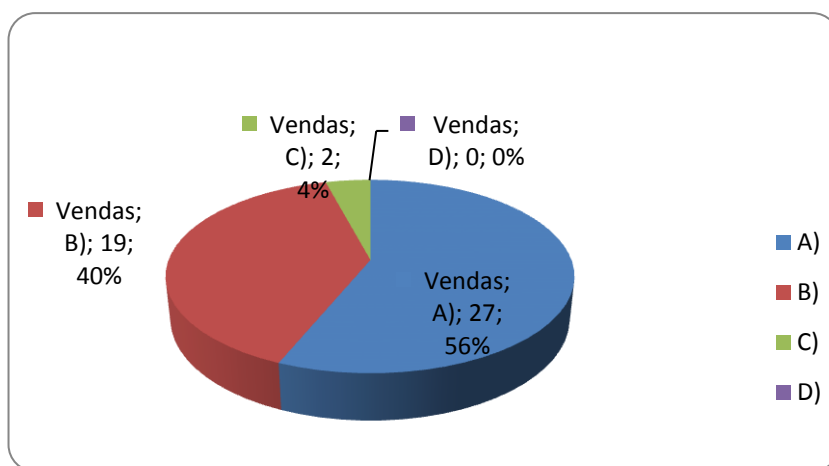
Fonte: (Pesquisa de campo executada em: 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro 2008)

É possível verificar que as empresas apresentam uma grande fragilidade percebida na ausência de definição de sua missão, bem como, não tem conhecimento dos valores organizacionais e visão de futuro.

#### 4.2. CRITÉRIO – ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este critério trata da definição das estratégias da empresa (caminhos ou rumos escolhidos para se alcançar a sua visão de futuro), do desdobramento destas em metas e planos de ação, incluindo a definição de indicadores de desempenho.

2 - A empresa possui estratégias claramente definidas, que permitem atingir a sua visão de futuro?



**Gráfico 02** – Definição das estratégias da empresa

Fonte: (Pesquisa de campo executada em: 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro 2008)

	Nº	%
A) não temos estratégias definidas	27	56
B) As estratégias foram definidas levando em consideração nossa capacidade de produzir, vender, ou prestar serviços e também a qualificação dos colaboradores (pessoas sob coordenação direta da empresa)	19	40
C) As estratégias foram definidas levando em consideração nossa capacidade de produzir, vender, ou prestar serviços, a	02	04

qualificação dos colaboradores e também as necessidades dos nossos clientes mercados e da sociedade.		
D) As estratégias foram definidas levando em consideração nossa capacidade de produzir, vender, ou prestar serviços, a qualificação dos colaboradores e também as necessidades de nossos e dos mercados e da sociedade diferenciando nossa empresa dos concorrentes.	00	00
TOTAL	48	100

**Tabela 05 – Eficiência no planejamento**

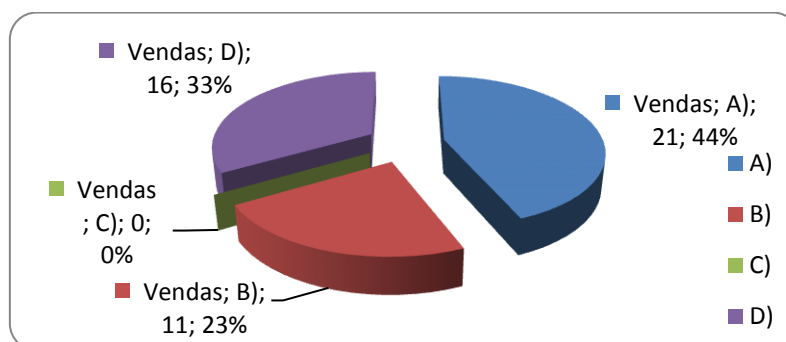
Fonte: (Pesquisa de campo executada em: 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro 2008)

Está evidente nos dados que as microempresas pesquisadas mostram ineficiência para planejar os objetivos, alcançar as metas e avaliar os resultados.

#### 4.3 CRITÉRIO – CLIENTES

Este critério trata do conhecimento que a empresa tem dos seus clientes e mercados, da identificação de suas necessidades e do seu grau de satisfação, e de como suas reclamações são tratadas.

3 - A empresa recebe, registra, analisa e trata (promove ações para solução) as eventuais reclamações efetuadas pelos clientes?



**Gráfico 03 – A empresa recebe, registra e analisa as reclamações dos clientes**

Fonte: (Pesquisa de campo executada em: 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro 2008)

	Nº	%
A) Não recebemos, não analisamos e não tratamos as reclamações dos clientes.	21	44
B) As reclamações são recebidas, mas não as analisamos nem tratamos.	11	23
C) As reclamações são registradas, analisadas e tratadas.	00	00
D) As reclamações são registradas, analisadas, tratadas e damos retorno ao cliente quanto às soluções adotadas.	16	33
TOTAL	48	100

**Tabela 06 – O cliente não reclama**

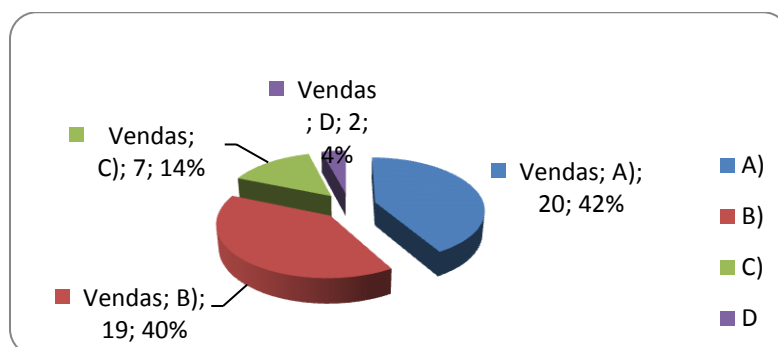
Fonte: (Pesquisa de campo executada em: 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro 2008)

Observa-se claramente, que a maioria dos clientes não realiza reclamações e as empresas se preocupam apenas com os consumidores que possuem um maior grau de exigência.

#### 4.4 CRITÉRIO – SOCIEDADE

Este critério trata da identificação dos impactos ambientais decorrentes dos produtos, processos e instalações da empresa e ainda da sua prática de ações relativas à responsabilidade social.

4 - A responsabilidade social é promovida por meio de ações que permitem demonstrar o comprometimento dos dirigentes e dos colaboradores (pessoas sob coordenação direta da empresa) com a comunidade?



**Gráfico 04 – A empresa realiza ações de responsabilidade social**

Fonte: (Pesquisa de campo executada em: 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro 2008)

	Nº	%
A) Não apoiamos nem promovemos projetos de desenvolvimento social com a comunidade.	20	41
B) Apoiamos ações sociais pontuais na comunidade, mas não envolvemos as pessoas da empresa.	19	40
C) Apoiamos ações sociais de forma rotineira na comunidade, mas não envolvemos as pessoas da empresa.	07	15
D) Promovemos ações sociais constantes na comunidade, sempre com a participação das pessoas.	02	04
TOTAL	48	100

**Tabela 07 – Ações de integração**

Fonte: (Pesquisa de campo executada em: 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro 2008)

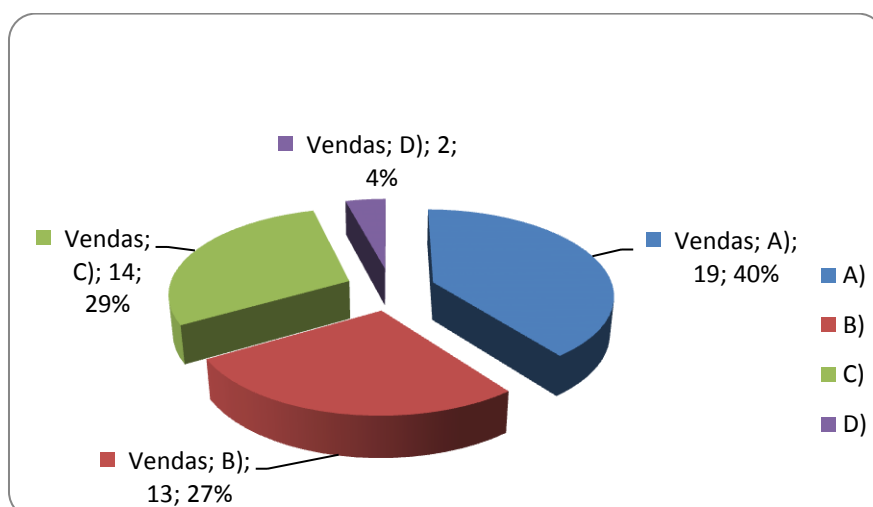
Está evidente, pelos números, que a metade das microempresas pesquisadas não desenvolvem ações de integração e inclusão social junto comunidade em que atua, este fato poderá está relacionado a falta de conhecimento sobre a relevância do tema para o desenvolvimento local.

#### 4.5 CRITÉRIO – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este critério trata da identificação e uso de informações necessárias para a execução das atividades da empresa, bem como de informações comparativas para auxiliar na análise e melhoria do seu desempenho.

5 - A empresa utiliza informações de concorrentes ou outras informações comparativas de empresas de outros ramos de atividade, setores ou segmentos de

mercado para melhorar seus processos, produtos e serviços, bem como para avaliar o seu desempenho?



**Gráfico 05** – A empresa utiliza informações de concorrentes para melhorar seus processos  
 Fonte: (Pesquisa de campo executada em: 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro 2008)

	Nº	%
A) Não utilizamos informações de outras empresas.	29	40
B) Estamos começando a utilizar esse tipo de informação na empresa.	13	27
C) Usamos algumas informações comparativas para avaliar e melhorar o desempenho do nosso negócio (exemplo: participação no mercado, satisfação dos clientes, produtos e serviços oferecidos).	14	29
D) Usamos todas as informações comparativas que julgamos necessárias para avaliar e melhorar o desempenho do nosso negócio, pelo menos há 2 anos.	02	04
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Tabela 08** – Informações do concorrente  
 Fonte: (Pesquisa de campo executada em: 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro 2008)

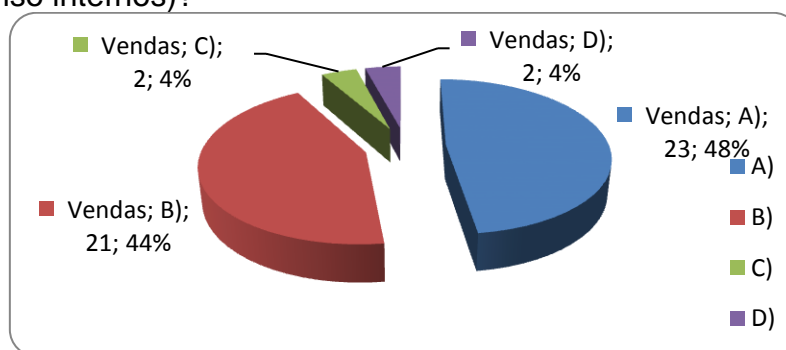
Está claro que as organizações pesquisadas não possuem nenhum sistema de análise de mercado com descrição detalhada informando como e quando alcançará determinado nível de lucratividade.

#### 4.6 CRITÉRIO – PESSOAS

Este critério trata da estrutura organizacional, do reconhecimento, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e das ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, a fim de melhorar o desempenho das pessoas e da empresa.

6 - A empresa possui formas de avaliar periodicamente o desempenho dos seus colaboradores (Por exemplo: verificação periódica do atingimento de metas estabelecidas) e de reconhecer os que se destacam dos demais (por exemplo,

reconhecimento perante os colegas de trabalho, publicação em comunicados ou quadros de aviso internos)?



**Gráfico 06** – As empresas possuem formas de avaliar periodicamente o desempenho de seus colaboradores

Fonte: (Pesquisa de campo executada em: 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro 2008)

	Nº	%
A) Não há forma de avaliação do desempenho e de reconhecimento dos colaboradores.	23	48
B) A avaliação do desempenho e o reconhecimento dos colaboradores ocorrem eventualmente, sem critérios definidos.	21	44
C) A avaliação do desempenho e o reconhecimento dos colaboradores ocorrem rotineiramente, com algum critério.	02	04
D) A avaliação do desempenho e o reconhecimento dos colaboradores ocorrem rotineiramente, com critérios previamente definidos.	02	4
TOTAL	48	100

**Tabela 09** – Sistema de avaliação

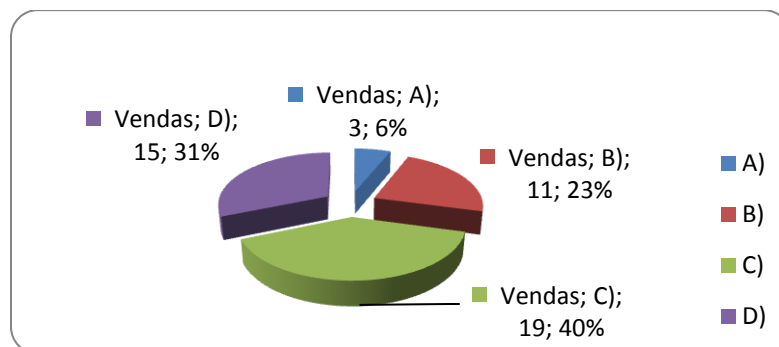
Fonte: (Pesquisa de campo executada em: 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro 2008)

Observa-se que a maioria das microempresas pesquisadas não possui sistema de avaliação de desempenho para os colaboradores, ocorrendo ocasionalmente sem critérios definidos.

#### 4.7 CRITÉRIO – PROCESSOS

Este critério trata da definição e gerenciamento dos processos principais do negócio da empresa (produção, prestação de serviço, manufatura, comercialização) e daqueles necessários para que a sua execução ocorra sem problemas (processos de apoio); bem como do gerenciamento dos seus principais fornecedores e dos recursos financeiros da empresa.

7 - Os fornecedores são selecionados e avaliados quanto ao seu desempenho, com o objetivo de reduzir os custos de fornecimento e intensificar o relacionamento da empresa com eles?



**Gráfico 7 – Os fornecedores são selecionados e avaliados**

Fonte: (Pesquisa de campo executada em: 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro 2008)

	Nº	%
A) Não possuímos critérios para seleção e avaliação de desempenho dos fornecedores.	03	6
B) Possuímos critérios para escolher fornecedores, mas não avaliamos o desempenho deles com relação aos fornecimentos realizados.	11	23
C) Possuímos critérios para escolher fornecedores e avaliamos o desempenho deles de maneira informal.	19	40
D) Possuímos critérios para escolher nossos fornecedores e avaliamos periodicamente o desempenho deles, de forma estruturada.	15	31
TOTAL	48	100

**Tabela 10 – Critérios para escolha de fornecedores**

Fonte: (Pesquisa de campo executada em: 22, 23, 24, 27 e 28 de outubro 2008)

Observa-se que as microempresas pesquisadas não dispõem de critérios definidos para escolher seus fornecedores, da mesma forma não avalia o desempenho quanto a pontualidade na entrega, e a qualidade dos produtos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Governo Federal percebeu que as microempresas são responsáveis pela geração de uma fatia significativa da riqueza nacional, com a necessidade do país se tornar mais competitivo com o aumento do (PIB) surge à evolução de uma legislação que traz benefícios e tratamento diferenciado para estas organizações.

Logo, verifica-se o alto índice de mortalidade das microempresas, é necessário com urgência investimentos em pesquisas para identificar os principais fatores que provocam a falência das unidades produtivas com fins lucrativos.

Conforme abordamos na introdução do trabalho os fatores norteadores das organizações que estabelece a definição da cultura organizacional são elementos fundamentais para as microempresas alcançarem resultados pré-estabelecidos pelos proprietários.

Verifica-se que a busca pela excelência em gestão está distante da maioria das microempresas de Palmas, porém surge um grande desafio para os organismos responsáveis pelo desenvolvimento deste setor que é criar uma cultura de inovação voltada para a realidade local.



Na conceituação apresentou-se um aprofundamento teórico sobre os fundamentos e critérios de excelência adotados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e uma abordagem minuciosa com foco nos elementos de gestão em seu contexto histórico e a contribuição dos gurus, que deram início aos conceitos que produziram os princípios e ferramentas da qualidade.

Destaca-se a história da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), os resultados alcançados e o quantitativo de organizações afiliadas, sua cultura organizacional, e uma das ações mais importante, o Prêmio Brasil de Competitividade, com o regulamento e todas as etapas a serem superadas pelas empresas participantes até se conhecer os vencedores estaduais.

Procurou-se apresentar neste trabalho uma fundamentação teórica que desse subsídio para todas as fases históricas, e a evolução da legislação pertinente para o enquadramento legal das microempresas.

A metodologia utilizada de pesquisas quantitativa e qualitativa e trabalho de campo como instrumento para dirigir e nortear a realização desse estudo mostrou-se bastante apropriada, pois possibilitaram efetivamente uma aproximação do universo teórico à realidade do objeto pesquisado, a saber, as microempresas de Palmas.

Contribuiu significativamente para o pesquisador formar uma opinião crítica sobre o segmento estudado, com a realização da tarefa de entrevistas permitiu visitas *in-loco* ao ambiente pesquisado.

Constataram-se divergências nas informações encontradas nos indicadores dos órgãos oficiais das esferas municipal, estadual e federal. Dessa forma, coube ao pesquisador se amparar no indicador mais confiável que demonstrou coerência nos dados informados.

O estudo de caso realizado neste trabalho teve o objetivo de diagnosticar a pontuação obtida pela empresa “Móveis Sul”. Observa-se que a referida organização alcançou um desempenho regular no tocante as características empreendedoras dos sócios proprietários e nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade. Percebeu-se o alcance da pontuação mínima para a conquista do prêmio Sebrae de competitividade 2007, vale destacar que, no caso estudado, a empresa premiada terá que melhorar em todos os seus processos para se tornar mais competitiva.

O resultado da pesquisa de campo traz números desanimadores, principalmente no que trata os sete critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ percebe-se que os conhecimentos de gestão da maioria dos microempresários que responderam a pesquisa estão distantes de dominarem as ferramentas de gestão para as microempresas, e se tornarem protagonistas do desenvolvimento econômico e social das microrregiões pesquisadas.

Com o término deste trabalho foi possível identificar elementos que podem ser aprofundados em pesquisas futuras, aumentando o mapeamento de microempresas nas microrregiões pesquisadas, propõe-se a criação de um centro de pesquisas voltado para este setor, que permita o aprofundamento de estudos acadêmicos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado. Pode-se também recomendar o desenvolvimento de uma metodologia na grade curricular do curso de administração com enfoque para as (ME).

## REFERÊNCIAS

- BERNARDINHO. **Transformando Suor em Ouro**. Rio de Janeiro: Editora Sextante. 2006, p. 109 - 110.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAM, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da **Metodologia Científica**. 6ª edição. São Paulo: Paerson Prentice Hall, 2007 p. 60 a 62.
- COLEÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL. **Isto É**. 1ª Edição. São Paulo: Editora Gold, 2006 p. 14 a 75.
- FNQ. **Fundação Nacional da Qualidade**. Disponível em:<[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)>Acesso em: 26 Ago.2009.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Compromisso com a Excelência**. Série Cadernos. São Paulo: FNQ, 2008. p.7, 8 ,9 , 10.
- GARVIN, D.A **Gerenciamento a Qualidade: a Visão Estratégica e Competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992 p. 03 a 23.
- IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Dados. Disponível em <[www.ibge.gov.br / cidades](http://www.ibge.gov.br/cidades)> Acesso em 12 Set. 2009.
- IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Dados. Disponível em: <[www.ibge.gov.br / estados](http://www.ibge.gov.br/estados)> Acesso em. 24 Ago. 2009.
- JUCETINS.TO. **Junta Comercial do Estado do Tocantins**. Disponível em:<<http://jucetins.to.gov.br/>> Acesso em: 15 Set.2009.
- LACOMBE, Francisco José Musset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 263.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisas: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostras e Técnicas de Pesquisas, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2002 p. 66 e 140.
- MPE BRASIL. **Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, 2008**. Disponível em <<http://www.mbc.org.br/mpe/to/index.php/regulamento>>Acesso em: 16 Set. 2009.
- OAKLAND, JOHN S. **Gerenciamento da Qualidade Total TQM: o Caminho para Aperfeiçoar o Desempenho**. Tradução de Adalberto Guedes pereira. São Paulo: Nobel, 1994 p. 75.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia e Prática**. 20ª edição. São Paulo: Atlas, 2004 p. 35 a 50.
- SEBRAE/MG. **10 Anos de Excelência. História de Sucesso. Experiências Empreendedoras**. Organização de Maria Regina Velt. Belo Horizonte: SEBRAE, 2005. p. 172, 359.
- SILVA, Reinaldo Oliveira. **Das Teorias da Administração**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2002, p.400. 449 a 480.
- VIEIRA FILHO, Geraldo. **GQT - Gestão da Qualidade Total: uma Abordagem Prática**. Campinas: Editora Alínea, 2003. p. 10, 11, 12.
- VITERBO JR. Enio. **Sistema Integrado de Gestão Ambiental: como Implementar a ISO 14000 a partir da ISO 9000 dentro de um Ambiente de GQT**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- WINTER, G. **Gestão e Ambiente: Modelo Prático de Integração Empresarial**. Lisboa: Texto Editora, 1992.

## **DIREITOS AUTORAIS**

Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo do material impresso incluídos neste trabalho.