

# MPE BRASIL 2010

## RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO



**MPE Brasil**  
PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE  
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
2 0 1 0

100 100 100 100 100

Financiadora:



Realizadora:



Parceiros Nacionais:



Apoiador Nacional:



Apoiadores Internacionais:



PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - ANO 2010

Prezado(a) Empresário(a)

Este relatório apresenta os pontos fortes e as oportunidades para melhoria de sua empresa. Ele foi elaborado com base na autoavaliação por vocês enviada para participação no Prêmio MPE Brasil 2010, e na visita realizada pelos avaliadores à sua empresa. Nossa expectativa é que os comentários nele apresentados tornem seu negócio cada vez mais bem sucedido com resultados ainda mais satisfatórios.

Quando falamos em resultados, nos referimos tanto aos financeiros, como lucratividade e rentabilidade, quanto a ter clientes mais satisfeitos, menos re-trabalho, não ocorrência de desperdícios e acidentes de trabalho, além de se ter um ambiente mais favorável à criatividade e à inovação dos produtos, serviços, processos e gestão da empresa. Todos esses são aspectos dinâmicos que levam ao sucesso do negócio.

O objetivo deste relatório é registrar o grau de maturidade da gestão de sua empresa em relação aos Conceitos e Fundamentos de Excelência da Gestão, mostrando quais características estão mais fortalecidas e quais precisam de maior desenvolvimento.

Ele é resultado do processo de avaliação do **Prêmio MPE Brasil**, que foi criado com o propósito de promover o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas brasileiras. O processo do prêmio é formado pelas seguintes etapas:

- Inscrição;
- Autoavaliação (preenchimento do questionário pelas candidatas com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG®) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ));
- Seleção das empresas para visita. pela Banca de Avaliadores do Prêmio;
- Visitas técnicas para validação das informações apresentadas no questionário;
- Avaliação da Banca de Juízes para a definição das empresas finalistas e vencedoras do ciclo;
- Entrega dos relatórios para as empresas visitadas.

O conteúdo do relatório está estruturado da seguinte forma:

**Parte I**

- Informações sobre os Fundamentos de Excelência e Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade;
- Recomendações para sua empresa a partir do ciclo PDCL (Planejar, Fazer, Executar, Controlar e Aprender);
- Pontuação obtida com base no questionário respondido sobre a gestão da empresa, apresentada no gráfico Radar e em uma tabela por Critério de Excelência;
- Comentários com Pontos Fortes ou Oportunidades para Melhoria para cada questão respondida: comentário-padrão e do avaliador, para cada resposta.

**Parte II** - Diagnóstico com base nas respostas da parte II do questionário relacionada às Características do Comportamento Empreendedor.

- Tabela com pontuação e respectivo gráfico com base nas 30 respostas para a parte II, tratando as Características do Comportamento Empreendedor;
- Quadro com a interpretação das respostas e comentários para reflexão pelo empresário responsável pela condução do negócio;
- Descrição das Características do Comportamento Empreendedor;
- Recomendações Gerais.

**Parte III - Opcional** - Apenas para as empresas que responderam a parte do questionário relacionada à Responsabilidade Social.

Desejamos que este relatório seja útil na promoção de reflexões e melhorias para sua empresa!

A partir deste ano você poderá acompanhar, através do Portal do Prêmio, a evolução do desempenho da sua empresa, em cada ciclo do Prêmio. Isso oportunizará que cada vez mais você na trabalhe nas Oportunidades de Melhorias identificadas ao longo dos anos.

Gostaríamos de agradecer sua inscrição no Prêmio, ciclo 2010, e de nos colocarmos à disposição para qualquer esclarecimento, através do Portal do Prêmio **[www.premiompe.sebrae.com.br](http://www.premiompe.sebrae.com.br)**.

Atenciosamente

Coordenação do Prêmio MPE Brasil

Dados da Empresa	
Razão Social:	Thiago Moreira
Nome Fantasia:	Thiago Moreira
Categoria:	
Atividade Econômica (CNAE):	
Atividade Econômica:	123
CPF/CNPJ:	33305464844
Faturamento anual em R\$ (Reais):	
Número de empregados:	2
Data de Abertura:	29/12/2010

Bairro:	123
Endereço:	
CEP:	12312312
Cidade/Estado:	-

#### Dados do Contato da Empresa

Nome:	Thiago Moreira
Cargo:	
Telefone Fixo:	1231231231
Celular:	1231231232
E-mail:	thiago@thiago.com

#### Respostas da empresa

1. Os dirigentes têm clareza do que a empresa deverá ser no futuro?	Sim
2. Existem ações definidas para alcançar o que a empresa quer ser no futuro?	Sim
3. As necessidades dos clientes são conhecidas e atendidas?	Sim
4. As receitas e despesas são controladas para garantir a permanência da empresa no mercado?	Sim

**RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO**  
**MPE BRASIL**  
**PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**  
**ANO 2010**

## PARTE I: GESTÃO DA EMPRESA

Esta parte do Relatório de Autoavaliação apresenta o desempenho de sua empresa a partir do preenchimento do Questionário do MPE Brasil que avalia a Gestão da Empresa.

A partir dos comentários apresentados você terá a oportunidade de avaliar seus resultados e tomar ações para melhoria, buscando aumentar a competitividade de sua empresa.

### INTRODUÇÃO

O questionário de Autoavaliação do Prêmio MPE Brasil é baseado no Modelo de Excelência da Gestão® - MEG da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) adotado por inúmeras empresas. O MEG tem como base os 11 Fundamentos de Excelência da Gestão, que são conceitos reconhecidos mundialmente encontrados em empresas que já atingiram patamares de Excelência, ou que estão caminhando nessa direção. Cabe destacar que esses Fundamentos são aplicáveis a qualquer empresa, uma vez que tratam, de forma genérica, dos mais modernos conceitos de gestão. São eles:

- 1. PENSAMENTO SISTÊMICO
- 2. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL
- 3. CULTURA DE INOVAÇÃO
- 4. LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS
- 5. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES
- 6. VISÃO DE FUTURO
- 7. GERAÇÃO DE VALOR
- 8. VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS
- 9. CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO
- 10. DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS
- 11. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para conhecer mais sobre os Fundamentos de Excelência, sugere-se a leitura da publicação “Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão” da FNQ, disponível para download gratuito no Portal da FNQ [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).

Buscando o aumento da competitividade das organizações e do Brasil, a FNQ vem disseminando os Fundamentos da Excelência por meio do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), apresentado em 4 versões de avaliação das empresas:

• **MPE Brasil – questionário que apresenta o Modelo de Excelência da Gestão® simplificado e adaptado para a realidade das micro e pequenas empresas que estão iniciando a caminhada rumo à excelência da gestão;**

• Compromisso com a Excelência – para empresas em fase inicial de adoção do Modelo de Excelência da Gestão® (adotado pela Rede de Prêmios da FNQ)

• Rumo à Excelência – para empresas em fase intermediária de adoção do Modelo de Excelência da Gestão® (adotado pela Rede de Prêmios da FNQ)

• Critérios de Excelência – para empresas que já estão maduras para buscarem o reconhecimento de Classe Mundial (adotado pelas empresas participantes dos ciclos de avaliação do PNQ).

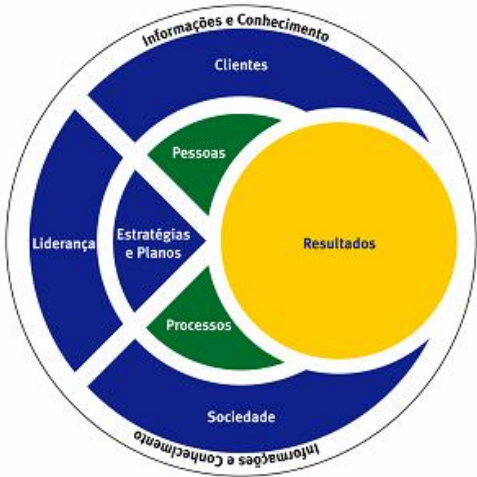
O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) consiste da aplicação dos Fundamentos de Excelência às práticas de gestão de uma empresa. Em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem, é útil para avaliação, o diagnóstico e como orientação para qualquer tipo de empresa, no setor público e

privado, com ou sem finalidade de lucro, e de porte pequeno, médio ou grande.

O MEG é constituído por 8 Critérios:

- 1. Liderança: critério que 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.
- 2. Estratégias e Planos: critério que 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.
- 3. 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.
- 4. 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.
- 5. Informações e Conhecimento: critério que 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.
- 6. Pessoas: critério que 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.
- 7. Processos: critério que 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.
- 8. Resultados: este critério solicita os resultados de indicadores de desempenho da empresa relativos à clientes, sociedade, pessoas, processos, financeiros e relativos aos fornecedores.

O Modelo de Excelência da Gestão® é apresentado pelo diagrama abaixo; ele representa uma visão global da gestão da empresa.



Os **resultados** são mensurados, gerando **informações e conhecimento** que serão analisados para buscar o aprendizado da empresa.

A adoção do MEG faz com que a empresa obtenha:

- Melhorias em processos e produtos;
- Redução de custos;
- Aumento da produtividade, e consequentemente, de sua competitividade;
- Aumento da credibilidade da empresa e o reconhecimento público;
- Maior flexibilidade frente às mudanças;
- Melhores condições de atingir e manter o desempenho desejado.

A melhor interpretação do desenho do MEG é o do conceito de aprendizado do ciclo do PDCL (Planejar, Fazer, Checar e Aprender).>

**PLANEJAR (P):**

A sobrevivência e o sucesso de uma empresa estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos **CLIENTES** (pessoas que comprem os produtos ou serviços da empresa), e à atuação de forma responsável junto à **SOCIEDADE** (região, o estado ou o país onde a empresa está localizada), e às comunidades (pessoas e outras empresas vizinhas e que são afetadas pelas atividades da sua empresa) com as quais interage.

De posse destas informações, a **LIDERANÇA** (proprietário ou os dirigentes da empresa) formula as **ESTRATÉGIAS** (ações ou os caminhos seguidos pela empresa para garantir o atendimento às necessidades de seus clientes, da sociedade e de seu proprietário) e estabelece os **PLANOS** de ação (ações necessárias para o cumprimento das estratégias, definindo os responsáveis, os prazos e a maneira correta de executar as ações), e as metas para conquistar os resultados desejados. Os planos e as metas são comunicados aos colaboradores e posteriormente acompanhados.

Feito o planejamento, é necessário colocá-lo em prática!

**FAZER (D):**

As **PESSOAS** (colaboradores que trabalham na empresa) devem estar capacitadas para as atribuições, e precisam atuar em um ambiente adequado para que os **PROCESSOS** (atividades que transformam os materiais e as matérias-primas adquiridas em produtos ou serviços que vão atender às necessidades e expectativas dos clientes e da sociedade) sejam executados conforme o planejado, considerando-se os custos, os prazos, os investimentos e os riscos previstos. É importante, ainda, aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores, uma vez que as necessidades dos clientes sejam entendidas por aqueles que fornecerão os insumos necessários para a execução dos processos.

Na etapa do Fazer, os principais fatores no Modelo de Excelência da Gestão® são as **PESSOAS** e os **PROCESSOS** da empresa.

Para que as coisas ocorram dentro do esperado é necessário o controle!

**CONTROLAR (C):**

Na empresa, de acordo com o MEG, são realizados procedimentos para conferir e controlar o que está sendo colocado em prática. Para efetivar a etapa do Controle, são medidos os **RESULTADOS** (decorrentes dos processos e demais atividades realizadas na empresa) em relação à situação econômico-financeira, aos clientes e mercado, às pessoas, à sociedade, aos processos principais do negócio e processos de apoio, e aos fornecedores.

Os efeitos gerados pela implementação das práticas de gestão podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Na etapa do Controlar, os principais fatores no Modelo de Excelência da Gestão® são os **RESULTADOS** da empresa.

Com base nos resultados obtidos, é necessária uma reflexão para se identificar as melhorias ou o que pode ser melhorado!

**APRENDER (L):**

Os resultados, na forma de **INFORMAÇÕES** ( dados gerados na execução dos processos e demais atividades realizadas na empresa) e de **CONHECIMENTO** (o saber já internalizado na empresa sobre como realizar os produtos e serviços que esta entrega para os seus clientes), são analisados para se aprender com os acertos e erros cometidos, de modo que se possa iniciar novamente o planejamento e recomeçar novamente o ciclo, considerando-se o aprendizado obtido. O aprendizado completa o ciclo PDCL de uma empresa.

Essas ações representam a inteligência da empresa, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias.

Por tudo o que foi aqui colocado, verifica-se que ao utilizar o Modelo de Excelência da Gestão da FNQ, uma organização pode modelar seu sistema de gestão, realizar autoavaliações, e identificar onde melhorar o desempenho de seu negócio.

**COMENTÁRIOS GERADOS PELO SISTEMA A PARTIR DAS RESPOSTAS APRESENTADAS NA PARTE I – GESTÃO DA EMPRESA**

Ao preencher a Parte I do Questionário de Autoavaliação – Gestão da Empresa, você respondeu 30 questões de alternativas (a, b, c, ou d) dos critérios de 1 a 7 e apresentou justificativas de acordo com a alternativa selecionada, quando solicitado. Os 8 resultados solicitados, que formam o oitavo critério, estavam ao final do questionário na forma da tabela para preenchimento de controle ou não, e em caso de resposta afirmativa, foram ainda solicitados os dados para os três últimos anos, ou no mínimo um deles. Neste relatório você visualizará os oito critérios, pois os resultados estão apresentados separadamente das questões.

**GRÁFICO RADAR**

O gráfico abaixo apresenta a distribuição das pontuações por Critério.

**Interpretação Padrão do Gráfico Radar**

Quando a empresa apresentar pontuação para os critérios 1, 2, 3, 4 e 5, abaixo do intervalo 40-60, é importante rever como estão sendo planejadas suas práticas. Pontuações obtidas no intervalo 40-60 demonstram que a empresa vem planejando suas práticas, porém faz-se necessário um maior controle e comunicação desse planejamento. O intervalo 60-100 sugere que a empresa está no caminho certo no que se refere ao "P" do PDCL, devendo ficar atenta apenas para não descontinuar o que já vem fazendo.

Quando a empresa apresentar pontuação para os critérios 5, 6 e 7, abaixo do intervalo 40-60, é importante rever como estão sendo desenvolvidas suas práticas. Pontuações obtidas no intervalo 40-60 demonstram que a empresa vem desenvolvendo suas práticas, porém faz-se necessário um maior controle e comunicação do que vem sendo desenvolvido. O intervalo 60-100 sugere que a empresa está no caminho certo no que se refere ao "D" do PDCL, devendo ficar atenta apenas para não descontinuar o que já vem fazendo.

Quando a empresa apresentar a pontuação para o critério 8, abaixo do intervalo 40-60, é importante rever como estão sendo controladas suas práticas. Pontuações obtidas no intervalo 40-60 demonstram que a empresa vem controlando suas práticas, porém faz-se necessário uma maior abrangência desse controle. O intervalo 60-100 sugere que a empresa está no caminho certo no que se refere ao "C" do PDCL, devendo ficar atenta apenas para não descontinuar o que já vem fazendo.

Pontuações acima do marco 80 apontam que a empresa já está preparada para um novo patamar, devendo rodar seu ciclo PDCL por meio da revisão e melhoria dos padrões de trabalho (como fazem) de suas práticas de gestão (o que fazem).

A seguir, são apresentados os comentários automáticos gerados pelo sistema de avaliação, correspondentes às respostas dadas na Parte I do questionário respondido por sua empresa.

Sempre que assinaladas como respostas as letras a, b ou c é recomendada uma oportunidade de melhoria, diretamente relacionada à necessidade do atendimento ao próximo marcador/letra. Exemplo: quando assinalado o marcador "a)" a Oportunidade de Melhoria mais imediata para a empresa está associada diretamente à implantação de ações que levarão ao atendimento do marcador "b" e assim sucessivamente. E quando for assinalada a letra d, é apresentado como ponto forte na gestão da empresa.

Para a orientação de como implementar ações/práticas de gestão que atendam aos marcadores/letras das questões desta ferramenta de avaliação, sugerimos a leitura dos Cadernos "Compromisso com a Excelência", publicados pela FNQ e disponibilizados em **www.fnq.org.br** para consulta gratuita.

No início do critério, será indicado por meio de "gráficos" como que o resultado dessa avaliação sugere o nível de maturidade da empresa, especificamente no critério em questão, no modelo do PDCL e conseqüentemente na implantação do MEG®, no nível proposto pela FNQ às micro e pequenas empresas.

Para cada questão respondida você encontrará comentários com Pontos Fortes ou Oportunidades para Melhoria para sua empresa. Os Pontos Fortes devem ser fortalecidos para a melhoria contínua do negócio. Para as Oportunidades de Melhoria devem ser tomadas ações corretivas e preventivas para a melhoria da gestão do negócio.

CLIENTES

- 1 . Como é feito o agrupamento dos clientes e a busca de novos?
- a) Não é feito nenhum agrupamento de clientes.

b) O agrupamento é feito intuitivamente em definição clara dos tipos de clientes.

c) O agrupamento é feito de forma planejada utilizando dados dos clientes.

d) O agrupamento é feito de forma planejada e as informações são utilizadas para melhor atender os clientes atuais e captar novos.
- 2 . Como as necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas?
- a) As necessidades e expectativas dos clientes não são conhecidas.

b) As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas de forma intuitiva.

c) As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas com base em informações dos clientes.

d) As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas, com base em informações dos clientes, utilizando métodos formalizados.
- 3 . Como os serviços e produtos são divulgados aos clientes e ao mercado?
- a) Os serviços e produtos não são divulgados.

b) Os serviços e produtos são divulgados sem considerar os diferentes tipos de clientes.

c) Os serviços e produtos são divulgados para alguns tipos de clientes.

d) Os serviços e produtos são divulgados considerando os diferentes tipos de clientes e o canal mais adequado para atingi-los.
- 4 . Como são tratadas as reclamações feitas pelos clientes?
- a) Não há um canal de recebimento das reclamações dos clientes.

b) As reclamações não são registradas, sendo resolvidas, ocasionalmente, conforme a sua gravidade.

c) As reclamações são registradas e resolvidas.

d) As reclamações são registradas, resolvidas e é dado retorno ao cliente.
- 5 . Como a satisfação dos clientes é avaliada?
- a) A satisfação dos clientes não é avaliada.

b) A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente.

c) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente e os resultados obtidos são analisados.

d) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formalizado e os resultados obtidos são analisados.

SOCIEDADE

Comentário para a empresa:

- 6 . Como são tratados os impactos negativos que podem causar danos ao meioambiente?
- a) Os impactos negativos não são conhecidos.

b) Algumas ações são tomadas, mas os impactos negativos não são conhecidos.

c) Os impactos negativos são conhecidos e algumas ações são tomadas para tratá-los.

d) Os impactos negativos são identificados e tratados de forma planejada.

c)	A empresa é responsável pelos danos que suas atividades e instalações causam ao meio ambiente. O conhecimento dos impactos negativos gerados pelas atividades e instalações da empresa e a tomada de algumas ações para o tratamento desses impactos não atendem integralmente à eliminação de todos os impactos negativos que são de responsabilidade da empresa. É necessário que todos os impactos negativos identificados e conhecidos sejam eliminados adequadamente por meio de ações promovidas pela empresa.
----	--

Justificativa:
teste

- 7 . Como as exigências legais necessárias para o funcionamento do negócio são conhecidas e como se mantém atualizadas em relação a elas?
- a) As exigências legais necessárias não são conhecidas.

b) Algumas exigências legais necessárias são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.

c) As exigências legais necessárias são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.

d) Todas as exigências legais são conhecidas e mantidas atualizadas.

Comentário para a empresa:

c)	A empresa é responsável pelos danos que suas atividades e instalações causam ao meio ambiente. O conhecimento dos impactos negativos gerados pelas atividades e instalações da empresa e a tomada de algumas ações para o tratamento desses impactos não atendem integralmente à eliminação de todos os impactos negativos que são de responsabilidade da empresa. É necessário que todos os impactos negativos identificados e conhecidos sejam eliminados adequadamente por meio de ações promovidas pela empresa.
----	--

Justificativa:
teste



8 . Como é demonstrado o comprometimento com a(s) comunidade(s) por meio das ações ou projetos sociais? a) Não são realizadas ações e/ou projetos sociais. b) Ações sociais são realizadas, sem o envolvimento dos colaboradores. c) Ações sociais são realizadas, com o envolvimento dos colaboradores. d) Projetos sociais, que promovem o desenvolvimento local e regional, são realizados e têm o envolvimento dos colaboradores.

Comentário para a empresa:

c)	A empresa é responsável pelos danos que suas atividades e instalações causam ao meio ambiente. O conhecimento dos impactos negativos gerados pelas atividades e instalações da empresa e a tomada de algumas ações para o tratamento desses impactos não atendem integralmente à eliminação de todos os impactos negativos que são de responsabilidade da empresa. É necessário que todos os impactos negativos identificados e conhecidos sejam eliminados adequadamente por meio de ações promovidas pela empresa.
----	--

Justificativa:
teste

LIDERANÇA

Comentário para a empresa:

- 9 . Como a missão da empresa é disseminada para os colaboradores?
- a) A missão não está definida.
- b) A missão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.**
- c) A missão está escrita e é do conhecimento de alguns colaboradores.
- d) A missão está escrita e é do conhecimento de todos os colaboradores.
- 10 . Como o comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?
- a) Não há definição de regras para assegurar o comportamento ético.
- b) O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
- c) O comportamento ético está explicitado como um dos valores da empresa.**
- d) O comportamento ético está detalhado em regras escritas que são do conhecimento de todos os colaboradores.
- 11 . Como a análise do desempenho do negócio é feita pelos dirigentes?
- a) Não há análise do desempenho do negócio.
- b) A análise do desempenho do negócio é feita ocasionalmente com foco principalmente financeiro.
- c) A análise do desempenho do negócio é feita regularmente com uso de indicadores restritos aos aspectos de vendas, financeiro e produção.**
- d) Há reuniões regulares para análise do desempenho com uso de indicadores abrangentes ao negócio (vendas, fornecedores, clientes, colaboradores, financeiro, produção e aspectos ambientais).

c)	Desempenho adequado do negócio significa que a Missão da empresa, seus objetivos e suas metas estão sendo conseguidos. A análise do desempenho do negócio é a verificação do desempenho da empresa a partir do estudo dos resultados obtidos. Quando essa análise é feita regularmente (de forma organizada e disciplinada) usando indicadores que mostram apenas os resultados das vendas, financeiros e da produção, os dirigentes têm uma idéia parcial do desempenho da sua empresa, que não é suficiente para o acompanhamento do desempenho do seu negócio como um todo. É necessário considerar também os resultados relacionados aos colaboradores, aos fornecedores, aos clientes e à sociedade (principalmente o meio ambiente, ou os aspectos ambientais).
----	---

Justificativa:
fdsfs

12 . Como os dirigentes compartilham informações com os colaboradores? a) Não há compartilhamento de informações com os colaboradores. b) O compartilhamento de informações ocorre esporadicamente. c) O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores. d) O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores

Comentário para a empresa:

c)	Desempenho adequado do negócio significa que a Missão da empresa, seus objetivos e suas metas estão sendo conseguidos. A análise do desempenho do negócio é a verificação do desempenho da empresa a partir do estudo dos resultados obtidos. Quando essa análise é feita regularmente (de forma organizada e disciplinada) usando indicadores que mostram apenas os resultados das vendas, financeiros e da produção, os dirigentes têm uma idéia parcial do desempenho da sua empresa, que não é suficiente para o acompanhamento do desempenho do seu negócio como um todo. É necessário considerar também os resultados relacionados aos colaboradores, aos fornecedores, aos clientes e à sociedade (principalmente o meio ambiente, ou os aspectos ambientais).
----	---

Justificativa:
fdsfs

13 . Como os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa? a) Não investe em seu desenvolvimento. b) Investe esporadicamente em seu desenvolvimento, mas não aplica os conhecimentos adquiridos na empresa. c) Investe esporadicamente em seu desenvolvimento e aplica os conhecimentos adquiridos na empresa. d) Investe regularmente em seu desenvolvimento e aplica os conhecimentos adquiridos na

empresa.

Comentário para a empresa:

c)	Desempenho adequado do negócio significa que a Missão da empresa, seus objetivos e suas metas estão sendo conseguidos. A análise do desempenho do negócio é a verificação do desempenho da empresa a partir do estudo dos resultados obtidos. Quando essa análise é feita regularmente (de forma organizada e disciplinada) usando indicadores que mostram apenas os resultados das vendas, financeiros e da produção, os dirigentes têm uma idéia parcial do desempenho da sua empresa, que não é suficiente para o acompanhamento do desempenho do seu negócio como um todo. É necessário considerar também os resultados relacionados aos colaboradores, aos fornecedores, aos clientes e à sociedade (principalmente o meio ambiente, ou os aspectos ambientais).
----	---

Justificativa:
fdsfs

14 . Como é promovida a melhoria dos produtos, serviços, processos e métodos de gestão? a) As melhorias não são promovidas. b) As melhorias são promovidas em consequência de problemas. c) As melhorias são promovidas regularmente a partir de contribuições de colaboradores e de informações obtidas externamente. d) As melhorias são promovidas regularmente a partir de contribuições de colaboradores e de informações obtidas externamente, existindo dentre as melhorias pelo menos um exemplo de uma inovação implementada na empresa.

Comentário para a empresa:

c)	Desempenho adequado do negócio significa que a Missão da empresa, seus objetivos e suas metas estão sendo conseguidos. A análise do desempenho do negócio é a verificação do desempenho da empresa a partir do estudo dos resultados obtidos. Quando essa análise é feita regularmente (de forma organizada e disciplinada) usando indicadores que mostram apenas os resultados das vendas, financeiros e da produção, os dirigentes têm uma idéia parcial do desempenho da sua empresa, que não é suficiente para o acompanhamento do desempenho do seu negócio como um todo. É necessário considerar também os resultados relacionados aos colaboradores, aos fornecedores, aos clientes e à sociedade (principalmente o meio ambiente, ou os aspectos ambientais).
----	---

Justificativa:
fdsfs

ESTRATÉGIAS E PLANOS

- 15 . Como a visão da empresa é disseminada para os colaboradores?
- a) A visão não está definida.
  - b) A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.**
  - c) A visão está escrita e é do conhecimento de alguns colaboradores.
  - d) A visão está escrita e é do conhecimento de todos os colaboradores.
- 16 . Como são definidas as estratégias que permitam alcançar a visão estabelecida?
- a) As estratégias não estão definidas.
  - b) As estratégias estão definidas na forma de intenções e idéias restritas aos dirigentes.**
  - c) As estratégias estão definidas informalmente levando em consideração informações internas e externas.
  - d) As estratégias estão definidas formalmente por meio de método que leva em consideração informações internas e externas.
- 17 . Como são estabelecidos os indicadores e metas relacionados às estratégias definidas?
- a) Os indicadores relacionados às estratégias não são estabelecidos.**
  - b) Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias.
  - c) Os indicadores e suas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
  - d) Os indicadores e suas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são disseminados para os colaboradores.
- 18 . Como são definidos os planos de ação visando alcançar as metas da empresa?
- a) Os planos de ação não são definidos.
  - b) As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas.**
  - c) Os planos de ação são elaborados para o alcance das principais metas.
  - d) Os planos de ação são elaborados para o alcance das principais metas e são acompanhados por um responsável.

PESSOAS

- 19 . Como as funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?
- a) Não estão definidas.
  - b) Estão definidas informalmente.**
  - c) Estão documentadas e conhecidas pela maioria dos colaboradores.
  - d) Estão documentadas e conhecidas por todos os colaboradores.
- 20 . Como é feita a contratação dos colaboradores?
- a) Não leva em conta as necessidades da empresa.**



- c) Leva em conta as necessidades mínimas para o cargo, mas para apenas algumas funções.
- d) Leva em conta as necessidades para o cargo para a maioria das funções e é feita com um padrão definido.
- 21 . Como é tratada a capacitação dos colaboradores?
- a) Não são oferecidas ações de capacitação.
- b) São oferecidas ações de capacitação para alguns colaboradores.**
- c) São oferecidas ações de capacitação para a maioria dos colaboradores.
- d) São disponibilizadas ações de capacitação para a maioria dos colaboradores com base num plano de treinamento.
- 22 . Como são identificados os perigos e tratados os riscos de saúde e segurança no trabalho?
- a) Os perigos e riscos não são conhecidos
- b) Alguns riscos são tratados, mas os perigos não estão identificados de forma adequada.**
- c) Os perigos são identificados, por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, e os riscos tratados apenas com ações corretivas.
- d) Os perigos são identificados por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO, e os riscos tratados com ações corretivas e preventivas.
- 23 . Como são tratados os fatores de bem-estar e a satisfação dos colaboradores?
- a) Não existem ações para o bem-estar dos colaboradores.
- b) São adotadas ações apenas quando os problemas são detectados.**
- c) São adotadas ações decorrentes de uma análise informal da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho.
- d) São adotadas ações decorrentes de uma análise formal da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho.

## PROCESSOS

- 24 . Como as atividades da empresa são executadas de acordo com os padrões definidos e documentados?
- a) As atividades não são executadas de acordo com padrões definidos.
- b) Algumas atividades são executadas de acordo com padrões definidos, mas não documentados.**
- c) As principais atividades são executadas de acordo com padrões documentados definidos a partir dos requisitos.
- d) As principais atividades são executadas de acordo com padrões documentados definidos a partir dos requisitos e de uma descrição de processo (fluxo,etc.)
- 25 . Como é controlado o desempenho das atividades da empresa?
- a) As atividades não são controladas.
- b) As atividades são controladas quando ocorrem problemas.**
- c) Algumas atividades são controladas tomando como base os padrões de execução definidos.
- d) As principais atividades são controladas tomando como base os padrões de execução definidos, sendo algumas delas controladas por meio de indicadores e metas.
- 26 . Como os fornecedores são selecionados e avaliados quanto ao seu desempenho?
- a) Não é feita a seleção de fornecedores.
- b) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas o desempenho não é avaliado.**
- c) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e o desempenho é avaliado quando ocorre algum problema.
- d) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e o desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para sua melhoria sempre que necessário.
- 27 . Como é feito o controle financeiro da empresa a fim de otimizar a utilização dos recursos?
- a) Não há controles financeiros.
- b) Há controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.**
- c) Há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa.
- d) Há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa e um plano orçamentário com um horizonte de pelo menos um ano.

## INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

- 28 . Como as informações necessárias para a execução das atividades, para análise e para condução do negócio estão definidas?
- a) As informações não estão definidas.
- b) Algumas informações para a análise e execução das atividades estão definidas.**
- c) As informações para a execução das atividades e análise e condução do negócio estão definidas.
- d) As informações para a execução das atividades e análise e condução do negócio estão definidas e organizadas por um sistema de informação.
- 29 . Como as informações são disponibilizadas para os colaboradores?
- a) As informações não são disponibilizadas.
- b) As informações são disponibilizadas para alguns colaboradores.**
- c) As informações são disponibilizadas para maioria dos colaboradores.
- d) As informações são disponibilizadas para os colaboradores, sendo documentadas e organizadas para a retenção do conhecimento na empresa.
- 30 . Como as informações comparativas de outras empresas são utilizadas para avaliar o desempenho e melhorar os serviços, produtos e processos?
- a) As informações de outras empresas não são conhecidas.
- b) As informações de outras empresas são conhecidas, mas não são utilizadas.**
- c) As informações de outras empresas são conhecidas e utilizadas ocasionalmente.
- d) As informações de outras empresas são conhecidas e utilizadas regularmente.

## CRITÉRIO 8: RESULTADOS

O critério impacta diretamente no "C" do PDCL

"Dirigir uma companhia considerando-se somente o lucro é como dirigir um carro olhando o espelho retrovisor. Pode-se ver o que já passou e não onde se está indo" - Rafael Aguayo, no livro Dr. Deming: The American Who taught the Japanese about Quality (o americano que ensinou os japoneses sobre qualidade).

Foram solicitados, na tabela na pergunta 31, alguns dados que permitiram calcular e avaliar o desempenho da gestão da empresa com relação a gestão Financeira, Clientes, Pessoas, e Processos. Seguem abaixo os dados preenchidos na autoavaliação, bem como os indicadores calculados a partir dos mesmos:

RESULTADOS APRESENTADOS						
	Controla		Ano			
Indicadores	Sim	Não	2008	2009	2010	Desempenho
Receita Total (R\$)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	quanto maior melhor
Despesa Total (R\$)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="1"/>	quanto menor melhor
Índice de satisfação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	quanto maior melhor
Nº de reclamações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="3"/>	quanto menor melhor
Nº de colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	quanto maior melhor
Rotatividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	quanto menor melhor
Nº de acidentes com afastamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	quanto menor melhor
Produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	quanto maior melhor

Com base nos resultados apresentados acima, foram gerados os indicadores abaixo, que definem a pontuação do Critério 8.

Indicadores	2008	2009	2010	Desempenho
FINANCEIROS				
Evolução da Receita Total				quanto maior melhor
Margem (% sobre a receita total)				quanto maior melhor
CLIENTES				
Nº de reclamações por item produzido				quanto menor melhor
Índice de satisfação				quanto maior melhor
PESSOAS				
Rotatividade				quanto menor melhor
Nº de acidentes com afastamento				quanto menor melhor
Receita total por empregado				quanto maior melhor
PROCESSOS				
Produção				quanto maior melhor
Produtividade por empregado				quanto maior melhor
Valor da receita por bem produzido				quanto maior melhor

COMENTÁRIOS DO AVALIADOR

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados são avaliados quanto à sua evolução, ou seja, seu comportamento ao longo do tempo. Para um dado indicador, por exemplo, quando o resultado de 2008 é melhor que o de 2007, e o de 2009 é melhor que o de 2008, a evolução é favorável, demonstrando que a empresa vem conseguindo obter bons resultados como decorrência da utilização de práticas adequadas em sua gestão.

Além da avaliação da evolução do desempenho individual da sua empresa, é importante comparar estes resultados com outras empresas do seu setor, ou de setores similares, para que avalie o seu desempenho no mercado onde atua e possa manter a sua empresa competitiva em relação às concorrentes.

Essas informações podem ser encontradas, na maioria das vezes, nas entidades que representam o seu setor, ou até mesmo com o Sebrae, caso possua um projeto setorial estruturado, no seu estado.

PARTE II: AUTOAVALIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

A segunda parte do questionário avalia o desempenho do empreendedor nas dez Características de Comportamento Empreendedor. Quanto maior for a pontuação em cada uma das dez características, maior tende a ser o desempenho do empreendedor, pois representa a sua forma de agir segundo a sua própria percepção. Lembre-se que o instrumento preenchido trata-se de uma auto-avaliação.

- 1. Busca de oportunidades e iniciativa
- 2. Persistência
- 3. Comprometimento
- 4. Exigência de qualidade e eficiência

- 5. Correr riscos calculados
- 6. Estabelecimento de metas
- 7. Busca de informações
- 8. Planejamento e monitoramento sistemáticos
- 9. Persuasão e rede de contatos
- 10. Independência e autoconfiança

Você deve considerar que não existe um perfil ideal. Portanto, esta é uma referência que você poderá utilizar para buscar melhorias contínuas no seu ambiente de negócio.

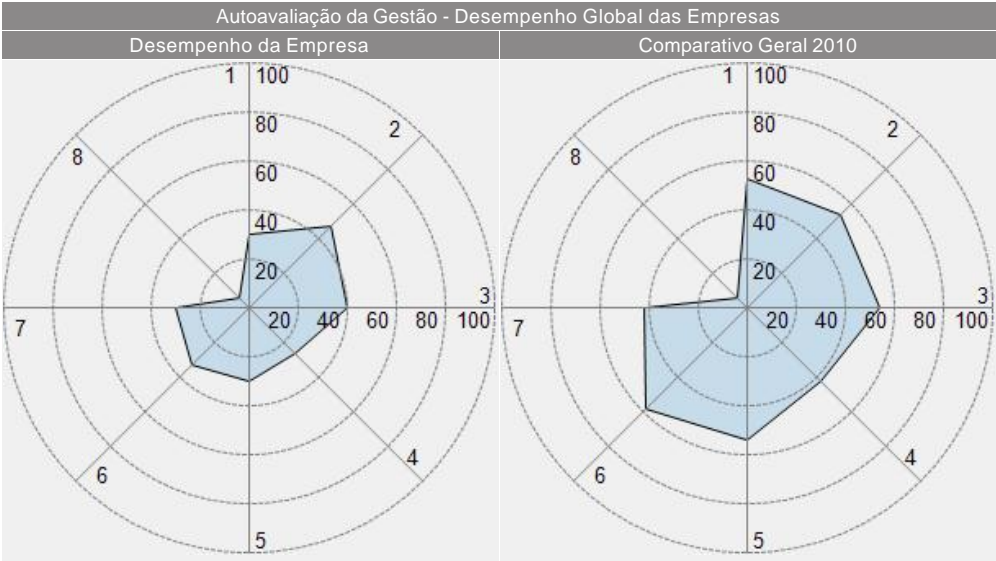
Um fato relevante que você deve considerar é a combinação das dez características, com isto, você poderá ter uma visão mais realista em relação ao seu resultado. A análise da combinação torna-se fundamental devido ao fato que o desalinhamento de algumas características pode afetar de forma adversa o desempenho de um empreendedor, portando, antes de se preocupar com a intensidade do seu perfil, procure analisar a combinação das características.

RESPOSTAS DADAS PELA EMPRESA

1. Gosto de desafios e novas oportunidades e esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas, sem que os outros tenham de me pedir.	Nunca	Às vezes	Sempre
2. Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo e quando algo se interpõe entre o que estou fazendo, persisto até conseguir o que quero, não me importando com o tempo gasto para isso.	Nunca	Às vezes	Sempre
3. As mudanças me assustam, então prefiro criar uma rotina onde posso controlar as coisas que faço.	Nunca	Às vezes	Sempre
4. Procuo terminar o meu trabalho a tempo e manter-me fiel às promessas que faço, mesmo que isto implique em fazer o trabalho de outras pessoas para cumprir o que foi prometido.	Nunca	Às vezes	Sempre
5. Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho, uma vez que procuro fazer as coisas devidamente de acordo com o que foi estabelecido, dando ênfase à otimização do tempo.	Nunca	Às vezes	Sempre
6. Se as coisas começam a ficar difíceis, prefiro desistir para não perder tempo.	Nunca	Às vezes	Sempre
7. Procuo situações em que posso controlar ao máximo os resultados finais, considerando minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de agir.	Nunca	Às vezes	Sempre
8. Gosto de pensar sobre o futuro e fazer planos claros para a minha vida, pois acredito que quanto mais específicas forem minhas expectativas, maiores serão minhas possibilidades de êxito.	Nunca	Às vezes	Sempre
9. Faço as coisas no meu ritmo sem me preocupar com as exigências e os prazos.	Nunca	Às vezes	Sempre
10. Quando inicio algo novo, recolho todas as informações possíveis, inclusive, consulto pessoas que são especialistas na área que estou atuando.	Nunca	Às vezes	Sempre
11. Procuo dividir um projeto de grande porte em tarefas mais simples, antecipando-me a todos os problemas que podem acontecer durante a execução além de considerar cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas possíveis.	Nunca	Às vezes	Sempre
12. As coisas nem sempre saem como se imagina, nestes casos, se der para eu fazer bem feito, faço, mas se não der, tudo bem.	Nunca	Às vezes	Sempre
13. Consigo que os outros apóiem as minhas recomendações, e conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas, procurando soluções que beneficiem a todos.	Nunca	Às vezes	Sempre
14. Tenho confiança que posso ser bem sucedido em qualquer atividade que me proponho executar, mesmo sendo algo difícil ou desafiador.	Nunca	Às vezes	Sempre
15. Faço as coisas da mesma maneira e assim evito me estressar com coisas que não estavam previstas.	Nunca	Às vezes	Sempre
16. Procuo me superar em novas oportunidades.	Nunca	Às vezes	Sempre
17. Encontro vários caminhos para superar as dificuldades, sem perder o foco.	Nunca	Às vezes	Sempre
18. Procuo viver um dia de cada vez e realizo as coisas que vão aparecendo no caminho.	Nunca	Às vezes	Sempre
19. Abro mão do lazer, sempre que necessário, para atender a um compromisso assumido.	Nunca	Às vezes	Sempre
20. Acredito que tudo que faço, mesmo tendo bons resultados, pode ser melhorado.	Nunca	Às vezes	Sempre
21. Aprendo fazendo e não gasto meu tempo querendo saber antes como as coisas devem ser feitas.	Nunca	Às vezes	Sempre
22. Faço coisas que no julgamento dos outros são arriscadas.	Nunca	Às vezes	Sempre
23. Minhas ações diárias são fortemente influenciadas por meus objetivos de vida.	Nunca	Às vezes	Sempre
24. Organização e controle são atividades que dispenso, pois o tempo é curto e minha intuição é suficiente para decidir como fazer.	Nunca	Às vezes	Sempre
25. Quando desconheço algo, não me importo em buscar informações.	Nunca	Às vezes	Sempre
26. Conto com um plano claro de vida em longo prazo.	Nunca	Às vezes	Sempre
27. Dispenso a opinião das pessoas sobre o que faço, pois não preciso delas.	Nunca	Às vezes	Sempre

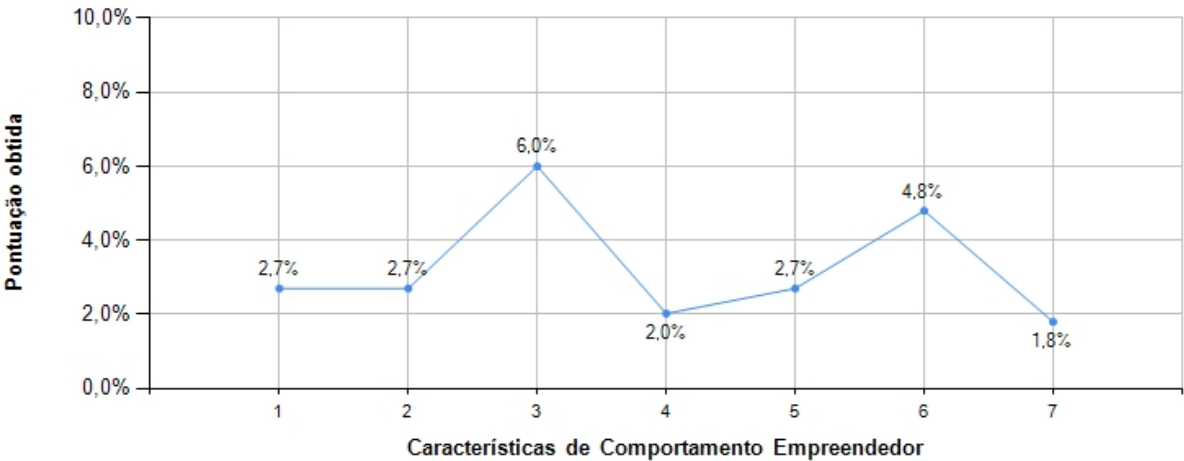
28. Utilizo diferentes estratégias para convencer as pessoas a colaborarem comigo.	Nunca	Às vezes	Sempre
29. Mantenho o meu ponto de vista, mesmo diante da discordância de outras pessoas.	Nunca	Às vezes	Sempre
30. Deixo de fazer o que gosto para agradar os outros.	Nunca	Às vezes	Sempre

Legenda:  
1 - Nunca  
2 - Às Vezes  
3 - Sempre



Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	Pontuação Classificadas 2010
Clientes	9,00%	2,70%	4,74%
Sociedade	6,00%	2,70%	3,14%
Liderança	15,00%	6,00%	8,14%
Estratégias e Planos	9,00%	2,03%	3,64%
Pessoas	9,00%	2,70%	4,89%
Processos	16,00%	4,80%	9,17%
Informações e Conhecimento	6,00%	1,80%	2,53%
Total	100,00%	22,73%	43,09%

Característica Empreendedora	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
		2,70%
		2,70%
		6,00%
		2,03%
		2,70%
		4,80%
		1,80%
Total	100,00%	22,73%



PONTUAÇÃO OBTIDA

Ao interpretar a sua pontuação no perfil empreendedor, você deve considerar que a escala pontua até 10% por característica de comportamento empreendedor. A pontuação máxima que pode ser obtida na Parte II é 100%.

INTERPRETAÇÃO DAS RESPOSTAS

Combinação	Significado
Quando a pontuação obtida na característica <b>Planejamento e Monitoramento Sistemático</b> for maior do que a de <b>Busca de Informações</b> .	O planejamento tende a apresentar, em maior intensidade, percepções do empreendedor, ao invés de informações específicas de mercado
Quando a pontuação obtida na característica <b>Persistência</b> for maior do que a de <b>Estabelecimento de Metas</b> .	O empreendedor tende a persistir em atividades numa intensidade superior a capacidade de estabelecer um objetivo. Um grande distanciamento destas duas características pode indicar uma propensão à teimosia.
Quando a pontuação obtida na característica <b>Persuasão e Rede de Contatos</b> for maior do que a de <b>Comprometimento</b> .	Uma capacidade superior de convencer os outros do que a capacidade de cumprir com o que foi combinado.
Quando a pontuação obtida na característica <b>Persuasão e Rede de Contatos</b> for maior do que a de <b>Exigência de Qualidade e Eficiência</b> .	Uma capacidade superior de convencer os outros a respeito da qualidade daquilo que oferece do que a capacidade de cumprir com o que foi oferecido.
Quando a pontuação obtida na característica <b>Busca de Oportunidade e Iniciativa</b> for maior do que a de <b>Planejamento e Monitoramento Sistemático</b> .	O empreendedor tende a agir antes de planejar a ação.
Quando a pontuação obtida na característica <b>Planejamento e Monitoramento Sistemático</b> for maior do que a de <b>Estabelecimento de Metas</b> .	Uma tendência a planejar as ações, contudo, sem a definição clara de um ponto de chegada.
Quando a pontuação obtida na característica <b>Independência e Autoconfiança</b> for maior do que todas as demais características.	Como a característica Independência e Autoconfiança é a consequência do fortalecimento de todas as demais características, tê-la numa pontuação muito superior às demais pode ser indícios de uma AUTOAVALIAÇÃO superestimada da sua própria capacidade.
Quando a pontuação obtida na característica <b>Busca de Oportunidade e Iniciativa</b> for maior do que a de <b>Estabelecimento de Metas</b> .	Tendência em priorizar à iniciativa na identificação e implantação de oportunidades sem que estas sejam focos de metas e objetivos. Falta de foco.
Quando a pontuação obtida na característica <b>Correr Riscos Calculados</b> for maior do que a de <b>Busca de Informações</b> .	A avaliação dos riscos fica prejudicada pela falta de informações. Tendência em avaliar a partir de suposições.
Quando a pontuação obtida na característica <b>Busca de Informações</b> for maior do que a de <b>Planejamento e Monitoramento Sistemático</b> .	Tendência em concentrar esforços na busca de informações e não canaliza para a implantação de uma oportunidade através do planejamento.

SAIBA MAIS SOBRE AS DEZ CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR (adaptado de fontes diversas)

1. Busca de oportunidades e iniciativa

- Fazer as coisas de forma pró-ativa, antes de ser solicitado, ou de ser forçado pelas circunstâncias;
- Procurar expandir o negócio em novas áreas, mercados, produtos ou serviços;
- Aproveitar oportunidades detectadas de expandir ou começar um novo negócio, obter financiamentos, novos equipamentos, aprimorar o local de trabalho ou agregação de valor.

O empreendedor é alguém que está sempre buscando e se deparando com novas oportunidades. Ao observar o ambiente interno e externo, costuma ter idéias que normalmente podem ser transformadas em negócios e serem colocados em prática.

2. Persistência

- Perceber os obstáculos como uma oportunidade para a superação;
- Repetir ou mudar de estratégia quando necessário, a fim de enfrentar um desafio ou superar um resultado indesejado;
- Assumir a responsabilidade pessoal pelo cumprimento das ações necessárias para atingir as metas e objetivos definidos.

A **persistência** é uma característica fundamental em qualquer empreendedor. Todo negócio tem seus momentos difíceis, mas é preciso persistir e buscar superação sempre, levando-se em conta o aprendizado obtido.

3. Comprometimento

- Fazer sacrifícios pessoais ou despende esforços extraordinários para completar uma tarefa;
- Colaborar com os empregados, colaboradores e parceiros ou assumir o papel deles, se necessário, para terminar um trabalho;
- Esmerar-se para manter as partes envolvidas satisfeitas e colocar em primeiro lugar a justiça e a boa vontade em longo prazo, acima de ganhos de curto prazo.

Estar comprometido significa ter envolvimento pessoal para que os compromissos assumidos sejam respeitados. Isso é fator chave para o sucesso pessoal e profissional. Às vezes, um esforço extra é necessário para garantir relacionamentos de qualidade e de longo prazo.

4. Exigência de qualidade e eficiência

- Encontrar maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas, com mais eficiência na utilização dos recursos;
- Fazer com que os produtos e serviços atendam ou até excedam às expectativas, dentro de padrões de excelência;
- Desenvolver e utilizar procedimentos e padrões de trabalho para assegurar que as tarefas sejam terminadas em tempo e dentro dos padrões de qualidade e de custo previamente acordados.

A exigência de qualidade e eficiência é um importante diferencial em qualquer tipo de negócio. Quando os prazos e a qualidade esperada pelo cliente são garantidos, conquista-se a confiança do cliente. Lembre-se que, por mais qualidade que você forneça é preciso estar sempre melhorando, para se ajustar às mudanças tecnológicas, comportamentais, tendências de mercado e se destacar em relação à concorrência.

5. Correr riscos calculados

- Considerar os recursos físicos, organizacionais e financeiros - seus pontos fortes e fracos – ao avaliar as situações e correr riscos;
- Buscar deliberadamente reduzir os riscos ou controlar os resultados;
- Colocar-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

Montar uma empresa ou investir para melhorá-la implica riscos. Ser ousado é muito importante para se ter um diferencial competitivo. No entanto, é fundamental calcular esses riscos para saber quando você deve arriscar para fazer sua empresa crescer. Aprender a correr riscos calculados significa avaliar bem as possibilidades, tentar minimizar os riscos e controlar os resultados. Se, por exemplo, você deseja investir em sua empresa para aumentar a produção e as vendas, é importante realizar uma pesquisa para saber se existe mercado para absorver este volume de produção adicional, bem como se a infra-estrutura atual, os recursos de caixa e as competências instaladas favorecem a decisão.

**6. Estabelecimento de metas**

- Estabelecer metas e objetivos que sejam desafiantes, factíveis e que tenham significado pessoal ou pressuponham uma vocação natural;
- Definir metas tanto de curto, como de médio e longo prazo. Que sejam claras, realistas, mensuráveis, coerentes e integradas com aquelas estabelecidas em outras áreas do negócio;

Estabelecer uma meta é muito importante, pois especifica as condições, o tempo e aonde se quer chegar. Para atingir sua meta é interessante que você crie estratégias e estabeleça indicadores para verificar se está se aproximando ou afastando delas. Se sua meta é aprimorar a gestão de sua empresa, a participação neste Prêmio é uma ótima oportunidade para você avaliar seu comportamento empreendedor, e os pontos fortes e oportunidades de melhoria na gestão da empresa.

**7. Busca de informações**

- Dedicar-se para obter informações econômicas, tecnológicas, sociais, político-legais, tendências de mercado, de clientes, atuação dos fornecedores e dos concorrentes;
- Investigar produtos e serviços oferecidos, pela concorrência, prazos, preços, condições de pagamento, entrega e serviços complementares praticados;
- Consultar especialistas e organizações que atuam em gestão empresarial para obter assessoria técnica, econômica, legal ou comercial.
- Conhecer a realidade do setor e da cadeia produtiva em que a empresa está inserida.

Conversar com colaboradores, clientes, fornecedores e concorrentes é essencial para posicionar melhor sua empresa no mercado.

É inerente a um empreendedor querer saber mais e mais. Saber identificar e filtrar as fontes de informações ajuda a melhorar a percepção do seu negócio. Você pode obter informações de diversas fontes. Procure saber as opiniões dos consumidores sobre o seu produto, fique atento às suas sugestões e observações; pesquise maneiras de melhorar seu produto ou serviço; identifique vantagens e desvantagens de sua empresa em relação à concorrência; leia jornais, revistas, e publicações setoriais, navegue na Internet. Há sempre cursos e palestras e novas informações no mercado. Visite o concorrente, experimente o modelo dele e, quando a sua pesquisa pessoal não for suficiente, procure a ajuda especializada de um técnico. Lembre-se de consultar o SEBRAE, Associações Empresariais, o IBQP, a FNQ, dentre outros, pois são organizações, que possuem publicações, cursos e serviços relacionados à gestão que poderão lhe ser muito úteis.

**8. Planejamento e monitoramento sistemáticos**

- Planejar dividindo grandes tarefas em sub-tarefas, com prazos, resultados esperados, forma de atuação e responsáveis bem definidos;
- Revisar seus planos constantemente, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças e ajustes circunstanciais necessários;
- Manter registros dos dados e fatos e utilizá-los na tomada de decisões e solução de problemas.
- Comparar previsto com o realizado.

Para se tornar um empreendedor bem-sucedido é preciso que você aprenda a planejar. Por isso, é indispensável que você aprenda a programar suas ações futuras.

Além de planejar, é preciso acompanhamento permanente dos resultados da empresa – fazer o que se chama de monitoramento sistemático, e a adoção de medidas corretivas ou ajustes sempre que necessário. Por último padronizar o que funciona bem e aprimorar o que for detectado como aprendizado. (Ciclo PDCA)

**9. Persuasão e rede de contatos**

- Utilizar estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros, sempre com pragmatismo e valores éticos comuns;
- Utilizar pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;
- Desenvolver e manter relações e parcerias comerciais de qualidade e sustentáveis.

Um empreendedor está sempre em contato com muitas pessoas: clientes, fornecedores, concorrentes, técnicos, especialistas de diversas áreas etc. Muitas vezes, são pessoas que não estão diretamente ligadas ao seu negócio, mas que, a qualquer momento, podem lhe ser muito úteis. Busque, portanto, manter contato com as pessoas que podem se tornar fonte de informações e/ou soluções para você.

Todo empreendedor além da rede de contatos: precisa saber convencer as pessoas a fazerem o que se espera delas: convencer um cliente a experimentar o produto, um fornecedor a entregar mais rápido, ou um colaborador a mudar sua forma de trabalhar, por exemplo. Mas, para convencer alguém, é preciso saber se comunicar de forma assertiva, ter bons argumentos, comprometimento com o que foi acordado e que ambas as partes se beneficiem no processo.

**10. Independência e autoconfiança**

- Buscar autonomia em relação a normas e controles sendo impostos por outras pessoas;
- Manter seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores, se sua experiência de vida justificar tal decisão;
- Expressar confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

A autoconfiança é fonte de inspiração para colaboradores e membros da rede de contatos. Ela é um dos fatores que asseguram o papel de liderança em uma organização.

**RECOMENDAÇÕES GERAIS:**

- Lembre-se que a devolutiva reflete uma autoavaliação, desta forma, mostra a sua percepção referente ao seu próprio comportamento.
- Procure fortalecer as características mais fracas.
- Procure utilizar uma característica forte para desenvolver uma fraça. Ex. Caso você tenha Persistência como uma característica forte e Planejamento e Monitoramento Sistemático como fraça, poderá utilizar a persistência para desenvolver a capacidade de planejar.
- Quanto mais equilibrado for o perfil, melhor tende a ser o desempenho do empreendedor.
- Procure evitar a dependência de uma única característica empreendedora para suas ações de negócio.
- O Sebrae oferece capacitações específicas voltadas ao desenvolvimento de características empreendedoras. Caso seja do seu interesse procure o SEBRAE local e inscreva-se no EMPRETEC . Ele é um curso que trabalha muito os aspectos comportamentais do empreendedor.

**PARTE III: RESPONSABILIDADE SOCIAL**

A terceira parte do questionário avalia as boas práticas de responsabilidade social, identificando como a empresa contribui para o desenvolvimento sustentável da sociedade, a preservação dos recursos ambientais e culturais, a diversidade, promovendo a redução da desigualdade sociais como parte da estratégia do seu negócio. As respostas abaixo são as preenchidas pela empresa na fase de autoavaliação.



RESPOSTAS DADAS PELA EMPRESA

1. Sua empresa desenvolveu em 2009, ou continua desenvolvendo em 2010, ações de responsabilidade socioambiental junto à sociedade/comunidade?

Sim Neste caso, cite exemplos de ações de incentivos: Não.

Tipos de ações	Nº de pessoas e/ou instituições beneficiadas	Se as ações foram desenvolvidas utilizando algum tipo de parceria, indique o nome do parceiro	Tipo de ação
Programa de educação			
Programas culturais			
Preservação ambiental			
Promoção do esporte, lazer e recreação			
Doações diversas			
Preservação do patrimônio histórico			
Recuperação de dependentes químicos			
Distribuição de cestas básicas			
Programa de saúde			
Outros			

2. Sua empresa estimula os colaboradores a participarem de ações de responsabilidade socioambiental?

Sim  
qweqweqweqweqwe

3. Informar certificações, prêmios e/ou reconhecimentos recebidos em função de sua atuação junto à sociedade/comunidade.

qwe

4. Informar eventuais sanções, recebidas nos últimos três anos, relativas aos requisitos legais, éticos, regulamentares e contratuais. Caso não existam sanções, indicar claramente essa condição.

qwe

5. Qual o percentual do investimento em atividades sociais, em relação ao faturamento (ano de 2008)?

Abaixo de 5%

6. O espaço a seguir é para a sua empresa detalhar os projetos/ações realizados de forma contínua, que gostaria de destacar para a Comissão do prêmio.

**Ação(ões) implementada(s):**  
qwe

**Objetivo(s) da(s) ação(ões):**  
qwe

**Número de pessoas da empresa envolvidas na execução da(s) ação(ões):**  
qwe

**Beneficiários da(s) ação(ões):**  
qwe

**Local onde foi implementada a(s) ação(ões):**  
qwe

**Período de duração do projeto:**  
qwe

**Benefícios gerados:**  
asd

**Investimento efetuado pela empresa (R\$):**  
qwe

**Resultados obtidos:**  
qwe