

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO SUL – UNIJUÍ**

**Departamento de Economia e Contabilidade
Departamento de Estudos Agrários
Departamento de Estudos da Administração
Departamento de Estudos Jurídicos**

CURSO DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO

CLEBER ANTÔNIO MARCHEZAN

**OS IMPACTOS DO PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL NO
PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS:
Estudo Aplicado no Corede Noroeste Colonial**

Ijuí (RS)

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL – UNIJUÍ**

CLEBER ANTÔNIO MARCHEZAN

**OS IMPACTOS DO PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL NO
PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS:
Estudo Aplicado no Corede Noroeste Colonial**

Ijuí (RS)

2010

CLEBER ANTÔNIO MARCHEZAN

**OS IMPACTOS DO PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL NO
PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS:
Estudo Aplicado no Corede Noroeste Colonial**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento – Mestrado, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), Linha de Pesquisa Gestão de Organizações para o Desenvolvimento, requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento.

Orientador: Doutor Martinho Luís Kelm

Ijuí (RS)

2010

Catalogação na Publicação

M317i Marchezan, Cleber Antônio.

Os impactos do programa extensão empresarial no processo de profissionalização das empresas : estudo aplicado no COREDE NOROESTE COLONIAL / Cleber Antônio Marchezan. – Ijuí, 2010. – 153 f. : il. ; 29 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí). Desenvolvimento.

“Orientação: Martinho Luis Kelm”.

1. Administração . 2. Micro - Pequena empresa. 3.Sustentabilidade. 4. Mercado. 5. Vantagem competitiva. I. Kelm, Martinho Luis. II. Título. III. Título: Estudo aplicado no COREDE NOROESTE COLONIAL.

CDU: 657.92
658

Tania Maria Kalaitzis Lima
CRB10 / 1561

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento – Mestrado

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação

**OS IMPACTOS DO PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL NO
PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS:
ESTUDO APLICADO NO COREDE NOROESTE COLONIAL**

elaborada por

CLEBER ANTÔNIO MARCHEZAN

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Desenvolvimento

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Martinho Luis Kelm (UNIJUÍ): _____

Profª. Drª. Marlei Salete Mecca (UCS): _____

Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen (UNIJUÍ): _____

Ijuí (RS), 24 de setembro de 2010.

Dedico este trabalho, com muito amor e carinho, à minha filha Amanda, razão maior do meu viver. Pelo seu amor, carinho, alegria, encanto e serenidade que me estimulam a todo instante na busca da superação dos desafios e, principalmente, na lapidação da pedra bruta que sou, impondo-me forma e dando-me força para a construção de um ser humano melhor.

AGRADECIMENTOS

É sempre muito delicada a tarefa de fazer agradecimentos, pois na realização de um trabalho com esta dimensão muitas pessoas estão envolvidas. Por isso, quero de forma especial agradecer:

ao **professor Martinho Luis Kelm**, pelo tempo dispensado à orientação deste estudo, guia indispensável nesta caminhada. Seu estímulo constante não me deixou esmorecer nos momentos de grandes dificuldades que vivi;

a toda equipe diretiva, **professores e funcionários da Unijuí**, pela incansável dedicação à formação do profissional acadêmico;

à **diretoria e aos ex-colegas de trabalho da Cotrijuí**, com quem tive o privilégio de conviver e com os quais aprendi muito, fica aqui neste estudo o meu reconhecimento e gratidão;

à **Ana Paula**, pelos seus ensinamentos...

à **minha querida mãe**, que não desistiu de mim em um momento sequer, pelo seu amor incondicional e estímulos constantes que me ajudaram de forma decisiva para que eu superasse cada uma das barreiras que o destino me reservou. Também, **em memória do meu pai**, sempre vivo em minhas lembranças, que me deixou valiosos ensinamentos, entre eles o de lutar sempre, principalmente quando tudo parece perdido;

aos **colegas de curso, amigos e familiares**, pelo apoio e incentivo, quando necessário;

enfim, a **Deus**, Grande Arquiteto do Universo, que ampliando o meu conhecimento, reforça a minha fé e a minha coragem e faz ressoar a minha alegria, dá-me a convicção dos meus ideais, alimenta o meu corpo e abre-me o insondável caminho, concedendo-me a graça de Lhe descortinar em tudo e em todos.

“Ninguém sabe completamente o que um homem pode conseguir até que, motivado pela vontade, ele reúne forças e decide que nada irá derrotá-lo”. (Germaine St. Cloud).

“A natureza pode suprir todas as necessidades do homem, menos a sua ganância”. (Gandhi).

RESUMO

A presente pesquisa tem por tema “Os impactos do Programa Extensão Empresarial no processo de profissionalização das empresas: estudo aplicado no Corede Noroeste Colonial”. O objetivo é sistematizar a percepção dos gestores quanto à efetividade do Programa Extensão Empresarial na melhoria da profissionalização e competitividade de um conjunto de empresas atendidas pelo programa. O presente estudo ganha relevância, na medida em que procura demonstrar as dificuldades que as micro, pequenas e médias empresas encontram para investir em qualidade e profissionalização, a fim de vencer a concorrência do mercado atual e atender as necessidades cada vez mais crescentes de seus clientes. Por isso, o presente estudo está estruturado em quatro capítulos, a saber: o primeiro trata da contextualização do estudo, traçando em linhas gerais os objetivos da pesquisa; o segundo apresenta a pequena empresa e o processo de profissionalização, destacando a importância da gestão do conhecimento nas organizações como fonte de vantagem competitiva; o terceiro aborda especificamente a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos empreendimentos, analisando as dificuldades por que passam as pequenas empresas para se manterem no mercado e enfrentarem a concorrência; o quarto trata do tema principal, qual seja, o papel do Programa Extensão Empresarial no processo de profissionalização das micro, pequenas e médias empresas, elencando seus métodos de atuação e fazendo um estudo de caso naquelas localizadas na Região Noroeste Colonial do Estado do Rio Grande do Sul. Por último, as considerações finais trazem um apanhado geral sobre o trabalho desenvolvido, dando ênfase à importância das empresas desenvolverem e qualificarem seus processos gerenciais a fim de poderem identificar e aproveitar oportunidades e, ao mesmo tempo, poderem combater de forma estratégica as ameaças inerentes às atividades comerciais. Os principais resultados desta pesquisa são: a constatação da importância que o PEE tem no processo de qualificação da gestão de micro, pequenas e médias empresas; que o programa precisa ser uma política pública permanente de auxílio técnico gerencial e não apenas uma ação de um governo ou outro; demonstra ainda que a maioria das empresas tem dificuldades estruturais, principalmente em termos de equipamentos de informática e softwares de gestão; que as atividades de melhorias precisam contemplar todas as áreas gerenciais, ou seja, não basta apenas qualificar a área de finanças e gestão de pessoas, sem que a empresa tenha um planejamento estratégico que permita nortear suas atividades e ações; e quais os indicadores de desempenho que serão utilizados para avaliar os seus resultados. A pesquisa constatou ainda que o PEE, de forma geral, foi considerado bom para mais de 75,00% das empresas atendidas, e evidencia que a longo prazo e de forma sistêmica poderá contribuir de forma decisiva para o crescimento sustentável das empresas, reduzindo os índices de mortalidade empresarial, aumentando a competitividade e gerando o desenvolvimento, tão importante e necessário nos dias atuais.

Palavras-chave: Micro e pequena empresa. Sustentabilidade. Mercado. Vantagem competitiva. Programa Extensão Empresarial.

ABSTRACT

This research has as a theme “The impacts of the Extended Enterprise in the Program in the process of professionalization of firms: a study applied in Corede Northwest Colonial”. The goal is to systematize the perception of managers regarding the effectiveness of the extension program in improving business competitiveness and professionalism of a group of companies served by the program. This study gains relevance, as it seeks to demonstrate the difficulties that micro, small and medium enterprises have to invest in quality and professionalism in order to win the competition of the current market and meet the ever increasing needs of their customers. Therefore, the study is structured in four chapters, namely: the first deals with the contextualization of the study, tracing outlines the research objectives, the second deals with the small business and the professionalization process, highlighting the importance of knowledge management in organizations as a source of competitive advantage and the third deals specifically on the competitiveness and sustainability of small enterprises, analyzing the difficulties experienced by small businesses to remain on the market and face competition, the fourth deals with the main theme, which is the role of the Business Outreach Program of the process of professionalization of micro and small businesses, listing its methods of working and doing a study case in those located in the Northwest Region of the Colonial State of Rio Grande do Sul Finally, the concluding remarks bring an overview of the work, presenting the contributions and limitations of the Program Extension of Enterprise, according to the perception of managers of companies serviced by that program, emphasizing the importance to develop and to qualify its management processes in order to be able to identify and seize opportunities and confront these strategic threats inherent in business activities. The key results are: the realization of the importance that has the PEE in the qualification process of the management of micro, small and medium enterprises, the program needs to be a permanent public policy management and technical assistance not only an action of a government or other, also shows that most companies have structural problems mainly in terms of computer equipment and software management, the activities of improvements need to encompass all areas of management, ie not enough to qualify the area of finance and management people, without which the company has a strategic plan that allows guide their activities and actions and what the performance indicators that will be used to evaluate their results. The survey also found that the ESP, in general, was considered good for more than 75.00% of companies served, and evidence that the long-term and systemic way can contribute, and thus buscarde decisively to the sustainable growth of companies, reducing the mortality rate business, increasing competitiveness and generating development, as important and necessary today.

Key words: Micro and small business. Sustainability. Market. Competitive advantage. Extended Business Program.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre o Planejamento Estratégico (geral).....	61
Gráfico 2:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre o Planejamento Estratégico (por setores e econômicos).....	62
Gráfico 3:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre a estrutura organizacional (geral).....	63
Gráfico 4:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre a estrutura organizacional (por setores econômicos).....	64
Gráfico 5:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre a motivação dos colaboradores (geral).....	66
Gráfico 6:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre a motivação dos colaboradores (por setores econômicos).....	66
Gráfico 7:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre a qualificação dos colaboradores (geral)	68
Gráfico 8:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre a qualificação dos colaboradores (por setores econômicos).....	68
Gráfico 9:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre o monitoramento dos colaboradores (geral).....	69
Gráfico 10:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre o monitoramento dos colaboradores (por setores econômicos).....	70
Gráfico 11:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cadastro de clientes (geral).....	71
Gráfico 12:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cadastro de clientes (por setores econômicos).....	72
Gráfico 13:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto a elaboração de orçamento (geral).....	73
Gráfico 14:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto a elaboração de orçamento (por segmento econômico).....	74
Gráfico 15:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo de custos (geral).....	75
Gráfico 16:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo de custos (por segmento econômico).....	76
Gráfico 17:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do preço de venda (geral).....	78
Gráfico 18:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do preço de venda (por segmento econômico).....	79

Gráfico 19:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do custo fixo (geral).....	80
Gráfico 20:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do custo fixo (por segmento econômico).....	81
Gráfico 21:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do custo variável (geral).....	82
Gráfico 22:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do custo variável (por segmento econômico).....	82
Gráfico 23:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do ponto de equilíbrio (geral).....	84
Gráfico 24:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do ponto de equilíbrio (por segmento econômico).....	85
Gráfico 25:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do ponto da margem de contribuição (geral).....	86
Gráfico 26:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do ponto da margem de contribuição (por segmento econômico).....	87
Gráfico 27:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto a indicadores de desempenho (geral).....	88
Gráfico 28:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto a indicadores de desempenho (por segmento econômico).....	89
Gráfico 29:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto à avaliação de fornecedores (geral).....	90
Gráfico 30:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto à avaliação de fornecedores (por segmento econômico).....	90
Gráfico 31:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao monitoramento de devoluções e reclamações de clientes (geral).....	91
Gráfico 32:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao monitoramento de devoluções e reclamações de clientes (segmento econômico).....	92
Gráfico 33:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao diagnóstico empresarial (geral).....	93
Gráfico 34:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao diagnóstico empresarial (por segmento econômico).....	95
Gráfico 35:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao tempo dedicado para a elaboração do diagnóstico empresarial (geral).....	96
Gráfico 36:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao tempo dedicado para a elaboração do diagnóstico empresarial (geral).....	96
Gráfico 37:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao conhecimento técnico do extensionista para a elaboração do diagnóstico (geral)....	98
Gráfico 38:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao conhecimento técnico do extensionista para a elaboração do diagnóstico (por segmento econômico).....	98
Gráfico 39:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores no comparativo entre o diagnóstico e a implantação de melhorias (geral).....	100
Gráfico 40:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores no comparativo entre o diagnóstico e a implantação de melhorias (segmento econômico)...	100
Gráfico 41:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao conhecimento técnico do extensionista para implementar as melhorias (geral).....	102
Gráfico 42:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito ao conhecimento técnico do extensionista para implementar as melhorias (por segmento econômico).....	103

Gráfico 43:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito ao tempo de acompanhamento da empresa (geral).....	104
Gráfico 44:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito ao tempo de acompanhamento da empresa (por segmento econômico).....	105
Gráfico 45:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito a periodicidade de visitas empresa (geral).....	106
Gráfico 46:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito a periodicidade de visitas à empresa (por segmento econômico).....	107
Gráfico 47:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito ao tempo dispensado pela empresa (geral).....	108
Gráfico 48:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito ao tempo dispensado pela empresa (por segmento econômico).....	109
Gráfico 49:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito a dedicação dos empresários (geral).....	110
Gráfico 50:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito a dedicação dos empresários (por segmento econômico).....	111
Gráfico 51:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de administração organizacional (geral).....	112
Gráfico 52:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto os resultados obtidos na área de administração organizacional (segmento econômico)....	113
Gráfico 53:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de gestão de pessoas (geral).....	114
Gráfico 54:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de gestão de pessoas (segmento econômico)	115
Gráfico 55:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de finanças e custos (geral).....	116
Gráfico 56:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de finanças e custos (por segmento econômico)	117
Gráfico 57:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de vendas e marketing (geral).....	119
Gráfico 58:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de vendas e marketing (por segmento econômico).....	120
Gráfico 59:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de processo de comercialização (geral).....	122
Gráfico 60:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de processo de comercialização (segmento econômico)	123
Gráfico 61:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de produto e manufatura (indústrias).....	124
Gráfico 62:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de desenvolvimento e execução de serviços (empresas prestadoras de serviços).....	125
Gráfico 63:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos se o trabalho fosse realizado por áreas da organização (geral).	126
Gráfico 64:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos se o trabalho fosse realizado por áreas da organização (por segmento econômico).....	127
Gráfico 65:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos com a participação no PEE (geral).....	129
Gráfico 66:	Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos com a participação no PEE (por segmento econômico).	130

LISTA DE SIGLAS

DGI	–	Departamento de Gestão da Inovação
EE	–	Extensionista Empresarial
MPEs	–	Micro, Pequenas e Médias Empresas
PEE	–	Programa Extensão Empresarial
SEDAI	–	Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais
UCs	–	Universidades corporativas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	17
1.1 TEMA	17
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA	17
1.3 PROBLEMA	18
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 Objetivo geral	19
1.4.2 objetivos específicos	19
1.5 JUSTIFICATIVA	19
2 REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1 A PEQUENA EMPRESA E O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO	22
2.2 COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE DE PEQUENOS E MÉDIOS EMPREENHIMENTOS	35
2.3 O PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL E SEU MÉTODO DE ATUAÇÃO.....	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	50
3.1.1 Quanto aos fins	50
3.1.2 Quanto aos meios	50
3.1.3 Quanto à forma de abordagem	52
3.1.4 Quanto aos objetivos	53
3.2 AMOSTRA DA PESQUISA.....	54
3.3 COLETA DE DADOS	56
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	58
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
CONCLUSÃO	131
REFERÊNCIAS	140
ANEXO	147

INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas enfrentam, nos dias atuais, uma dificuldade enorme para se manter operando no atual cenário econômico que vive o Brasil, o Estado do Rio Grande do Sul como um todo e, principalmente, a região Noroeste do Estado.

Com um perfil de produção basicamente agrícola, toda geração de riquezas passa pelo setor primário. As quedas da produção, principalmente em função de fatores climáticos, reduzem consideravelmente a dinâmica econômica, freando o desenvolvimento e repercutindo diretamente na redução de postos de trabalho e na renda do povo gaúcho. A crise financeira que se instalou no mundo e que, segundo alguns especialistas, teve início nos Estados Unidos, com a crise imobiliária no final do ano de 2008 e início de 2009, produziu resultados danosos para o mundo e também para o nosso Estado. Percebem-se claramente especulações sem um sentido real, quando não um jogo meramente político em que alguns tiram vantagens em benefício próprio. Existem até aqueles que opinam que a crise não trouxe nenhum reflexo na vida dos cidadãos. Diz-se, também, que a culpa da crise é dos outros, cada qual se isentando de parcela de responsabilidade. A culpa da crise, entretanto, não foi apenas daqueles que faltaram com a ética e que jogaram de forma irresponsável, mas também daqueles que tinham valores, autoridade e conhecimento, mas se esqueceram de usá-los corretamente. No entanto, uma análise mais realista mostra que estamos enfrentando algo perverso, com reflexo na capacidade de o mundo produzir aquilo que é necessário para uma vida mais tranquila para todos.

Nos últimos meses o desemprego atingiu cifras enormes. O caso brasileiro é sério. No mês de dezembro de 2008 perdemos cerca de meio milhão de empregos, quantidade similar àquela ocorrida nos Estados Unidos. Se considerarmos que o PIB americano é dez vezes maior que o brasileiro, a perda no Brasil é muito mais grave, ao contrário do que dizem nossas

autoridades. Analistas já preveem que a recessão aqui será mais profunda do que aquela observada nos Estados Unidos.

Desconhecer a capacidade do inimigo é receita certa para o fracasso. A ciência mostra que é necessário encontrarmos uma forma racional para se resolver o problema. Tudo isso indica que a necessidade de reconhecer as causas da crise é fator fundamental para o desenho de uma solução para o problema.

Neste contexto, percebe-se a interdependência existente nos diversos mercados e que a necessidade do acompanhamento dos movimentos comerciais e econômicos passa a ser indispensável a todos os empreendedores, independente do porte do negócio que estejam administrando. O que precisa ser reforçado é a necessidade da capacitação dos gestores, permitindo uma postura pró-ativa frente aos desafios que o mundo empresarial apresenta a cada instante.

Diante deste cenário estão as micro, pequenas e médias empresas do Estado do Rio Grande do Sul que, por efeito dominó, estão enfrentado inúmeras dificuldades, principalmente financeiras, estruturais e gerenciais. A falta de profissionalização dos empresários e a velocidade com que as mudanças vêm acontecendo aumentam as incertezas e faz com que a competitividade fique cada vez maior entre as organizações, comprometendo, muitas vezes, a rentabilidade dos empreendimentos.

Para tentar reverter essas dificuldades e buscar ações de fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas, existem órgãos e entidades como o Sebrae, Senac, Sesi, universidades e o próprio governo do Estado do Rio Grande do Sul, agentes de desenvolvimento que colocam recursos e conhecimentos à disposição da classe empresarial. A redução das desigualdades, a geração de empregos e renda só será possível com o crescimento das empresas do Estado que, inclusive, geram a maior parte dos impostos que mantêm as administrações públicas dos municípios, do Estado e do país.

A partir dessas observações, a presente dissertação se propõe a estudar os impactos do Programa Extensão Empresarial, convênio entre Sedar e Unijuí, na sustentabilidade (fortalecimento) de micro, pequenos e médios empreendimentos do Corede Noroeste Colonial.

A relevância deste estudo justifica-se pela sua contribuição acerca da explicitação das dificuldades estruturais e gerenciais das organizações *versus* a proposta de apoio técnico gerencial oferecido pelo Programa Extensão Empresarial, visando ao aprimoramento das técnicas de gestão utilizadas em tais empreendimentos.

Outrossim, o presente estudo ganha relevância na medida em que procura demonstrar as dificuldades que as micro, pequenas e médias empresas encontram para investir em qualidade e profissionalização, a fim de vencer a concorrência do mercado atual e atender às necessidades cada vez mais crescentes de seus clientes.

A preocupação e a necessidade de os municípios ou regiões conseguirem desenvolver-se é um fator que envolve a todos. A população em geral tem essa preocupação e necessidade devido ao desenvolvimento de um segmento influenciar os demais, sendo que no momento em que um se desenvolve, alavanca o desenvolvimento dos demais segmentos da mesma região.

Neste contexto, estudar a aprendizagem organizacional das empresas familiares da região Noroeste Colonial do RS é de grande valia, devido a sua representatividade no que tange à empregabilidade, à arrecadação tributária e ao número de investimentos realizados na região.

Este estudo também poderá ser utilizado por empresas de outros municípios que possuem características semelhantes e que tenham interesse nesta temática. Por outro lado, o estudo acerca da importância da profissionalização das micro e pequenas empresas procura proporcionar inovação no interior das empresas e, com isso, obter vantagem competitiva, grande diferencial das empresas de sucesso.

Assim sendo, a pesquisa procura também orientar os pequenos e micro empresários em suas práticas de gestão para o fato de que é preciso redimensionar o espaço do conhecimento dentro da organização, socializando as experiências e os fracassos, compartilhando ideias e opiniões, resolvendo problemas, tomando decisões em conjunto, criando um ambiente motivador para a criação do conhecimento, e oferecendo benefícios para os trabalhadores participantes de cursos de aperfeiçoamento técnico.

No intuito de promover uma breve reflexão sobre o papel do Programa Extensão Empresarial no processo de profissionalização das micro e pequenas empresas da região

Noroeste do Estado e a necessidade de práticas de gestão voltadas ao desenvolvimento e auto-sustentabilidade destas empresas no mercado, o estudo foi estruturado em cinco capítulos, a saber: o primeiro, trata da contextualização do estudo, traçando em linhas gerais os objetivos da pesquisa, a razão da escolha do tema, a forma como se deu a exploração do assunto e sua apresentação. O segundo, apresenta a revisão da literatura, contemplando a pequena empresa e o processo de profissionalização, destacando a importância da gestão do conhecimento nas organizações, pois o conhecimento é uma ferramenta indispensável para o alcance da excelência empresarial, a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos empreendimentos, analisando as dificuldades por que passam as pequenas empresas para se manterem no mercado e enfrentarem a concorrência e o tema principal, qual seja, o papel do Programa Extensão Empresarial (PEE) no processo de profissionalização das micro e pequenas empresas, elencando seus métodos de atuação. O terceiro apresenta a metodologia utilizada no presente estudo, com a classificação da pesquisa, amostra, coleta e tratamento dos dados. O quarto apresenta a análise dos resultados proporcionados pela pesquisa com o estudo de caso das micro, pequenas e médias empresas abrangidas pela Região Noroeste Colonial do Estado do Rio Grande do Sul, participantes do PEE no período de 2004 a 2005, destacando-se os resultados que o PEE trouxe para essas empresas segundo a percepção de seus gestores e a importância do programa no processo de qualificação gerencial e na disseminação do conhecimento. No quinto apresenta-se as conclusões e considerações finais, trazendo um apanhado geral sobre o trabalho desenvolvido, dando ênfase à importância de as empresas desenvolverem um processo de gestão do conhecimento, enfatizando também a importância da profissionalização da gestão das organizações, além de sugestões de melhorias na metodologia do PEE, visando a sua qualificação para a obtenção de resultados ainda melhores enquanto política pública de desenvolvimento.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

1.1 TEMA

Os impactos do Programa Extensão Empresarial e o nível de profissionalização dos micro, pequenos e médios empreendimentos da região Noroeste Colonial.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Cervo e Bervian (2006, p. 82) expressam que a delimitação do tema visa a superar a tendência de escolher temas que, por sua abrangência e complexidade, não permitam estudos em profundidade, havendo então a necessidade de fixar a extensão do mesmo. “Delimitar o tema é selecionar um tópico ou parte a ser focalizada”.

Este estudo busca identificar os impactos do Programa Extensão Empresarial no processo de profissionalização dos micro, pequenos e médios empreendimentos, segundo a percepção dos gestores dessas empresas sob o ponto de vista metodológico, ou seja, dos métodos utilizados para diagnóstico e implementação de melhorias, bem como fatores externos à metodologia e que também interferem no processo de qualificação da gestão das empresas.

Considerando que as empresas pesquisadas não foram atendidas pelo mesmo consultor e sim por vários consultores que aplicaram a mesma metodologia, os resultados podem representar uma divergência de percepção do consultor e não necessariamente da metodologia do programa. Em função de a situação atual de cada empresa decorrer de sua trajetória, o fato pode interferir na perspectiva do empresário em visões diferenciadas da metodologia.

Esta dissertação tem como elemento comum identificar os impactos da metodologia, independente da sua proporção no processo de profissionalização das empresas atendidas pelo programa e das restrições acima apresentadas.

Como delimitação do espaço, o estudo foi realizado em micro, pequenas e médias empresas localizadas na região do Corede Noroeste Colonial do Estado do Rio Grande do Sul.

1.3 PROBLEMA

Cervo e Bervian (2006, p. 84) definem o problema como sendo “uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução”.

No presente estudo a questão que se coloca é a de identificar a percepção dos gestores de empreendimentos atendidos pelo Programa Extensão Empresarial quanto aos resultados alcançados a partir da intervenção, focando a sustentabilidade e o fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas do Estado do Rio Grande do Sul e a sua contribuição para o desenvolvimento do nosso Estado.

Kliksberg (2001) relata que tem sido um problema comum em países em desenvolvimento perceber problemas importantes, entre eles os sociais, como um jogo de exclusão do ponto de vista organizacional. Questiona ainda se eles corresponderiam ao Estado ou à sociedade civil ou ao mercado. Nesta lógica, enfatizam-se os pontos fracos de cada um desses atores e se dá ênfase aos conflitos históricos e potenciais, sempre encontrando justificativas para a não realização das tarefas de cada um dos atores. A realidade social é tão difícil que, em primeiro lugar, exige-se imperativamente a responsabilidade de todos os atores sociais. Wolfensohn (2000 apud KLIKSBURG, 2001, p. 94), enfatiza que “todos devem cooperar”, porque concerne a todos o que vai acontecer. Por outro lado, é preciso capitalizar o que cada um pode trazer, não deixando de lado capacidades que poderiam mobilizar-se, onde a cultura das “falsas posições” seria substituída aqui pela de “utilizemos o melhor de cada um e complementemo-nos”.

Esse contexto permite estabelecer a seguinte questão: qual a percepção dos gestores sobre o processo de intervenção gerencial denominado Programa Extensão Empresarial, e sua efetividade na melhoria da profissionalização e competitividade dessas organizações?

1.4 OBJETIVOS

De acordo com Vergara (2009, p. 25), “se o problema é uma questão a investigar, o objetivo é um resultado a alcançar [...]. Objetivos intermediários são metas cujo atingimento depende do alcance do objetivo final”.

1.4.1 Objetivo geral

Sistematizar a percepção dos gestores quanto à efetividade do Programa Extensão Empresarial na melhoria da profissionalização e competitividade de um conjunto de empresas atendidas pelo programa.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Construção de um instrumento de investigação do impacto dos programas de intervenção gerencial nas organizações, quanto à competitividade e sustentabilidade;
- b) identificar os processos de transformação gerencial decorrentes da implementação do programa e suas limitações;
- c) propor sugestões de melhoria da metodologia do Programa Extensão Empresarial.

1.5 JUSTIFICATIVA

Qualidade, produtividade, competitividade, clientes exigentes, melhoria contínua, mudanças rápidas, tecnologia, inovação, globalização, são palavras que nos últimos tempos têm identificado o universo do trabalho e o mundo daqueles que se mantêm envolvidos com prestação de serviços ou gestão de negócios.

Diante do atual cenário de competitividade, é fundamental que haja uma gestão adequada, que possibilite verificar se há viabilidade na implantação de determinado negócio, antes mesmo de executá-lo na prática. Atualmente, existem entidades como Sebrae, Senai, Sesi, Senac e universidades preocupadas com a qualificação dos processos e da gestão das micro, pequenas e médias empresas (MPEs). O Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), em parceria com algumas universidades, desenvolve o Programa Extensão Empresarial no Estado do Rio Grande do Sul, oferecendo apoio técnico-gerencial às MPEs do Estado, mediante uma metodologia própria de identificação de pontos fortes e fracos das empresas e apresentação de sugestões de melhorias para o desenvolvimento e qualificação dessas empresas.

Dessa forma, o objetivo do presente estudo é identificar e sistematizar a percepção dos gestores das empresas atendidas pelo Programa Extensão Empresarial e as possibilidades de melhorias na metodologia, com vistas à otimização dos resultados alcançados pelas micro,

pequenas e médias empresas, baseado em estratégias competitivas e controles gerenciais eficazes que permitam a obtenção de indicadores de desempenho dessas empresas.

A qualidade deve ser colocada no contexto do projeto organizacional, devendo abranger desde o perfeito atendimento das expectativas e necessidades do mercado, pois há muitos processos de negócios envolvidos que levam à boa e/ou à má qualidade, com seus respectivos custos, geralmente muito elevados. A qualidade é fruto da parceria entre os clientes, funcionários e a organização: é preciso ouvir com muita atenção a voz do cliente para saber de suas necessidades e expectativas, especificando clara e objetivamente o que se espera das organizações.

Para Boone e Kurtz (1998, p. 32), “a administração visando à qualidade para obter completa satisfação do cliente, é essencial à sobrevivência e à prosperidade no atual mercado competitivo global”.

A qualidade requer planejamento, treinamento, gestão por resultados, eliminando todas as formas de desperdícios, e fortalecendo o vínculo da empresa com a comunidade, adequando a estratégia de sobrevivência com a competitividade das organizações. A qualidade requer, principalmente, o envolvimento/compromisso de todos os funcionários e da própria organização com o processo de contínuo aperfeiçoamento.

Sabe-se que as micro, pequenas e médias empresas vêm atraindo a atenção de estudiosos, despertando-os para a realização de estudos sobre este tipo de gestão empresarial, visando conhecer a sua realidade, com o intuito de associar a prática com a teoria, e isso se deve à representatividade desta categoria para a economia e o desenvolvimento do país.

A atividade de gestão, desta forma, envolve um objetivo que garanta a sobrevivência da empresa, em um ambiente essencialmente dinâmico e diversificado, com desafios constantes e crescentemente diferenciados em natureza e intensidade. Por tanto, caberá ao processo de gestão administrar recursos para tirar o melhor proveito possível, e determinar um nível de ação que garanta pleno aproveitamento das potencialidades da organização. (PALADINI, 2000, p. 128).

Diante das exigências impostas pelo mercado, as empresas necessitam fazer do atendimento aos clientes uma ferramenta essencial para seu diferencial. Esta preocupação constante com o cliente é que vai tornar viável o envolvimento no controle e na gestão da qualidade da organização, pois é no cliente que a empresa deve espelhar-se e avaliar os sucessos do seu negócio, revendo erros, criando outras estratégias e oportunidades de lucro para a empresa e de satisfação para o cliente.

A sociedade moderna e globalizada na qual estamos inseridos está a exigir das organizações uma nova postura, voltada para inovação, para a geração de novas tecnologias, de novos produtos e serviços. E, esta realidade também se faz presente em micro, pequenas e médias empresas, fazendo com que comecem a estudar o seu processo de aprendizagem, para então se adaptarem a esse novo contexto.

Economia do conhecimento pode ser definida como uma economia na qual a criação e o uso do conhecimento é o aspecto central das decisões e do crescimento econômico [...]. O valor de produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporadas. (CAVALCANTE; GOMES; PEREIRA, 2001, p. 28).

O contexto turbulento, a velocidade das mudanças, a complexidade e a dificuldade de as organizações desenvolverem um processo de gestão competitiva, bem como a importância do Programa Extensão Empresarial para as micro, pequenas e médias empresas, torna este estudo de grande relevância, pois a partir dele será possível realizar uma análise teórico-prática das suas ações junto às empresas.

Cabe ressaltar que, ao tomar ciência da importância das micro, pequenas e médias empresas para a região Noroeste Colonial do RS, e das dificuldades que estas enfrentam, houve o despertar do interesse em estudar a função do Programa Extensão Empresarial e suas contribuições para o crescimento das empresas assistidas.

Diante disso, a justificativa deste estudo se sustenta em dois pilares: o primeiro, de cunho acadêmico, servindo a título de conhecimento, aperfeiçoamento profissional e contribuição à teoria; o segundo, de cunho pragmático, busca estudar os impactos do Programa Extensão Empresarial na alavancagem e fortalecimento das empresas atendidas pelo referido programa, bem como a qualificação da metodologia no sentido de identificar possíveis gargalos na aplicação de sua metodologia.

Sendo assim, o estudo do referido tema é pertinente, pois o seu resultado poderá contribuir, tanto para confirmar a importância do Programa Extensão Empresarial, quanto para a afirmação das referidas empresas no mercado, propiciando algumas conclusões que poderão traduzir-se em ações propulsoras de crescimento e desenvolvimento para as micro, pequenas e médias empresas. Este estudo também poderá ser utilizado por outros estudiosos que tenham interesse em aprofundar-se nesta temática.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão desenvolvidos temas pertinentes e atuais, os quais buscam analisar o complexo ambiente que envolve a pequena empresa hoje, e discutir acerca das estratégias competitivas que devem ser elaboradas, construídas, alcançadas para alavancar o crescimento e o desenvolvimento destas empresas no mercado brasileiro. A importância de fomentar o surgimento de pequenos e médios empreendimentos e de fornecer incentivos para o desenvolvimento sustentável dos mesmos está na quantidade de empregos diretos e indiretos que estas empresas criam, contribuindo para o aumento da renda per capita e, conseqüentemente, do PIB brasileiro. Assim sendo, órgãos foram criados para dar assistência profissional e técnica às pequenas e micro empresas. Do decorrer deste capítulo veremos como atuam estes órgãos, os recursos financeiros de que dispõem e o impacto que produzem no desenvolvimento das referidas empresas.

Sabe-se que para as empresas tornarem-se sustentáveis no mercado e competirem com as de grande porte, é necessário que passem por um processo de profissionalização. É importante, então, que elas se qualifiquem e conheçam o ambiente em que estão inseridas para poderem intervir nele, criando estratégias competitivas com vistas ao crescimento organizacional sustentável.

2.1 A PEQUENA EMPRESA E O PROCESSO DE PROFSSIONALIZAÇÃO

O complexo ambiente em que as organizações estão inseridas tem sofrido influências do mundo instável e tumultuoso que presenciamos atualmente, em que a mudança é um constante desafio e a adaptação a essas transformações deve acontecer rapidamente. Na verdade, o grande desafio está na preparação para enfrentar essas mudanças que a cada dia apresentam-se mais avançadas, com a invasão de novas tecnologias, a abertura de fronteiras, o aumento da concorrência e as influências de fatores ambientais e políticas econômicas desestimuladoras para o crescimento organizacional.

Para isso, as organizações, e entre elas a micro e pequena empresa, devem apresentar uma estrutura flexível e passar por uma reavaliação da forma como administram seu trabalho. Esta reorganização estrutural serve também para preparar a empresa para enfrentar crises e sobreviver num mundo complexo e de mercados difíceis, os quais exigem das organizações um processo contínuo de aperfeiçoamento.

O mundo passa por profundas transformações e as consequências deste novo momento afetam a humanidade como um todo. Neste cenário, as organizações procuram adaptar suas formas de gestão na busca cada vez maior por satisfazer os segmentos de mercado que se propõem atingir. Tal fato gera a necessidade de novas formas de gerenciamento que se mostrem mais eficazes frente a esses desafios, pois de seu sucesso depende o crescimento e até mesmo sua permanência no mercado.

Estas transformações sociais, políticas e econômicas que vêm ocorrendo, estão promovendo um aumento considerável da competição entre as organizações que, por sua vez, buscam aprimoramento para fazer frente a seus concorrentes. De acordo com Kilmann e Kilmann (1991, p. 193), “surgiram muitos termos que objetivam a melhoria das organizações: produtividade, eficiência, eficácia, excelência, sucesso, gerência pela qualidade total, competitividade e, mais recentemente, profissionalização”.

Segundo Fujioka (2002) e Lodi (1998), a cultura e a filosofia de vida da família interferem no estilo de gestão e, quando a herança é passada para a seguinte geração, muitas vezes a experiência acumulada não é transmitida ou bem aceita.

Considerando, então, o contexto em que as organizações estão inseridas, gerenciar as questões referentes ao mercado passou a ser um dos principais fatores que classificam as organizações em bem-sucedidas ou mal-sucedidas, em franco desenvolvimento ou em declínio, de sucesso ou de insucesso. Nesse sentido, Bauer (1999) compartilha o pensamento de que a organização precisa ser vista como um sistema dinâmico e complexo, que possui maiores possibilidades de resposta aos estímulos inesperados do ambiente.

Cabe salientar, no entanto, que as micro e pequenas empresas, constituídas há pouco mais de quatro anos, apresentavam como objetivo principal gerar desenvolvimento para a região em que estavam inseridas e, conseqüentemente, para as empresas que as compõem, utilizando-se apenas da troca de informações e da melhoria nas negociações para reduzir os seus custos.

Por serem consideradas geradoras de emprego e renda, o crescimento destas empresas se expandiu, de modo que as técnicas de gerenciamento e marketing desenvolvidas para as grandes empresas, hoje são também aplicadas às pequenas, a fim de garantir a sua permanência no mercado.

Segundo Kotler (1998), marketing é um processo ordenado e criativo de pensar e planejar para os mercados. Por isso, para poder desenvolver-se e competir com as empresas de grande porte, a pequena empresa, apesar de dispor de menor tecnologia, busca investir no diferencial: a profissionalização.

Não dá mais para ficar achando que sem as ferramentas adequadas uma empresa conseguirá sobreviver num mercado hipercompetitivo. O que está faltando é a profissionalização de todos os envolvidos no processo: gerente e funcionários (THOMPSON, 1969). As empresas, principalmente as micro e pequenas, têm que parar com o amadorismo, precisam usar o cérebro e se profissionalizar para não ficar reclamando que o mercado está difícil e o problema é o preço.

Narver e Slater (1990) e Dosi (2006) orientam que as empresas devem procurar manter relacionamentos de longo prazo, prezando pela qualidade e pela inovação, sendo a orientação para o mercado assumida como uma condição prévia para o sucesso e rentabilidade da maioria das empresas.

Atualmente, a capacidade de contornar momentos de crise é o segredo da sobrevivência num mercado competitivo como o atual, a gestão exige muito profissionalismo, o que pode possibilitar muitas conquistas. Para isso, as organizações, devem flexibilizar sua estrutura e passar pela reavaliação da forma como administram seu trabalho. Esta reorganização estrutural exige das organizações um processo contínuo de aperfeiçoamento.

Pelo caráter empreendedor que possuem, muito se tem discutido sobre as micro, pequenas e médias empresas no que diz respeito a sua influência decisiva no desenvolvimento socioeconômico.

Geralmente, a criação do próprio negócio leva o pequeno empresário e os membros de sua família a buscarem estratégias e políticas de crescimento. Segundo Tedesco e Grzybovski (2002, p. 64), “fatores ligados a motivações de ordem pessoal e sócio-profissional, tais como desejos de autonomia, de realização pessoal e mesmo desejos de status e poder estão na origem das forças que levam alguém a iniciar um negócio”.

Por isso, os que realmente desejam crescer acabam prosperando. Esta categoria tem se mostrado favorável a um processo de descentralização e profissionalização da gestão empresarial. A partir deste envolvimento e iniciativa é possível criar uma empresa de sucesso.

Para Miller (2002), um crescente número de evidências sugere que empresas mais bem sucedidas sejam aquelas que se engajam em níveis mais elevados de atividade empreendedora. Diversos estudos empíricos verificam a relação positiva entre orientação empreendedora e medidas de performance organizacional.

Lumpking e Dess (1996) destacam a orientação empreendedora como um diferencial positivo de algumas empresas em relação às demais. Gouveia e Grisci (2006) complementam que é necessária uma predisposição para novos conhecimentos em função do mercado ativo e em constante transformação em que todos estão inseridos.

Para entender o processo de crescimento da empresa pelo viés da profissionalização, será preciso compreender as fases de desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas e os elementos necessários para a profissionalização da gestão. No entendimento de Baron (1994), as decisões são tomadas visando alcançar determinados objetivos e são baseadas em crenças sobre quais ações possibilitarão que se alcancem tais objetivos.

Neste contexto, para a criação de uma empresa, a primeira preocupação reside na espécie de produto que se quer vender no mercado, avaliando-se as condições e vantagens que este mercado oferece. Após a escolha, o próximo requisito importante é dominar os conhecimentos de gerência pelo administrador. Em seguida, vem o atendimento às burocracias e o controle de gestão. Sabe-se que “o estado de crescimento da empresa, a coesão dos esforços e das ações é garantida pela autoridade do chefe, pela sua capacidade de organizar, de comunicar e organizar o corpo diretivo, bem como de medir os resultados obtidos” (TEDESCO; GRZYBOVSKI, 2002, p. 73).

Assim, atingindo o sucesso empresarial, o gerente tem dois caminhos: aproveitar a oportunidade e crescer, ou conservar a empresa estável, porém pequena. Se escolher a primeira alternativa, deverá buscar estratégias para poder gerenciar seu processo de transição organizacional, entre elas, recursos financeiros e capacidade gerencial para dar suporte ao crescimento da empresa.

Para dar sustentação ao desenvolvimento e crescimento das micro, pequenas e médias empresas por meio de um processo de profissionalização da gestão, Tedesco e Grzybovski (2002, p. 78) trazem algumas considerações importantes a respeito.

O processo de profissionalização da administração pode ser apreendido, em sua globalidade, como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando à

medida em que a empresa vai passando pelas diferentes fases do seu crescimento. De forma mais específica, a profissionalização repousa sobre duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das ações no seio da organização. Entende-se por sistemas formais de administração o processo explícito de estabelecimento, das políticas, dos objetivos, dos planos e programas, dos orçamentos e dos critérios de avaliação e recompensa no interior da empresa.

Para a profissionalização da gestão, os empresários precisam observar os fatores de desenvolvimento dos sistemas de gestão e as mudanças que serão necessárias neste processo. Segundo Tedesco e Grzybovski (2002, p. 78), estes fatores-chave são: “estilo gerencial, estrutura organizacional, nível de formalização dos sistemas administrativos, os principais objetivos estratégicos e o grau de engajamento do patrão-dirigente na condução do negócio”.

O planejamento estratégico, segundo Drucker (1986), é uma ferramenta que possibilita ao gestor organizar ações que dizem respeito ao futuro da empresa. No mesmo sentido, Martinet e Thiétart (2001) complementam que ela visa à constante alternância entre formalização e informalização, pensamento e ação, previsão e realidade.

Gerenciar uma organização, portanto, se tornou uma grande meta neste universo. O importante é poder contar com organizações ousadas, dispostas a mudar, a auto-organizar-se, a pensar com criatividade, buscando estratégias inteligentes através de diálogo constante. Esta realidade é confirmada por Gold, Malhotra e Segars (2001), segundo os quais a estrutura organizacional também influencia na utilização das tecnologias de informação e comunicação.

Gradualmente, os gestores têm se dado conta de que, apesar de terem de cuidar de aspectos de ordem econômica, têm também de se preocupar com a dimensão humana, pois os funcionários, a sua equipe de trabalho, são as suas ferramentas-chave na alavancagem do negócio. Por isso, precisam pensar em cursos de aperfeiçoamento contínuo e treinamentos específicos que vão auxiliar o funcionário a criar conhecimento dentro da empresa e a contribuir para o desenvolvimento da organização. A aprendizagem e o desenvolvimento, além da vontade do sujeito, requerem práticas de gestão e uma cultura organizacional voltada à aprendizagem e à dimensão social (O’DELL; GRAYSON, 1998).

Por outro lado, ter uma equipe de profissionais motivados e unidos é o segredo do negócio. Parcerias, trabalho em equipe, comunicação entre marketing e vendas, criatividade, motivação e relacionamento com o cliente e ética são fundamentais para uma empresa de sucesso. Para que isto aconteça dentro do processo de profissionalização da empresa, é necessário que o empresário reparta com seus colaboradores as funções e responsabilidades,

bem como as dificuldades e os desafios. Antonello (2005), nesse sentido, reforça a perspectiva de qualificação dos colaboradores, sem negligenciar, no entanto, o contexto social da aprendizagem em que os indivíduos estão inseridos.

Ferreira (2003) aponta a responsabilidade da equipe de vendas para o sucesso da empresa. De nada adianta bons produtos, excelente site na Internet, ótima logística e exemplar administração se o pessoal que atende e vende não fizer a sua parte. Este pensamento é amparado por Tedesco e Grzybovski (2002, p. 83) que assim expressam:

O próprio sucesso da empresa cria novos conjuntos de problemas e desafios para a sua sobrevivência. Essas situações manifestam-se principalmente em razão do crescimento da empresa em termos de tamanho e de complexidade de atividades, bem como, de uma crescente demanda de delegação e descentralização manifestada pelos colaboradores.

Estes e outros aspectos devem ser observados no processo de transição organizacional. O sucesso, porém, das pequenas empresas, reside nas mudanças operacionais necessárias e na capacidade de a organização dominar esse processo de transição, buscando novas estratégias competitivas e o processo de profissionalização da gestão. A organização precisa estimular a auto-criação de seu sistema de conhecimentos, encontrando novas formas de pensar e desenvolver atividades, produtos e serviços (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A história da filosofia está baseada na busca de uma resposta sobre “o que é conhecimento?” Os filósofos queriam estabelecer a verdade indubitável do conhecimento. A maioria das teorias filosóficas considera o conhecimento como um fator importante nas questões econômicas. Marshall foi um dos que afirmou isso, dizendo que o conhecimento é poderoso para a organização. No que diz respeito ao conhecimento organizacional, Drucker (1999) também afirma que o futuro pertence às pessoas que detêm o conhecimento, sendo este um novo recurso competitivo para as empresas. Como exemplo, cita as empresas japonesas que, em tempos de crise, se socorrem da criação do conhecimento para romper com os erros do passado e investir em novas tecnologias, novo processo de produção, novas estratégias de marketing, nova forma de servir os clientes. Assim, o que caracteriza estas empresas é a inovação contínua e as previsões que estabelecem a nível de mudanças de mercado, tecnologia, concorrência ou produto. É esta incerteza que leva as empresas a buscar o conhecimento dos indivíduos de fora para dentro da organização e para fora novamente, mediante a ligação do externo com o interno.

A sociedade industrial do pós-guerra evoluiu, transformando-se cada vez mais em sociedade de serviços e, mais recentemente, na chamada sociedade da informação. Hoje temos uma forte ligação do ser humano com a máquina e, com isso, uma “tecnocultura”. Vivemos num processo de informatização, cujas informações operam numa velocidade tal que somente por meio da ciência, da informação e dos sistemas robotizados é que a escola poderá participar do processo. Por isso, mais que discutir teorias, as empresas precisam estar bem informadas e buscar uma formação voltada para o trabalho com as novas tecnologias.

Nos nossos dias, em plena era de informação, a questão da educabilidade cognitiva assume um papel de sobrevivência estratégica no contexto de uma sociedade de aprendizagem onde a adaptação à mudança é abrupta e a emergência de novas tecnologias é altamente acelerada e imprevisível. Quanto melhor conhecermos o que é a cognição, ou seja, o ato de conhecer ou de captar, integrar, elaborar e exprimir informação, para utilizar uma definição acadêmica, tanto melhores soluções encontraremos para resolver os nossos problemas. Este tema interessa a todos os cidadãos sem exceção, na medida em que a sua abrangência e complexidade encerra o seu cotidiano e o seu futuro, visto ser impossível conceber um ser humano que viva sem se confrontar com problemas. A existência de problemas explica a própria essência da adaptação do indivíduo ao seu contexto sócio-cultural, principalmente quando se trata de uma civilização científica em evolução contínua. (FONSECA, 1999, p. 31).

Desta forma, Drucker (1999) sugeriu que um dos desafios mais importantes impostos às organizações da sociedade do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. A organização deve estar preparada para abandonar o conhecimento que se tornou ultrapassado e aprender a criar o novo, enfrentando o grande desafio de aumentar a produtividade do conhecimento e da área de serviços, juntamente com a necessidade de mudança contínua.

Por outro lado, constata-se que as empresas em geral sofrem de deficiência de aprendizagem. Não se atualizam, não produzem novos conhecimentos. No entanto, o conhecimento produzido só tem validade se for compartilhado entre os diversos segmentos da empresa. Nenhum departamento ou grupo tem responsabilidade exclusiva pela criação do conhecimento, todos devem participar de forma dinâmica, pois a organização não produz conhecimento de forma isolada.

Completando este raciocínio, Bastos et al. (2002, p. 6) afirmam que:

os processos de aprendizagem organizacional guardam estreita correlação aos processos de difusão e socialização [...] podemos concluir que o eixo central estaria na criação de processos de comunicação e espaços apropriados que permitam as trocas de experiências, significados e valores, que auxiliaria na construção de modelos compartilhados.

Ruas e Antonello (2003) reforçam que a aprendizagem organizacional só passa a ter sentido quando associada a processos de mudança. Em outras palavras, ela facilita a compreensão do que pode facilitar ou dificultar as modificações nas organizações. Nesse sentido, Danis e Solar (1998) esclarecem que há uma relação intrínseca entre aprendizagem, experiência, autodesenvolvimento e desenvolvimento, sendo que a aprendizagem sustenta o desenvolvimento e este fomenta a aprendizagem.

Argyris e Schön (1996) observam que os grupos aprendem quando há cooperação entre as pessoas em prol de um objetivo comum. Desta forma, a aprendizagem compreende cognição (pensamento ou *insight*) e ação (comportamento ou correção).

A preocupação com um ambiente organizacional motivado para a promoção da aprendizagem é o enfoque dado por Senge (1990). Com base numa perspectiva efetivamente estratégica, esse autor entende que para obter um processo de aprendizagem organizacional abrangente e interativo, é necessário empregar cinco disciplinas: orientar os funcionários a construir uma visão pessoal sobre aquilo que é importante para a organização, estimular compartilhamento de metas e objetivos, questionar e orientar os modelos mentais existentes na organização, estimular a aprendizagem em equipe e, finalmente, o que ele considera a disciplina mais importante, orientar a organização na perspectiva do pensamento sistêmico.

De acordo com Haro et al. (2008), o processo de profissionalização da empresa, seja ela de grande ou pequeno porte, implica na aceitação das responsabilidades que cada funcionário tem dentro da empresa e de uma atitude de autonomia profissional. Para isso, a empresa deve demonstrar a intenção de promover o conhecimento, dar autonomia aos funcionários, questionar rotinas, gerar metas desafiadoras, compartilhar conceitos e experiências e promover acesso rápido às informações.

Garvin (1993) relata que a melhoria contínua, assim como a inovação, exigem que ocorra necessariamente um aprendizado. Caso contrário, não existirão tais melhorias, sejam elas novas atitudes, novos processos, etc. Contudo, para que o aprendizado seja efetivo, ele defende o desenvolvimento de certas habilidades, como a resolução sistemática de problemas, a experimentação, o aprendizado com as próprias experiências, o aprendizado com os outros e a transferência de conhecimentos entre as pessoas.

Takahashi (2008), embasada em outros autores (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; SENGE, 1990; KIM, 1993), afirma que a aprendizagem individual é a base para a aprendizagem

organizacional. Ao citar os autores, no entanto, continua afirmando que a chave para transformar a aprendizagem individual em organizacional passa pelos grupos, pois a aprendizagem em grupo é que integra o processo de aprendizagem do indivíduo ao da organização.

Antonello (2005) e Boff e Abel (2008) discutem a necessidade de buscar a integração e o diálogo de maneira a proporcionar o desenvolvimento tanto econômico, quanto social, ambos vitais e relevantes no contexto atual. A organização, para tanto, necessita agregar outros valores, como o desenvolvimento humano (pessoal, profissional e social), perpassados pela aprendizagem. Segundo Freire (1983), o ser humano, por ser e sentir-se inacabado, inconcluso e imperfeito, está em constante busca e construção, sendo, por isso, capaz de se autodesenvolver. O autodesenvolvimento está associado ao autoconhecimento, pois para o indivíduo direcionar o seu desenvolvimento deve antes conhecer-se, saber-se, identificando suas necessidades, potencialidades, comportamentos e valores. Esse processo de reconhecimento (o que sei, quem sou, quem desejo ser) repercute em seu potencial de aprendizagem.

Um exemplo prático de gestão do conhecimento é a empresa convidar funcionários que possuem um conhecimento relevante numa determinada área para socializar sua experiência em processos de educação continuada. Nesse caso, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é tácito, subjetivo e ligado à prática e pode contribuir na aprendizagem dos sujeitos, pelo fato de ela normalmente ocorrer a partir de experiências vividas e/ou observadas. Na medida em que a experiência proporciona a reflexão do sujeito e a transformação dessa experiência, criando um novo conhecimento ou ação, ela promove a aprendizagem e o desenvolvimento, pois a aprendizagem do adulto está centrada na transformação da experiência vivida e não na acumulação de conhecimentos (KOLB, 1997; MERRIAM; CAFARELLA, 1999; SCHÖN, 2000).

A empresa deve não só oferecer alternativas de aprendizagem, mas incentivar o trabalhador a se qualificar e a se tornar melhor. Precisa aguçar o interesse dos trabalhadores em aprender, a melhorar seu desempenho e a se superar.

A concepção de desenvolvimento humano dos funcionários gira em torno do aprender a fazer, da ascensão profissional e/ou do crescimento na carreira da empresa, sendo por isso de domínio pessoal e ligada à ampliação dos modelos mentais (SENGE, 1990). Isto significa

dizer que o processo de profissionalização vai depender da vontade do trabalhador e dos incentivos da empresa, como a valorização, a promoção de cargo e o retorno financeiro, por exemplo.

Para Durante e Teixeira (2008), a geração de satisfação nos funcionários é uma estratégia da empresa para que eles sintam-se bem, valorizados, criem tensões criativas e, por conseguinte, tenham um bom desempenho em prol dos objetivos organizacionais. As pessoas estando motivadas buscam cada vez mais conhecimento e autodesenvolvimento e, com isso, melhoram no trabalho e contribuem para a competitividade da empresa, fato este intimamente ligado à tensão criativa. Qual é a empresa que tem crescimento se a pessoa não está se sentindo valorizada? O segredo da empresa é a valorização do ser humano.

Estudos, entretanto, relatam a respeito dos benefícios do aperfeiçoamento profissional. Os resultados foram sentidos no aprimoramento da relação com os clientes e no fortalecimento do trabalho em equipe.

Desta forma, o desenvolvimento pessoal e a competitividade da empresa precisam estar contemplados nas políticas organizacionais, porque não há como ter lucro, ser competitivo, se os colaboradores da empresa ficarem parados no tempo e não criarem novos conhecimentos. É por meio de funcionários qualificados que a empresa vai obter os melhores desempenhos.

Assim sendo, a empresa deve possuir como meta a valorização dos trabalhadores, pois, ao se sentirem satisfeitos, comprometem-se com os objetivos institucionais e o desempenho de cada um implica na competitividade organizacional. Esta valorização se dá tanto pelos incentivos e oportunidades de crescimento profissional na carreira da empresa, como pelos benefícios oferecidos, cursos de treinamento e formação continuada e, principalmente, pela criação de um ambiente de trabalho harmonioso promovido pela empresa.

Esta tarefa de conciliar o econômico (lucro) e o desenvolvimento pessoal, todavia, buscando a profissionalização, não é uma tarefa fácil. Segundo Etzioni (1984, p. 3), “em toda organização existe um ponto em que a felicidade e a eficiência deixam de se apoiar mutuamente”. A organização tem seus próprios limites, fragilidades, objetivos e paradoxos, fazendo com que a conciliação entre o econômico e o social seja um desafio constante.

Segundo Meister (1999), não somente na literatura, como também nas empresas, nota-se uma crescente preocupação com a aprendizagem. Diversas empresas, interessadas em estimular e promover a aprendizagem, têm promovido iniciativas como a criação de núcleos de educação corporativa ou universidades corporativas. O número de Universidades Corporativas (UCs), nos Estados Unidos, cresceu de 400, em 1988, para mais de 2.000 em 10 anos. Promover a aprendizagem, porém, ainda é um desafio para as empresas, o que torna necessário conhecer mais sobre o processo de aprendizagem nas organizações.

Por outro lado, acredita-se que os cursos de qualificação para os trabalhadores das empresas devem focar não só experiências bem sucedidas, mas também experiências fracassadas, erros consideráveis, pois também são com os fracassos que o funcionário aprende a melhorar seu desempenho, não cometendo os mesmos erros que foram relatados no curso.

Cabe ressaltar que o processo de profissionalização dos trabalhadores das empresas propicia várias aprendizagens individuais. Para que estas aprendizagens individuais se transformem em aprendizagem organizacional é necessário, como foi dito anteriormente, que sejam compartilhadas. Este processo pode ocorrer de forma simples, ou seja, reunindo o grupo de funcionários para socializar as experiências de cada um ou discutir problemas comuns da empresa, buscando soluções conjuntas.

Convém destacar que neste processo de profissionalização, a preocupação com os fatores que facilitam ou impedem a aprendizagem deve ser constante. Recomenda-se o acompanhamento dos trabalhadores participantes dos cursos de aperfeiçoamento para saber que fatores influenciam a aprendizagem no cotidiano de trabalho e os que impedem os trabalhadores de participar do processo.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), existem elementos que oportunizam e/ou dificultam a aprendizagem dentro da empresa. As características essenciais que a empresa deve ter para desenvolver um ambiente favorável com o objetivo de criar e acumular conhecimento são:

- Intenção: ações estratégicas direcionadas para a geração do conhecimento.
- Autonomia: para os indivíduos atuarem e proporem ideias.
- Flutuação e caos criativo: questionar rotinas, hábitos e enfrentar crises.
- Redundância: estimular o compartilhamento do conhecimento tácito.
- Variedade de requisitos: acesso às mais diversas informações necessárias.

Para Nevis, Dibella e Gould (1998), os fatores facilitadores da criação do conhecimento pela empresa são:

- Varredura minuciosa: a empresa entende o ambiente onde ela está inserida;
- Lacuna de desempenho: os resultados apresentam lacunas possibilitando experimentar e desenvolver novas formas de habilidades e *insights*;
- Preocupação com a medição: existe medição para a aprendizagem;
- Mentalidade experimental: a empresa experimenta novas formas de agir;
- Clima de abertura: fluxo de informações, a liberdade para se expressar, a predisposição para o debate e o compartilhamento dos acertos e dos erros;
- Educação contínua: preocupação com a educação de todos os funcionários;
- Variedade operacional: diversidade de formas de se atingir um objetivo com o intuito de criar uma organização mais adaptável a problemas imprevistos;
- Advogados múltiplos: líderes dos processos que estimulam a aprendizagem;
- Liderança envolvida: lideranças comprometidas com a aprendizagem;
- Perspectiva sistêmica: relação da aprendizagem com os processos internos.

Segundo Schein (1996), há barreiras que buscam impedir a aprendizagem por parte da empresa. Estas barreiras estão relacionadas com as mais diversas culturas e subculturas existentes dentro da empresa, tais como: cultura do gestor, do facilitador, do operador, bem como dificuldades no alinhamento das estratégias e das prioridades, uma vez que os pressupostos não são de todo compartilhados.

Antonacopoulou (2001, p. 5) elenca alguns obstáculos para a promoção da aprendizagem, entre eles:

- Fatores pessoais: valores culturais e crenças / emoções / idade / capacidade intelectual / memória / habilidade de comunicação.
- Fatores organizacionais: organização do trabalho / sistemas organizacionais complexos / ambiente competitivo e pouco amistoso / pouca autonomia / sistema de comunicação e *feedback* / política de aversão ao risco / poder e controle / rotinas defensivas para proteger das ameaças políticas.

Simons, Germans e Ruijters (2003) consideram que os gerentes devem estar preparados para promover a aprendizagem nas organizações e, para isso, citam alguns novos papéis gerenciais. Para os autores, não basta os gestores apoiarem a aprendizagem individual, uma vez que a aprendizagem nas equipes é uma importante parte da aprendizagem nas organizações. Para eles, a aprendizagem está relacionada a aspectos como: suporte e criação de oportunidades para aprender; estímulo à aprendizagem nos grupos; contribuição mútua para promover a integração das habilidades de aprendizagem no trabalho; *feedback* e recompensa ao grupo por sua aprendizagem, além da colaboração e suporte mútuos durante a aprendizagem. Um indício, também citado pelos autores para facilitar a aprendizagem nas equipes, é promover uma comunicação livre entre os seus membros, o que pode ocorrer pelo diálogo.

O diálogo é responsável pela troca de experiências e pelo compartilhamento do conhecimento entre os trabalhadores. Ao dialogar, os trabalhadores criam conhecimento para a empresa. Acredita-se que a capacidade de aprender está relacionada ao alcance de vantagem competitiva por parte da empresa. Quanto mais informações os funcionários armazenarem, mais chances terão de enfrentar as dificuldades e competirem no mercado.

Recentemente, a literatura desenvolveu o conceito de inteligência competitiva, com o objetivo de oferecer respostas à evolução das tecnologias da informação, da comunicação e dos transportes. Aliada a isto, temos a globalização da economia, a qual possibilitou a abertura de mercado e a competição acirrada entre as organizações do mundo inteiro. Esta nova realidade passou a exigir das organizações competências cada vez mais diferentes e diversificadas para ter sucesso nesta imprevisível dinâmica competitiva.

Segundo Coelho (1999), a expressão “Inteligência Competitiva” significa a habilidade de usar o conhecimento para buscar alcançar a melhor posição ou meta estabelecida.

Na lição de Prescott e Miller (2002), a Inteligência Competitiva tem a finalidade de analisar e avaliar as conjunturas, antecipar as surpresas, descobrir novos e potenciais concorrentes, aprender com o sucesso ou o fracasso de terceiros, avaliar ameaças e identificar oportunidades, identificar e adquirir novas tecnologias. Além disto, monitorar os ambientes político, legal e regulatório, gerar informações para o processo de planejamento estratégico com o intuito de ajustar a empresa ao ambiente onde está inserida.

Apesar dos benefícios que a Inteligência Competitiva traz para a inovação das organizações, ela requer grande suporte na infra-estrutura e pessoas qualificadas para tal atividade, de modo que se torna inviável financeiramente para as pequenas e médias empresas.

As micro e pequenas empresas precisam encarar como meta a inovação constante, seja por meio da apresentação de novos produtos e serviços no mercado, seja pelo processo de profissionalização de seus colaboradores, para poderem competir e se auto-sustentarem diante de um mercado extremamente competitivo e globalizado.

Para o desenvolvimento do processo de profissionalização, as pequenas e micro empresas contam com o apoio de parcerias como o Sebrae e o PEE, desenvolvidos pela Secretaria do Estado do Rio Grande do Sul, como será visto mais adiante.

No item que segue trataremos da competitividade e da sustentabilidade das micro, pequenas e médias empresas, uma vez que na dinâmica de acompanhar a evolução desses empreendimentos, além da criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento coletivo dos membros da organização, cabe destacar a importância da complementação de ações que permitam alinhar suas atitudes para a sobrevivência no mercado em que se encontra. E, para que isso ocorra, ela precisa ser competitiva e sustentável mediante aplicação dos conceitos e técnicas que orientam para este fim, conforme passamos a descrever.

2.2 COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE DE PEQUENOS E MÉDIOS EMPREENDIMENTOS

As empresas, com a evolução tecnológica, passaram a perceber a importância do conhecimento como um recurso intangível, capaz de criar e administrar uma vantagem sustentável que lhes permita competir melhor no futuro. Assim sendo, acredita-se que a habilidade das organizações, para sobreviver e crescer no mercado, dependerá da vantagem competitiva que elas criarem. As empresas do mundo contemporâneo devem estar equipadas com capacidades estratégicas para explorar, acumular, compartilhar e gerar novos conhecimentos de forma contínua dentro de um processo dinâmico, buscando tanto a eficiência da estrutura quanto a flexibilidade, de modo que essa combinação possa desenvolver uma base sólida e eficiente para a sustentabilidade dos pequenos e médios empreendimentos. Por isso, a presente temática pretende discutir a capacidade de a empresa criar estratégias competitivas diferenciadas para se manter no mercado.

No dia-a-dia, as empresas buscam melhorar constantemente o seu desempenho. Toda organização precisa ter um processo contínuo de avaliação do seu desempenho em função da dinamicidade do mercado e da necessidade de garantir a competitividade, de modo a tomar medidas adequadas e que vão ao encontro das novas exigências dos clientes, que estão passando a consumir produtos de melhor qualidade e com menores custos.

Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento. Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio do seu micro-ambiente. (DEGEN; MELLO, 1989, p. 106-107).

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguener (1996), a competitividade é considerada a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias que lhe permitam ampliar ou

conservar uma posição sustentável no mercado. Ao avaliar a capacidade de formulação e implantação de estratégias, a empresa estará identificando o padrão de concorrência da atividade econômica.

No mundo contemporâneo e turbulento, encontrar a informação necessária em tempo hábil é um fator de extrema relevância para o processo decisório. Este está relacionado com a capacidade humana de processar informações, abrindo espaço para novos processos que, por sua vez, se transformam em novas rotinas.

A tecnologia da informação surgiu da necessidade de se captar, organizar e interpretar informações. Ela constitui um recurso decisivo na vida dos gerentes porque viabiliza a formação das estratégias, modela novas estruturas e influencia o comportamento das pessoas nas organizações. Os sistemas de informação são mecanismos de apoio à gestão, desenvolvidos para agilizar e otimizar o processo decisório.

A sobrevivência das empresas no mundo globalizado, portanto, depende da velocidade de assimilação de informações e da correspondente agilidade decisória nesse contexto. Segundo os estrategistas, “para se obter um desempenho excepcional, sustentado, uma empresa tem que vencer a concorrência”. (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 29).

A sustentabilidade de uma estratégia genérica exige que uma empresa possua algumas barreiras que dificultem a imitação da estratégia. No entanto, como as barreiras à estratégia nunca são intransponíveis, geralmente se faz necessário que a empresa ofereça um alvo móvel aos seus concorrentes através de investimentos para melhorar continuamente a sua posição. (PORTER, 1989, p. 18).

Por outro lado, a sustentabilidade dos pequenos e médios empreendimentos depende da sua capacidade de lidar com os concorrentes, estabelecendo de primeira mão o acesso preferencial aos clientes, aos recursos e informações e aos mercados. Isto possibilita à empresa obter vantagem competitiva sobre as demais, mantendo-se sustentável no mercado.

Segundo Ferreira (2002), sustentabilidade significa qualidade sustentável; e sustentável, por sua vez, significa aquilo que se pode sustentar ou capaz de se manter mais ou menos constante, ou estável, por longo período. Assim, de início, depreende desse conceito a ideia de perenidade ou de possibilidade de continuar existindo.

Berger e Luckmann (2003) complementam que o ser humano se constitui com o meio ambiente, a partir de uma ordem cultural e social. E, portanto, sua sustentabilidade e seu desenvolvimento são socialmente determinados.

Quando utilizado por organizações empresariais, o conceito “sustentabilidade” está tradicionalmente ligado à capacidade de se obter resultados financeiros positivos e, com isso, tornarem as empresas viáveis economicamente (MAGALHÃES et al., 2005; SANTOS, 2005; MARINO; KISIL, 2006 apud NASCIMENTO, 2008). Fica claro, assim, que a ideia de perenidade ou possibilidade de a empresa continuar existindo se dá em função de sua capacidade em obter lucro.

Para criar uma vantagem sustentável, a empresa pode ser beneficiada com concorrentes que tenham um leque restrito de opções ou ser capaz de se antecipar a eles. Tempos propícios para uma ocupação prévia de mercado ocorrem quando o setor está passando por mudanças viscerais em tecnologia, padrões de demanda, ou disponibilidade de insumos. A sustentabilidade é mais acessível em setores com mais de uma estratégia dominante porque os concorrentes podem não ter as mesmas opções (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Competir e sustentar-se no mercado, entretanto, requer dos empreendedores persistência e criatividade no seu negócio. A pequena empresa não precisa querer ser grande para se manter no mercado e se desenvolver com sucesso. Muito tem se discutido sobre isso na Revista “Pequenas Empresas e Grandes Negócios”. Há empresas pequenas que parecem gigantes pelo seu empreendedorismo e pela liderança que mantêm no mercado.

As pequenas gigantes são empresas que preferem ser reconhecidas como as melhores, em vez de ocupar os postos de as maiores do setor. Mesmo tendo chances de se expandir geograficamente, elas optam por permanecer na liderança pela qualidade dos produtos e serviços que oferecem, porque acreditam em outros princípios, como a valorização do ser humano, a preservação do meio ambiente e a função social de cada empresa dentro da comunidade onde está inserida. O crescimento desenfreado não faz parte dos seus planos. (SIMÕES, 2006, p. 74).

Como se pode ver, a sustentabilidade da pequena empresa vista sob este prisma demonstra que o sucesso é medido pela força do relacionamento com os clientes, funcionários, fornecedores e com a comunidade. É preciso acompanhar a mudança, preservando a qualidade.

O governo deveria visar o encorajamento de investimento sustentado em habilidades humanas, em inovação e recursos físicos. Talvez a ferramenta mais poderosa para aumentar a taxa de investimento sustentado em indústrias seja a taxa de incentivo para ganhos de capital a longo prazo. (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 168).

Há quem diga que atualmente os clientes estão mais interessados em comprar, não produtos e serviços, mas soluções para seus problemas. Por isso, a empresa de sucesso é aquela que consegue prever a necessidade e antecipar a sua solução. Ajudar o cliente, tornando-o seu aliado é um diferencial muito competitivo. Assim, é necessário agregar valor aos produtos e serviços prestados. O importante é a empresa oferecer um diferencial que atenda às necessidades, ofereça soluções e surpreenda seus clientes.

Nesta esteira, quanto à sustentabilidade na liderança tecnológica, a vantagem competitiva de uma empresa está em ser a primeira a adotar uma nova tecnologia e sustentar a liderança frente à concorrência. Segundo Porter (1989, p. 169), “a liderança tecnológica é favorecida caso possa ser sustentada porque os concorrentes não têm condições de copiar a tecnologia ou a empresa inova com a mesma rapidez ou mais rápido que a concorrência consegue acompanhar”.

Cabe pontuar que a chave do negócio é investir no diferente, em algo que ninguém ainda criou, ou reinventar o já existente, criando vantagem competitiva num mundo em que se valoriza cada vez mais a qualidade, o diferente, o exclusivo e o inusitado.

Para isso, deve-se estar continuamente modificando os enfoques das estratégias, visto que o risco corrido pelo empreendedor é que outra empresa imite a estratégia de enfoque. A sustentabilidade de uma estratégia contra imitadores é manter a vantagem competitiva. As pequenas empresas precisam ser estratégicas o bastante, a ponto de não serem substituídas no mercado. A regra da não sustentabilidade é a substituição do segmento.

O risco de substituição do segmento é analisado da mesma forma que a substituição em geral. A substituição do segmento pode ser influenciada por concorrentes, do mesmo modo que a substituição a nível de indústria. Normalmente os concorrentes tentam afastar a demanda dos segmentos de um enfocador, utilizando-se de técnicas como marketing, inovação tecnológica ou mesmo exercendo pressão para a aprovação de padrões governamentais que piorem as condições no segmento. (PORTER, 1989, p. 247).

O lema da estratégia competitiva é ser diferente. A maioria dos gerentes descreve o posicionamento estratégico em termos de clientes. Mas a essência da estratégia está nas atividades, ou seja, na opção de desempenhar atividades de forma diferente ou desempenhar atividades diferentes em comparação com as concorrentes. A atividade diferenciada precisa ser um meio para se conquistar determinado cliente.

Esta tarefa e esta responsabilidade cabem ao tipo de profissional/empreendedor que a empresa possui, pois o empreendedor é alguém que faz novas combinações de elementos, introduz novos processos ou produtos, identifica novos mercados. É um pensador independente e ousa ser diferente dentro de um ambiente cercado por acontecimentos comuns. Acredita-se hoje que o empreendedor seja o motor da economia, um agente de mudanças.

Farrel (1993, p. 27) justifica a importância do empreendedor para a economia, demonstrando que as verdadeiras causas do crescimento de algumas empresas é o espírito empreendedor, “é ele que constrói empresas”.

Degen e Mello (1989), por sua vez, descrevem o empreendedor como sendo uma pessoa com necessidade de realizar coisas novas, com disposição para assumir o risco, predisposição para identificar oportunidades e grande criatividade.

Segundo Filion (1991, p. 63), “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Visão esta que, para Filion (1991, p. 72), pode ser considerada como a habilidade de definir e alcançar objetivo, ou seja, a imagem desejada de uma situação futura, implicando em algo novo. O autor considera o empreendedor como “uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócio”.

Schumpeter (1998) conceitua o empreendedor como a pessoa que vai em busca de novas direções. Possui diferencial competitivo e novas conquistas associadas à inovação, na medida em que sua essência está na percepção e aproveitamento de oportunidades de negócio, no desejo de fundar novo empreendimento, de utilizar recursos de uma nova forma, e na alegria de criar, de fazer coisas e de exercitar a energia e a engenhosidade. O autor conceitua empreendedor o agente do processo de destruição criativa, capaz de introduzir o novo e gerar riquezas para um país, impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados. Nos aspectos relacionados à gestão, diz Schumpeter (1998), cabe ao indivíduo empreendedor encontrar uma nova forma de organização do negócio, capaz de assegurar sua manutenção e crescimento. Sem inovação não há empreendedores; sem investimentos empreendedores não há retorno de capital. Essa visão do autor tem permanecido como uma das características dominantes do conceito de empreendedorismo, especialmente entre os economistas.

De acordo com Fontanelle et al. (2006), são características comportamentais do empreendedor de sucesso a iniciativa pessoal, a habilidade em consolidar recursos, habilidades gerenciais, desejo por autonomia e a capacidade de assumir riscos. Outras características não menos importantes são a agressividade, competitividade, comportamento orientado para objetivos, confiança, intuitividade, capacidade de aprender com os erros e habilidade nas relações humanas.

Com estas características, o empreendedor consegue desbravar o mercado de forma ousada, criando novas oportunidades mediante escolha de uma posição exclusiva. No entanto, a escolha de uma posição exclusiva não é suficiente para garantir a vantagem sustentável. Para que determinada posição seja sustentável é necessário que se exerçam as opções excludentes em relação às demais posições. Não adianta desenvolver várias estratégias, vários tipos de atividades. O essencial é escolher uma atividade diferenciada e investir naquela. Assim, se estará alcançando a sustentabilidade da diferenciação, a qual se caracteriza pela falta de imitação e, conseqüentemente, por um produto com um ciclo de vida mais longo.

Armani (2003) propõe que a sustentabilidade deve ser entendida sob dois enfoques complementares: o sistêmico e o gerencial. No enfoque sistêmico, a atenção é dirigida para a inserção política, a credibilidade e o fortalecimento da base social das organizações, que são fatores determinantes para sua capacidade de impulsionar processos de mudança social duradouros. No enfoque gerencial, são enfatizados os desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência das organizações.

Armani (2003) prossegue afirmando que o enfoque gerencial não é suficiente para desenvolver o poder de sustentação política, social e econômica das organizações, e assim a noção de sustentabilidade deve ser tratada sob duas perspectivas: a gerencial e a sistêmica. O autor sugere alguns parâmetros que podem ser usados como eixos de análise. Sob a perspectiva gerencial, as seguintes dimensões são consideradas:

- 1) sustentabilidade financeira;
- 2) organização do trabalho e gestão democrática eficiente;
- 3) quadro de recursos humanos;
- 4) sistema de planejamento, monitoramento e avaliação participativo e eficiente;
- 5) capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos.

Sob a perspectiva sistêmica, a qual integra o enfoque gerencial articulado ao enfoque sociopolítico, o autor privilegia as seguintes dimensões:

- 1) base social, legitimidade e relevância da missão;
- 2) autonomia e credibilidade (*stakeholder accountability*);
- 3) poder para influenciar processos sociais e políticas públicas (*advocacy*);
- 4) capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas. (ARMANI, 2003, p. 10).

Para identificar se a organização cumpriu sua missão e alcançou um desenvolvimento sustentável, existem indicadores de sustentabilidade. Estes indicadores surgem como ferramentas para operacionalizar a ideia do desenvolvimento sustentável, trazendo-a do mundo teórico para o prático. Eles têm a função de revelar informações sobre o estado das diversas dimensões que compõem o desenvolvimento sustentável, por exemplo, econômica, social, ambiental e cultural. Com isso, retratam o estado do desenvolvimento presente num dado sistema e numa sociedade.

Autores como Machado (1999), Chambers et al. (2000) e van Bellen (2005 apud ANDRADE; BELLEN, 2006, p. 3) apresentam alguns indicadores relacionados às dimensões ambiental, social ou econômica, por exemplo:

Pressure-State-Response (Pressão-Estado-Resposta); *Driving-State-Response* (Direção-Estado-Resposta); Índice de Desenvolvimento Humano (IDH); os sistemas de indicadores do Banco Mundial; *Environmental Space* (Espaço Ambiental); *Life Cycle Analysis*; *Material Accounts: Mips and Regional Metabolisms*; *Energy and Emery Analysis* (Emergia) e *Ecological Footprint* (Pegada Ecológica); *Genuine Progress Indicator* (GPI); *Dashboard Sustainability* e *Barometer of Sustainability* (*Barômetro da Sustentabilidade*). Os sistemas de indicadores descritos apresentam metodologias diferenciadas e estão associados a critérios de sustentabilidade variados. Contudo, possuem em comum a função básica de simplificar ou resumir informações relevantes sobre fenômenos complexos, facilitando a compreensão destes. De acordo com Hammond et al. (1995), os indicadores servem para: 1) Comunicar informações sobre o progresso no alcance dos objetivos sociais, bem como do desenvolvimento sustentável; 2) Revelar fenômenos que não são imediatamente identificáveis; 3) Prover informações na forma quantitativa, as quais são mais eficazes do que palavras ou figuras isoladas; 4) Representar um modelo da realidade, mas não a realidade completa. Isso faz dos indicadores peças-chave para tomadas de decisões e a formulação de políticas públicas.

Além destas dimensões, diz-se que o desenvolvimento sustentável requer um projeto mais amplo. De acordo com Santos (1996, p. 14):

O projeto de desenvolvimento sustentável é sobretudo um desafio político e isto se explicita basicamente de duas formas. Em primeiro lugar, pelo fato de que o conceito de sustentabilidade qualifica o tipo de desenvolvimento desejável para determinada sociedade; e, em segundo lugar, por demandar a identificação dos sujeitos cuja 'razão social' seria a constituição do referido projeto. Dessa maneira, antes de se constituir em um desafio teórico, financeiro ou tecnológico, a sustentabilidade requer determinação, interesse social e político, no sentido de instituir outra relação entre sociedade e natureza.

As dimensões política e administrativa fortalecem diretamente a ideia de responsabilidade individual e social quando o agir intencional se concretiza nos processos que visam à sustentabilidade. Segundo Mantovaneli Jr. e Sampaio (2006, p. 10):

a sustentabilidade processual deve privilegiar não apenas as demandas dos membros participantes (intra-organizacional) do processo de planejamento ou de gestão, mas, também, as pessoas que vão ser afetadas por tais ações e que nem sempre estão participando nas tomadas de decisão (extra-organizacional). Na concepção de Ramos (1983), isto favorece que o fato administrativo seja analisado como um fenômeno social total, e na concepção de Sampaio (2000) e Mantovaneli Jr. (2001), isto é o que caracteriza um critério de efetividade.

Assim sendo, dada a preocupação com a mortalidade das pequenas e médias empresas no Brasil, cabe refletir sobre a forma como estas empresas são constituídas, ou seja, como elas nascem. Segundo Gonçalves et al. (2006), vários órgãos de fomento, como forma de financiamento, têm incentivado o desenvolvimento de formatos de se empreender para que as empresas nasçam de uma forma mais profissional, evitando problemas incidentes em sua fase de concepção e implantação, como financeiros, emocionais e econômicos.

Ressaltam os autores que ultimamente, estas ações especiais do governo e instituições de pesquisa buscam facilitar o nascimento de empresas e o comportamento empreendedor, alocando recursos e promovendo críticas ao sistema burocrático dificultador e ao sistema de tributação elevado no país para com as pequenas e médias empresas. Medidas estruturais e integradas são elementos facilitadores para um país empreendedor. É fundamental que o empreendedor se concentre nos pontos essenciais do negócio e não em elementos tomadores da energia empreendedora, tão comum nos sistemas de burocracia desmesurada, antes mesmo de a empresa iniciar suas operações regulares (GONÇALVES et al., 2006).

Mesmo com estes incentivos, Gonçalves et al. (2006, p. 2) destacam que:

os relatos sobre os índices de mortalidade de empresas no Brasil são preocupantes em relação à competência das empresas que poderiam sobreviver, principalmente no âmbito dos pequenos negócios, setor de alta empregabilidade de mão-de-obra sem emprego e renda fixa. De acordo com estudos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE-MG), cerca de 50% dessas firmas não conseguem se sustentar por mais do que dois anos, o que contrasta com as taxas de 20% a 40% em países desenvolvidos (GIANNI, 2004). Este é um índice altamente perigoso, considerado inaceitável, representando um desperdício em torno de US\$ 10 bilhões.

Com a abertura dos mercados, deixa de existir a empresa segura e a concorrência permeia todos os lugares com produtos e serviços cada vez mais sedutores para conquistar maiores fatias de mercado. Segundo Gonçalves et al. (2006, p. 2):

a lealdade dos clientes passa a ser um objetivo, mas não uma meta, é não quantificável. Nesse contexto, todos os ambientes das empresas privadas passam de plácidos para turbulentos e imprevisíveis e as organizações têm se esforçado muito para sobreviver. Todavia, sabe-se que, atualmente, a competitividade atinge um nível muito alto, impondo regras de mercado nunca vistas antes, fazendo com que administração estratégica esteja presente, monitorando as ações corporativas.

O atual contexto exige das novas empresas que trabalhem com bons planos e guias estratégicos desde os primeiros dias de funcionamento. No processo de planejamento estratégico, as empresas precisam definir a estratégia de posicionamento diferencial.

Para Ries e Trout (1987 apud GONÇALVES et al., 2006, p. 3):

o posicionamento começa com o produto, inserindo-o na mente do já consumidor, mercados antigos, ou dos *prospects*. Dar-se a conhecer, usar canais ocupados, fortalecer a marca na mente dos clientes, divulgar seu produto ou serviço, tentando ser mais que percebido, o escolhido, em um mercado aberto, é um dos maiores desafios que uma nova empresa pode enfrentar.

Uma das maiores preocupações dos gestores, em qualquer setor comercial e industrial, é tornar seu negócio diferenciado e conseguir manter uma posição estratégica competitiva, empreendedora e sustentável.

Ter esta postura empreendedora, estratégica e sustentável é fundamental para a aquisição de competências e para a obtenção de uma possível vantagem competitiva, conforme Fernandes e Pizzutti (2007), pois uma empresa cria e sustenta uma melhor performance quando consegue melhorar continuamente, inovar e atualizar suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

O gestor empreendedor deve ser uma pessoa com uma série de competências e conhecimentos: conhecimento técnico, de mercado, de produto, de negócio, de futuro. Fleury e Fleury (2006), por sua vez, falam de uma competência de negócio ligada à compreensão do negócio de uma maneira ampla, incluindo a identificação de oportunidades e de ameaças, as necessidades ou exigências do mercado, ao lado da competência técnica, que compreende o conhecimento técnico relativo à sua área de atuação (conhecimento do produto/serviço, processo fabril/operações, etc.).

Além disto, compreender o mercado torna-se essencial para qualquer empresa, e isso significa entender o ambiente e seus consumidores, pois é a partir dessa ação que se planeja melhor a sobrevivência no mercado. A saída está na estratégia de segmentação adotada, seja no produto, seja no ramo do negócio.

O gestor empreendedor precisa identificar as possibilidades de melhorias dos processos, identificando desperdícios que oneram o custo de produção e reduzem a lucratividade ou a competitividade da empresa. Neste contexto, Leone (2008) afirma que no

dia-a-dia das organizações, as pessoas criam conceitos e terminologias de acordo com suas necessidades para o termo “custos”, sendo que este não possui um significado específico.

O cálculo do preço de venda de um produto deve considerar os custos de produção e levar a um valor que traga à empresa a maximização dos lucros, permitindo a manutenção da qualidade, atendendo aos anseios do mercado, de forma a melhor aproveitar os níveis de produção, entre outros (PEREZ JÚNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2005; SANTOS, 1995).

As micro e pequenas empresas, que são mais vulneráveis à concorrência e sofrem maiores riscos de sobrevivência por disporem de menores recursos e terem de correr atrás de patrocinadores e financiamentos para garantir o estoque de mercadorias e competirem no mercado com as empresas de grande porte, precisam de incentivos fiscais do governo, bem como de cursos de aperfeiçoamento de profissionalização, uma vez que são geradoras diretas de emprego e renda.

No Rio Grande do Sul, a Secretaria do Desenvolvimento tem criado parcerias com diversas entidades com objetivo de desenvolver cursos de aperfeiçoamento para as micro e pequenas empresas. Destaca-se aí o Programa Extensão Empresarial, criado para contribuir com o processo de profissionalização das empresas, conferindo-lhes maior sustentabilidade. O programa, objeto desta pesquisa, será tratado com maior propriedade no item que segue.

2.3 O PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL E SEU MÉTODO DE ATUAÇÃO

O Programa Extensão Empresarial, identificado pela sigla PEE, vem sendo desenvolvido pelo Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) e do Departamento de Gestão da Inovação (DGI), em parceria com entidades da sociedade civil, a fim de melhorar o desempenho das micro, pequenas e médias empresas do Estado no mercado.

Iniciado no ano 2000, o programa foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços, garantindo melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados. Ele integra o Departamento de Desenvolvimento Empresarial, da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI).

O Programa Extensão Empresarial é o instrumento do Governo do Estado para garantir aos empreendedores gaúchos novos processos de gestão administrativa e de produtos e serviços, na promoção da qualidade e da produtividade como diferenciais de crescimento da micro, pequena e média empresa. O Governo, através da Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, em convênio com universidades regionais, financia o acompanhamento e a assistência técnica gratuita aos empreendimentos. Junto com os programas Redes de Cooperação, Capacitação Empresarial, a Extensão Empresarial, através de convênios com universidades, centros tecnológicos e de pesquisas, entidades empresariais e de trabalhadores, criou equipes multidisciplinares que desenvolvem atividades nas empresas. Este trabalho mantém vínculo direto com os Núcleos Regionais de Articulação para o Desenvolvimento – Nurad – presentes em todas as regiões do Estado, que são instâncias estratégicas de definição de atividades relativas aos programas de Governo e para o desenvolvimento regional sustentado. (CEZAR, 2004, p. 4-5).

O Programa, em parceria com a SEDAI, tem como objetivo garantir aos empreendedores gaúchos o acesso e o domínio de novos processos de gestão administrativa, de produtos e serviços, capacitando-os para a inserção qualificada no mercado, viabilizando o incremento da qualidade e da produtividade como diferenciais de crescimento. Através de uma equipe de extensionistas e estagiários são realizados diagnósticos nas empresas e, a partir desses, é apresentado um plano de ação visando a corrigir os problemas detectados. Trata-se de um sistema de resolução de problemas técnicos, gerenciais e tecnológicos voltado ao atendimento das micro, pequenas e médias empresas.

O Programa Extensão Empresarial busca também desenvolver no sistema de operações das empresas, condições que possibilitem responder às demandas atuais, criando vantagens competitivas duradouras nos segmentos de mercado em que atuam, desmistificando a chamada mortalidade nos cinco primeiros anos de existência das micro e pequenas empresas.

A atenção dos pesquisadores sobre a temática das pequenas e médias empresas (PMEs) tem sido atraída sobre três temas que apresentam forte inter-relação: 1) o processo de criação de novas empresas, especialmente as de base tecnológica; 2) os arranjos produtivos locais (APLs); e 3) a mortalidade empresarial. A elevada taxa de mortalidade é característica das pequenas empresas. O diagnóstico das causas de mortalidade não é suficiente para compreender os fatores que levam à longevidade empresarial. Caso não sejam compreendidos esses fatores, parte dos esforços dirigidos para incentivar a criação de novas empresas será perdida tendo em vista a alta taxa de mortalidade observada. (SOUZA; SOUZA, 2006, p. 1).

Este Programa de apoio à micro, pequena e média empresa conta com financiamentos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, repassados junto às universidades gaúchas, abrangendo um número considerável de empresas, por meio de prestação de serviços de consultoria gratuita. Os dados abaixo expõem a abrangência e a função do programa a partir de sua reestruturação em 2003:

Após trabalhar na reestruturação do programa e sanear, em 2003, compromissos financeiros da administração anterior com as universidades gaúchas, o Governo do Estado, pela Sedai, assinou convênios com 14 universidades, em 17 de dezembro de 2003. Cada convênio desta primeira fase atende a média de 275 empresas, com o que são beneficiadas cerca de 3,8 mil empresas. A meta é chegar a dezembro com um total de 25 convênios, atendendo ao total de 6.052 empresas. Incluindo os outros dois Programas, Redes de Cooperação e Capacitação Empresarial, mais de 10 mil empresas serão beneficiadas pelo Governo para atacar o índice histórico crítico das micro empresas que é “a morte nos cinco primeiros anos de existência”, conforme ressalta o secretário do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, Luis Roberto Ponte. Em março foi repassada às universidades uma primeira parcela de recursos no valor de R\$ 2.640.876,00, ficando uma segunda parcela de igual valor a ser integralizada, por conta dos primeiros 14 convênios. Em julho começam a ser firmados mais 11 convênios para atingir a meta de 25, ainda em 2004. (DELFINO, 2004, p. 1).

O papel desempenhado pelos agentes extensionistas das universidades diz respeito à atuação direta e conjunta com os empreendedores na criação de um ambiente de confiança, cooperação e credibilidade no processo de qualificação empresarial.

Assim, sem nenhum custo aos empreendedores, em parceria com as instituições envolvidas no Programa, é oferecido diagnóstico completo do processo produtivo e de gerenciamento da empresa, identificando pontos críticos ou deficiências a serem melhorados, através de um plano de atendimento de demandas. O Programa é custeado integralmente pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul. As universidades conveniadas disponibilizam de recursos humanos capacitados para disseminar conhecimento e transferir tecnologias às empresas que aderirem ao Programa.

Além das gerências regionais, o Programa conta com gerências setoriais para os setores agroindustriais, coureiro-calçadista, moveleiro e portuário-pesqueiro. O processo de atendimento das equipes técnicas visa a solucionar questões funcionais de Administração Organizacional, Gestão de Pessoas, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Produto e Manufatura, Processo de Comercialização e Desenvolvimento e Execução do Serviço.

A empresa que quiser participar do programa deverá preencher uma ficha de cadastramento e, posteriormente, remetê-la para o endereço e/ou fax da Gerência de Extensão Empresarial da universidade mais próxima que tiver convênio firmado com o programa. Depois de recebida a ficha de inscrição, o extensionista agendará um horário para o esclarecimento do programa e agendar o diagnóstico empresarial. Com o diagnóstico pronto, o extensionista apresentará o relatório ao empresário. De consenso, o empresário e o extensionista selecionarão as ações prioritárias para a empresa.

O Programa Extensão Empresarial tem sua metodologia de trabalho estruturada em cinco fases: a primeira trata da captação de dados; a segunda é a visitação à empresa; a terceira consiste no diagnóstico da situação da empresa; a quarta é a fase da implantação; a quinta é a fase de avaliação, na qual se encontram resultados particulares da situação atual da empresa.

- a) **Primeira Fase – Captação:** segundo Cezar (2004), esta fase consiste no levantamento do banco de dados das entidades parceiras da demanda. O critério estabelecido pelo PEE para a seleção das empresas será baseado, fundamentalmente, na escolha de micro, pequenas e médias empresas do Estado do Rio Grande do Sul. A seleção terá como referência principal um banco de dados das empresas fornecido pelas entidades da demanda, entre outras. Elas são:
- associações empresariais;
 - sindicatos patronais e dos trabalhadores;
 - prefeituras municipais.
- b) **Segunda Fase – Primeira Visita:** nesta fase, o Extensionista Empresarial (EE) fará a primeira visita à empresa, em data previamente agendada, a fim de entrevistar a diretoria da empresa e conhecer a realidade *in loco*. Deverá portar o seguinte material do PEE:
- folder de apresentação do Programa Extensão Empresarial;
 - apresentação visual do PEE;
 - ficha de inscrição preenchida pela empresa;
 - ficha de informações da empresa;
 - crachá de identificação;
 - cartão de visita.
- c) **Terceira Fase – Diagnóstico:** esta fase requer do Extensionista Empresarial muita atenção e capacidade de comparação entre as entrevistas a serem feitas em cada setor da empresa e a realidade observada no local. Para o desenvolvimento desta atividade será necessária uma equipe multidisciplinar capaz de solucionar problemas e melhorar o ambiente de trabalho. Será feita a identificação dos pontos fortes e dos pontos críticos de todas as áreas funcionais da empresa: Administração Organizacional, Recursos Humanos, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Comércio Exterior, Produto e Manufatura.

- d) **Quarta Fase – Implantação:** serão implantadas as melhorias sugeridas no diagnóstico, por meio da elaboração de um cronograma de ações pelo extensionista e sua equipe, de acordo com a vontade do empresário. Se for de interesse da empresa poderão ser ministrados cursos de qualificação e atualização.

- e) **Quinta Fase – Avaliação:** a performance do PEE será avaliada pelo empresário e pela gerência de extensão empresarial, por meio da identificação dos aspectos estratégicos, táticos e operacionais desenvolvidos no programa. São de relevância os resultados das melhorias implantadas e a importância do projeto nessas melhorias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta etapa é considerada uma das mais importantes na construção de uma dissertação. De nada adianta formular um bom tema, delimitar o objetivo geral, eleger os objetivos específicos, construir uma completa revisão de literatura a respeito do tema e adotar os melhores métodos de coleta de dados se a apresentação e análise dos resultados da pesquisa não forem satisfatórias. Esta etapa é o momento em que o roteiro e os métodos para a coleta dos dados serão especificados, para posteriormente os resultados da pesquisa serem apresentados e analisados.

Primeiramente, é apresentada a metodologia utilizada, descrevendo o tipo de pesquisa que foi realizada e os métodos de coleta de dados, os sujeitos da pesquisa, e a forma como os dados foram analisados e interpretados.

Em um segundo momento, passa-se à apresentação dos resultados obtidos com as entrevistas, seguindo-se a análise dos dados frente às estratégias competitivas utilizadas pelas empresas para gerir os seus negócios, sendo por fim, apresentadas estratégias e contribuições do Programa Extensão Empresarial para o aperfeiçoamento das metodologias utilizadas.

Este estudo foi desenvolvido considerando alguns aspectos metodológicos que buscam atender aos objetivos propostos. Considerando que é de fundamental importância a definição correta do método a ser utilizado, surge a necessidade de definir o termo metodologia. Demo (1987, p. 19) entende que metodologia “[...] é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingir tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia”.

Para Gil (2002), é por meio da metodologia que se descreve o tipo de pesquisa que será realizada, a determinação da população e da amostra, a forma como os dados serão coletados, e a forma como os dados serão analisados e interpretados, sendo a seguir identificados para o escopo da pesquisa foco deste estudo.

Por sua vez, Soares (2003) afirma que o conhecimento científico é uma crença verdadeira e justificada, e para que esta seja considerada científica se faz necessário estabelecer o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. E, por método científico

entende-se que é “um conjunto de processos mediante os quais se torna possível chegar ao conhecimento de algo”. (SOARES, 2003, p. 14).

Este estudo tem como pressupostos metodológicos verificar como o Programa Extensão Empresarial pode contribuir para a melhoria da gestão de qualidade e na busca de melhores estratégias de competitividade das micro, pequenas e médias empresas sob o enfoque da análise da gestão das empresas localizadas no Corede Noroeste Colonial do Estado do Rio Grande do Sul atendidas pelo programa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O estudo, quanto à classificação da pesquisa, foi realizado, de acordo com Vergara (2009), de uma forma aplicada, a partir da pesquisa de campo, juntamente com a pesquisa bibliográfica, pois se buscou esclarecer os fatores que contribuem para o melhoramento das deficiências empresariais. Assim sendo, a pesquisa seguiu a seguinte classificação:

3.1.1 Quanto aos fins

Foi realizada uma pesquisa do tipo **aplicada**, cujo objetivo foi sugerir à empresa novas metodologias, novas técnicas a serem aplicadas para o melhoramento da aprendizagem organizacional das empresas.

Segundo Gil (1999), a pesquisa aplicada apresenta uma forte ligação com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas. Este tipo de pesquisa tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas da pesquisa pura.

3.1.2 Quanto aos meios

Pesquisa bibliográfica: quanto aos procedimentos, a pesquisa é classificada como bibliográfica e como estudo estatístico. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para fazer a revisão da literatura, resgatando os principais autores sobre a temática em questão, sendo utilizadas tanto fontes primárias como secundárias, tendo como base as publicações em livros, jornais, revistas e rede eletrônica, e outras fontes de material disponível sobre o assunto. Segundo Vergara (2009, p. 46) a “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado

desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, o presente estudo se utilizou de pesquisas bibliográficas e de campo. “A técnica de pesquisa bibliográfica utilizada na pesquisa se justifica por ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 43). O apoio bibliográfico para este estudo deriva de material literário encontrado em livros e trabalhos acadêmicos que contêm informações relacionadas ao tema do trabalho.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. (GIL, 2007, p. 44).

É caracterizado também como estudo estatístico por buscar mensurar as informações referentes à percepção dos gestores quanto à efetividade do Programa Extensão Empresarial na melhoria da competitividade das micro, pequenas e médias empresas atendidas pelo programa.

Pesquisa de campo: ocupa-se do levantamento dos dados, dos fenômenos e suas ocorrências para formação das informações úteis em relação ao comportamento do mercado.

Pesquisas de opinião são encomendadas pelas empresas especializadas com o objetivo de conhecer melhor os clientes e o mercado. Com o perfil do cliente e mercado delineados, a equipe de trabalho tem condições de colaborar com as mudanças nos produtos e serviços oferecidos e nos padrões de atendimento. Acima de tudo, o cliente precisa ser ouvido, ele espera soluções rápidas para os seus problemas.

Outras formas de se conhecer o cliente e de melhorar a qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela empresa é, por exemplo, o preenchimento de questionários pelos clientes, a criação de um sistema de banco de dados, caixinha de sugestões e reclamações ou também a criação de um 0800.

Para a realização da pesquisa de campo foram visitadas 30 empresas atendidas pelo Programa Extensão Empresarial e incluídas na amostra. Também foi aplicado um questionário aos empresários com o objetivo de coletar dados sobre as suas percepções a

respeito das melhorias sugeridas pelo Programa Extensão Empresarial à empresa, bem como levantar informações sobre o negócio da empresa, suas dificuldades e desafios que vêm apresentando.

Trata-se de um estudo de caso de um universo de 459 empresas atendidas pelo Programa Extensão Empresarial, no período de 2004 a 2006. Os resultados obtidos serviram de base para a identificação das melhorias e contribuições transferidas às empresas como ferramenta de incremento de qualidade de seus produtos e serviços, da elevação do grau de satisfação de seus clientes externos e internos e aumento da competitividade da empresa em seu segmento de mercado.

Por outro lado, o presente estudo pretendeu identificar as principais dificuldades técnicas no processo de desenvolvimento da qualidade e aperfeiçoamento de estratégias competitivas essenciais das empresas, resultando em recomendações para a melhoria das empresas, gerando subsídios para o aperfeiçoamento da própria metodologia.

3.1.3 Quanto à forma de abordagem

A pesquisa é caracterizada como **quantitativa** devido os resultados poderem ser quantificáveis, traduzindo em números as informações levantadas para então classificá-las e analisá-las.

Para o emprego dessa abordagem são necessários recursos e técnicas estatísticas, os quais podem variar em termos de complexidade, que vai desde a mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio-padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão (SOARES, 2003).

Optou-se por desenvolver o estudo por meio de pesquisa quantitativa para conseguir atingir o objetivo específico de “realizar um estudo para a identificação das contribuições trazidas às empresas atendidas pelo Programa Extensão Empresarial”, identificando assim as principais contribuições deste programa para a qualificação do processo de gestão destas empresas. Para a identificação dessas contribuições a pesquisa quantitativa parece ser a mais adequada, pelo fato do número de empresas que compõem a amostra ser considerável.

A pesquisa é considerada também como **qualitativa** devido ser possível realizar a interpretação e a análise dos dados quantitativos. Soares (2003, p. 20) observa “que muitos

estudos atuais utilizam-se das duas abordagens, dado que as informações e os resultados obtidos devem ser interpretados à luz das teorias e hipóteses”.

3.1.4 Quanto aos objetivos

A pesquisa em relação aos objetivos é classificada como **exploratória e descritiva**. Conforme Gil (1999), a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar uma visão geral, visando aproximar determinado fato. Tem também como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com o intuito de formular problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores.

A pesquisa também se classifica como exploratória por envolver levantamento bibliográfico e entrevistas por meio de roteiro semi-estruturado.

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002, p. 41).

Gil (1999) aborda que a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Por meio deste estudo será possível explorar a percepção dos gestores de micro, pequenas e médias empresas assistidas pelo Programa Extensão Empresarial, visando a identificar e entender como ocorre o processo de gestão nestas empresas e em que medida o programa tem auxiliado estas empresas na melhoria dos seus empreendimentos em face de um mercado extremamente competitivo.

A pesquisa em questão leva em consideração todos estes pressupostos, pois se trata de uma pesquisa de cunho social, em que são coletados e quantificados dados reais de empresas investigadas na pesquisa de campo. De posse destes dados estatísticos, são buscadas respostas para os problemas encontrados, bem como propostas de melhoria baseadas em suportes teóricos resultantes das bibliografias estudadas.

3.2 AMOSTRA DA PESQUISA

Malhotra (2001, p. 301) afirma que a maioria dos projetos de pesquisa tem como objetivo obter informações sobre as características ou parâmetros de uma população. “Uma população é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema de pesquisa sobre competitividade”.

De acordo com Gil (1999), na definição da amostragem da pesquisa social, o pesquisador pode se confrontar com dois grandes grupos, em que estão separados os tipos de amostragem: amostragem probabilística e não-probabilística. A amostragem probabilística é baseada em procedimentos estatísticos ou matemáticos. Já a os procedimentos do segundo grupo não se caracterizam como tendo fundamentação matemática ou estatística. Diante disso, o estudo caracteriza-se a partir de uma amostragem por tipicidade ou intencional (GIL, 1999). Este tipo de amostragem

também constitui um tipo de amostragem não probabilística e consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. A principal vantagem da amostra por tipicidade está nos baixos custos de sua seleção. Entretanto, requer considerável conhecimento da população e do grupo selecionado. (GIL, 1999, p. 104).

E, para saber se os gestores percebem alguma contribuição do Programa Extensão Empresarial no processo de gestão e obtenção de vantagem competitiva das micro, pequenas e médias empresas, assistidas pelo referido programa, dividiu-se a pesquisa em duas etapas, constituindo o primeiro em entrevistas com quatro empresários, com o objetivo de fazer um levantamento preliminar das questões críticas do programa e a sua relação com o desempenho das empresas analisadas.

Devido às empresas atendidas pelo Programa Extensão Empresarial possuírem grande homogeneidade nesta primeira etapa, a amostra foi definida por acessibilidade, desde que atendidos os seguintes critérios:

- a) possuir, no mínimo, 10 empregados;
- b) estar localizada no Corede Noroeste Colonial;
- c) ter participado do Programa Extensão Empresarial no período de 2004 a 2006;
- d) não possuir fins filantrópicos.

A segunda etapa da pesquisa empírica foi realizada como base em um questionário resultante da sistematização das questões fundamentais sobre o programa, levantadas pelos empresários na etapa de entrevistas. Esta etapa teve como objetivo aprofundar a consistência das questões levantadas em um contingente maior de empresas, de modo que permitiu uma análise estatística dessa consistência. Desta forma, as questões do questionário envolveram questões fechadas, exceto uma que foi descritiva.

Os critérios para a seleção das empresas que participaram desta etapa da pesquisa foram por acessibilidade, considerando:

- a) possuir, no mínimo, um empregado;
- b) estar localizada no Corede Noroeste Colonial;
- c) ter participado do Programa Extensão Empresarial no período de 2004 a 2006;
- d) não possuir fins filantrópicos.

No que concerne ao tamanho da amostra, nesta segunda etapa foram enviados 100 instrumentos de pesquisa, os quais foram complementados até atingir a meta mínima de 42 retornos.

Considerando os objetivos desta pesquisa, realizou-se quatro entrevistas com empresários participantes do PEE do município de Ijuí, em função de maior facilidade de acesso, agenda, custos, o que convergiu na disponibilidade de tempo tanto do entrevistador quanto do entrevistado. Mesmo assim, para a realização destas entrevistas foram necessários aproximadamente 20 dias.

Após a realização das entrevistas passou-se à elaboração do instrumento de coleta de informações, questionário padrão, que contemplou avaliar cada uma das áreas da organização, quais sejam, Administração Organizacional, Gestão de Pessoas, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Processo de Comercialização, Produto e Manufatura, Desenvolvimento e Execução dos Serviços, contemplando, desta forma, a identificação dos avanços proporcionados pelo PEE nas empresas, assim como os setores onde os resultados não foram os esperados.

Para a aplicação do instrumento de pesquisa em número de 100, utilizou-se do correio eletrônico (e-mail) para distribuir a grande maioria dos questionários às empresas. Foram realizados contatos telefônicos, buscando sensibilizar os empresários da importância da participação na pesquisa, tanto para viabilizar a conclusão do estudo como para o

levantamento das suas percepções quanto ao resultado trazido pelo PEE à suas organizações. Importante destacar que os retornos obtidos foram voluntários e merece destaque especial o empenho dos empresários que sacrificaram parte do seu tempo para responder de forma graciosa o questionário formulado, bem como o interesse desses empreendedores em dar sua contribuição para a qualificação da metodologia e manutenção do programa, atualmente em desuso por fatores diversos.

Tendo em vista que a pesquisa foi realizada no território do Corede Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul e pela necessidade de coletar informações junto a empresas que não dispõem de estrutura de informática, realizou-se visitas às empresas de vários municípios da região de abrangência da pesquisa, como Tenente Portela, São Martinho, Redentora, Catuípe, além de empresas de Ijuí, sendo que estas últimas permitiram baratear os custos com a pesquisa.

Em linhas gerais, a conclusão dessa fase da pesquisa levou aproximadamente cinco meses, quando se obteve o número esperado de retornos para o início da formatação, compilação e análise dos dados coletados. Do total de 100 questionários distribuídos obteve-se o retorno de 42, devidamente respondidos, sendo 26 de empresas comerciais, 4 de empresas industriais e 12 de empresas prestadoras de serviços.

Os dados coletados foram tabulados e analisados por meio da construção de gráficos. A análise das respostas das empresas foi feita de duas formas: primeiramente, foi feita a análise de uma maneira geral/global, com o objetivo de analisar tão somente se as empresas utilizam ou não determinada ferramenta, como por exemplo, o planejamento estratégico, sem levar em consideração o segmento das empresas; em um segundo momento as respostas foram analisadas e classificadas de acordo com o segmento: indústria – comércio – serviços. E num terceiro e último momento, as respostas expressas por meio dos gráficos foram submetidas à análise conclusiva e teórica, o que permite inferir sobre o conjunto de medidas a serem tomadas para a melhoria do desempenho das pequenas e micro empresas.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados buscou informações necessárias para desenvolver o estudo. Foram utilizados como instrumento de coleta de dados fontes primária: questionários e entrevistas para o levantamento das informações. Destaca-se que a primeira etapa da pesquisa foi

aplicada em forma de entrevista, e a segunda foi realizada mediante a aplicação de questionário próprio.

“[...] Pelo contrário, a coleta e análise dos dados não são divisões estanques. As informações que se colhem, geralmente, são interpretadas e isso pode originar a exigência de novas buscas de dados [...]” (TRIVIÑOS, 1990, p.131).

Partindo desse pressuposto e da definição de amostra, a coleta utilizou a entrevista por pautas, proposta por Gil (1999, p. 120). A pesquisa por pautas “apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”. De acordo com esta classificação, o entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que refere as pautas assinaladas. Este método foi aplicado na primeira etapa da pesquisa de campo, junto aos gestores de quatro empresas escolhidas entre as 459 organizações do universo do estudo.

Já o questionário é definido por Gil (1999, p. 128) como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo o objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc”.

O questionário apresenta algumas vantagens que se tornam mais claras quando este é comparado com a entrevista: possibilidade de atingir um maior número de pessoas, implica menos gasto com pessoal, garante o anonimato das respostas, permite que respondam no momento mais conveniente, e não expõe os pesquisadores à influência de opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado (GIL, 1999). Questionários foram utilizados para a coleta de dados junto aos gestores das micro, pequenas e médias empresas na segunda etapa da pesquisa objeto deste estudo.

A priori, tem-se algumas questões que foram formuladas e elaboradas de forma a compor um questionário que colete as informações necessárias para atender aos objetivos propostos para este estudo:

1. Como estão estruturadas as micro, pequenas e médias empresas assistidas pelo Programa Extensão Empresarial? (neste aspecto busca-se identificar a estrutura organizacional da empresa, principalmente se possui formalmente planejamento estratégico, se possui metas e objetivos definidos, se está informatizada ou não, quais os setores, número de colaboradores e setor de atuação).

2. Como acontece o processo de formulação das estratégias das empresas? (neste item busca-se identificar se as estratégias são definidas pelo empresário unicamente ou se conjuntamente com a equipe de profissionais que compõe a organização e se possui algum apoio técnico-profissional para a realização da atividade).
3. A partir da intervenção do Programa Extensão Empresarial a dinâmica de formulação e implementação das estratégias foi modificado? (busca-se identificar as mudanças que aconteceram a partir da participação no Programa).
4. Quais ferramentas indicadas e utilizadas pelo Programa Extensão Empresarial para a melhoria da qualidade dos processos de gestão da Organização? (busca-se identificar quais as ferramentas foram propostas para a qualificação da gestão dessas empresas e se a empresa está mantendo ou não as indicações e quais os resultados obtidos e as dificuldades encontradas na implantação dessas ferramentas).
5. Como se deu o processo de transferência da metodologia e ferramentas para as empresas? (neste item pretende-se identificar se a operacionalização do programa foi suficiente para garantir melhorias na organização e se negativo seu resultado, o que poderia ser melhorado em versões seguintes).
6. Quais as questões do Programa Extensão Empresarial tiveram repercussão positiva na empresa? (pretende-se identificar o que efetivamente contribuiu para a qualificação dos processos gerenciais da organização e que permanecem sendo utilizados na empresa).
7. Quais as questões centrais do Programa Extensão Empresarial que tiveram impacto negativo ou irrelevante na melhoria das condições de sustentabilidade da organização? (busca-se identificar as ações implantadas na empresa que não trouxeram contribuição para a qualificação do processo de gestão da empresa).

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados tem como finalidade realizar o registro das informações quantitativas, levantadas através da aplicação dos questionários em forma de entrevista. Nesta fase foram tabulados os dados para a realização de cálculos estatísticos.

Após a tabulação das informações e da realização de cálculos estatísticos, construiu-se os gráficos e tabelas para analisar e interpretar os dados quantitativos, com o objetivo de identificar os resultados obtidos pelas empresas, a partir da intervenção de Programa Extensão Empresarial. E, por fim com base na interpretação dos dados quantitativos, foi possível

realizar uma análise qualitativa das informações levantadas, buscando responder o problema em questão.

As respostas obtidas por meio da aplicação dos métodos de coleta de dados anteriormente citados foram analisadas de forma quantitativa e qualitativa. Na análise quantitativa foram usados gráficos, os quais tornaram possível a compreensão das relações estabelecidas, uma vez que se consegue decodificar visualmente a realidade diagnosticada. Por intermédio dos gráficos buscou-se representar os dados obtidos na pesquisa, permitindo uma descrição imediata do que ocorre na realidade.

A análise dos dados da pesquisa quantitativa foi realizada por meio dos seguintes passos definidos por Gil (1999): codificação dos dados, tabulação eletrônica, análise estatística dos dados, avaliação das generalizações causais obtidas com os dados e inferência de relações causais.

Sendo a presente pesquisa também caracterizada como qualitativa, sem finalidade probabilística, a análise de dados “não estabelece separações marcadas entre a coleta de dados e interpretações das mesmas“ (TRIVIÑOS, 1990, p. 170). Sobre isso, Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2004, p. 162) afirmam que:

Em decorrência da feição indutiva que caracteriza os estudos qualitativos, as etapas de coleta, análise e interpretação ou formulação de hipóteses e verificação não obedecem a uma sequência, como ocorre nas pesquisas tradicionais. A análise e interpretação dos dados vão sendo feitas de forma interativa com a coleta, acompanhando todo o processo de investigação.

Deste modo, para que os resultados obtenham valor científico, devem reunir certas condições, como consistência, originalidade e objetivação (TRIVIÑOS, 1990). Levando em consideração o fato de que a análise dos dados da pesquisa qualitativa diferencia-se da quantitativa devem ser levados em consideração alguns passos, como: leitura atenta do questionário, sublinhar as respostas com base em fundamento teórico, elaborar uma listagem final de respostas e, posteriormente, realizar análise preliminar das respostas (TRIVIÑOS, 1990).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo em vista as teorias abordadas até aqui acerca da importância do processo de profissionalização das micro e pequenas empresas como garantia de competitividade e sustentabilidade de mercado, passou-se para a segunda etapa do estudo, qual seja, a de trazer para o campo prático a análise da atuação das empresas frente o processo de gestão. Os dados levantados permitiram concluir o presente estudo, bem como apresentar os resultados e contribuições gerados pelo mesmo.

As questões envolveram as mais diversas temáticas da área de gestão, como veremos no decorrer deste estudo. A análise se dará de duas formas: a primeira, de forma global e, a segunda, por segmento de atividade. Será iniciada com um dos instrumentos basilares da organização, que é o planejamento estratégico, seguido pela estrutura organizacional, motivação, qualificação e monitoramento dos colaboradores, cadastro de clientes, orçamento empresarial, cálculo de custos fixos e variáveis, formação do preço de venda, ponto de equilíbrio, margem de contribuição, indicadores de desempenho, avaliação de fornecedores, monitoramento de devoluções e reclamações de clientes. Quanto ao desempenho do programa, o estudo abordou o diagnóstico empresarial com o tempo dedicado para a elaboração do diagnóstico empresarial, o conhecimento técnico do extensionista, comparativo entre diagnóstico e melhorias implantadas, o tempo de acompanhamento da empresa, a periodicidade de visitas à empresa, o tempo dispensado pela empresa para atendimento dos extensionistas, a dedicação do empresário durante a realização do programa. Por fim, este estudo apresenta os resultados obtidos pelas empresas na área de administração organizacional, gestão de pessoas, finanças e custos, vendas e marketing, processo de comercialização, resultados quanto à área de produto e manufatura e desenvolvimento e execução de serviços, além de uma avaliação geral da participação no PEE, que se passa a detalhar.

a) Planejamento estratégico

Tedesco e Grzybovski (2002) enfatizam que o crescimento da empresa, bem como a coesão dos esforços, são garantidos pela autoridade do gestor, por sua capacidade de organizar, de comunicar, organizar o corpo diretivo e medir os resultados obtidos. Neste sentido, o planejamento estratégico da organização passa a ter um papel importantíssimo, uma

vez que para se medir resultados e, principalmente, avaliar os mesmos, faz-se necessário um estudo acerca das atividades da organização e de todos os demais fatores que envolvem suas atividades a curto, médio e longo prazo, desde clientes, fornecedores, força de trabalho necessária a desempenhar as atividades propostas, bem como o mercado a ser atingido pela organização. Não menos importante está a gestão financeira da empresa que, efetivamente, vai representar o retorno que a atividade está proporcionando ao investidor.

Ao investigar a utilização ou não do planejamento estratégico pelas empresas para a tomada de decisões, o gráfico 1 mostrou que das empresas pesquisadas, a participação no Programa Extensão Empresarial (PEE) oportunizou que 4,76% das empresas passassem a utilizar sempre o planejamento estratégico; 85,72% utilizaram o planejamento em maior ou menor escala; e para 9,52% das empresas o planejamento estratégico nunca foi utilizado como ferramenta gerencial.

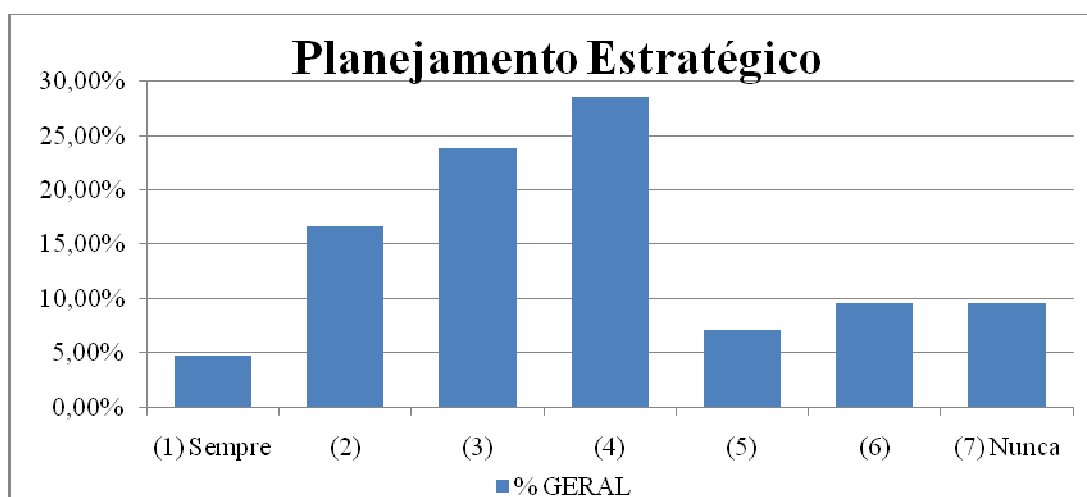


Gráfico 1: Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre o Planejamento Estratégico (geral).
Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Na análise por segmento de atividade, um dado importante que a pesquisa mostra é que no setor industrial o planejamento das atividades é mais evidente, pois 25% das empresas do setor afirmam sempre se utilizarem desta ferramenta para balizar suas ações e atividades, enquanto que no setor comercial o percentual é de 3,85%. Já no setor de serviços, 16,67% dessas empresas afirmam nunca terem utilizado a ferramenta, enquanto que no setor de comércio esse percentual é de 7,69% conforme demonstra o gráfico 2.

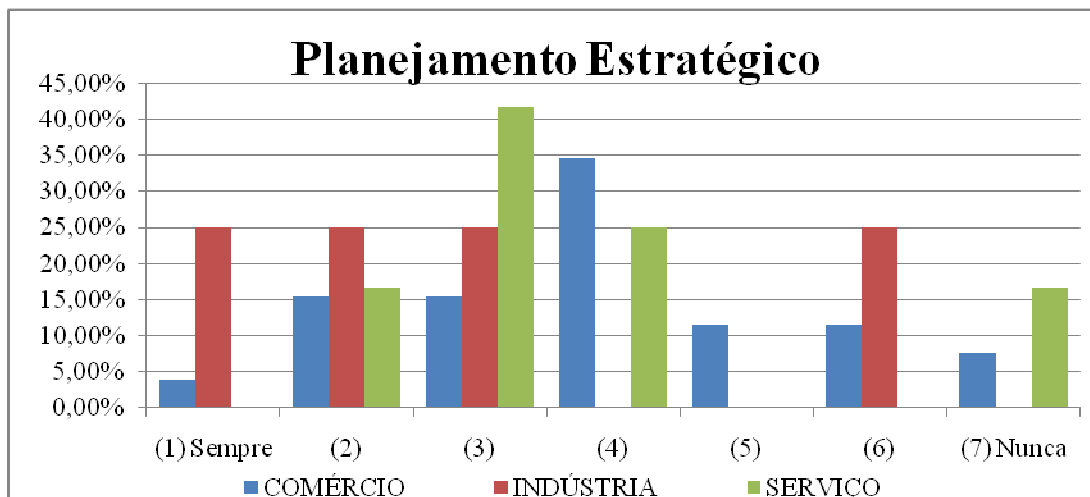


Gráfico 2: Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre o Planejamento Estratégico (por setores e econômicos).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Cabe ressaltar que enquanto importante ferramenta para a organização do ambiente interno e externo da empresa, o planejamento estratégico, de modo geral, tem sido pouco utilizado pelas empresas. Já na análise de segmento, observa-se maior uso no setor de indústria e serviços.

Por outro lado, o planejamento estratégico possibilita ao gestor organizar ações que dizem respeito ao futuro da empresa. Drucker (1986, p. 130) define bem o que seja o planejamento estratégico:

É o processo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões, e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas almejadas.

Visto que das empresas participantes do Programa Extensão Empresarial, a minoria delas utiliza o planejamento estratégico como ferramenta gerencial, é de se repensar a atuação das empresas participantes do programa que não utilizam o planejamento, buscando maior envolvimento e comprometimento das mesmas, de modo que possam perceber no planejamento estratégico a possibilidade de alcance das metas desejadas, fruto de decisões corretas.

Martinet e Thiétart (2001, p. 2) defendem que o planejamento estratégico seria uma importante ferramenta para o pensamento estratégico, desde que fosse pensado na constante alternância entre formalização e informalização, pensamento e ação, previsão e realidade.

b) Estrutura organizacional

É importante ressaltar também que para uma empresa obter bom desempenho de mercado é necessário que ela tenha uma estrutura organizacional bem definida e que use normas de procedimento, estando preparada para enfrentar as crises internas e as turbulências do ambiente externo. Para Tedesco e Grzybovski (2002, p. 78), “estilo gerencial, estrutura organizacional, nível de formalização dos sistemas administrativos, os principais objetivos estratégicos, o grau de engajamento do patrão-dirigente na condução do negócio”, são fatores-chave para o sucesso do negócio.

Nesta esteira das empresas participantes do PEE, 2,38% disseram manter sempre uma estrutura organizacional definida e usar normas de procedimento e 4,76% afirmaram nunca terem adotado essas medidas em suas empresas. Já para 92,86% das empresas participantes da pesquisa houve algum tipo de definição estrutural e a definição de normas de procedimento em maior ou menor grau, conforme demonstrado no gráfico 3.

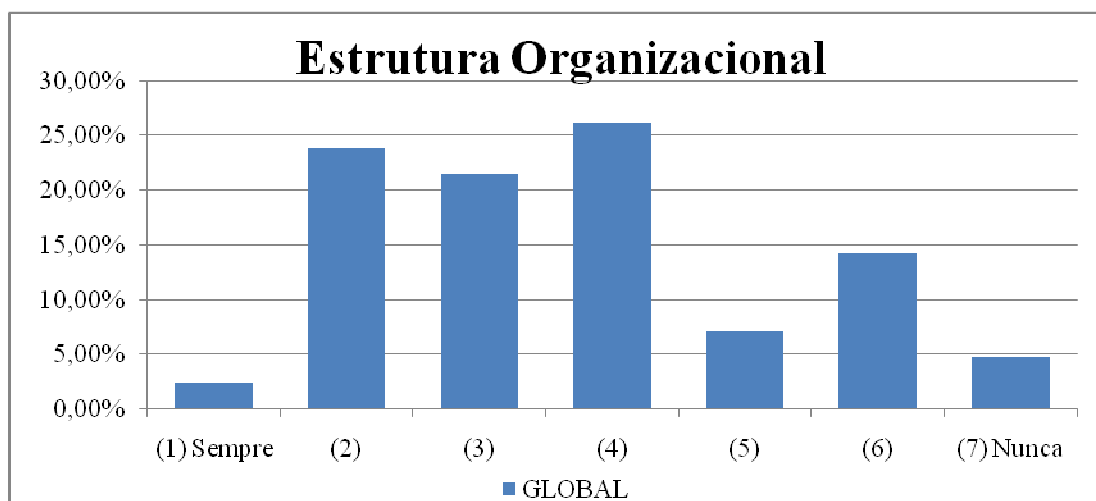


Gráfico 3: Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre a Estrutura organizacional (geral).
Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Cabe destacar que nos setores da indústria e de prestação de serviços, em que a estrutura organizacional e as normas de procedimento tendem a melhorar o resultado final do produto e também dos serviços prestados, nenhuma das empresas pesquisadas prima por manter uma estrutura organizacional definida e usa normas de procedimento para suas atividades formalmente. No setor comercial, 3,85% das empresas afirmam sempre usar normas e procedimentos, e também 3,85% garantem nunca terem adotado tal postura, conforme dados apresentados no gráfico 4.

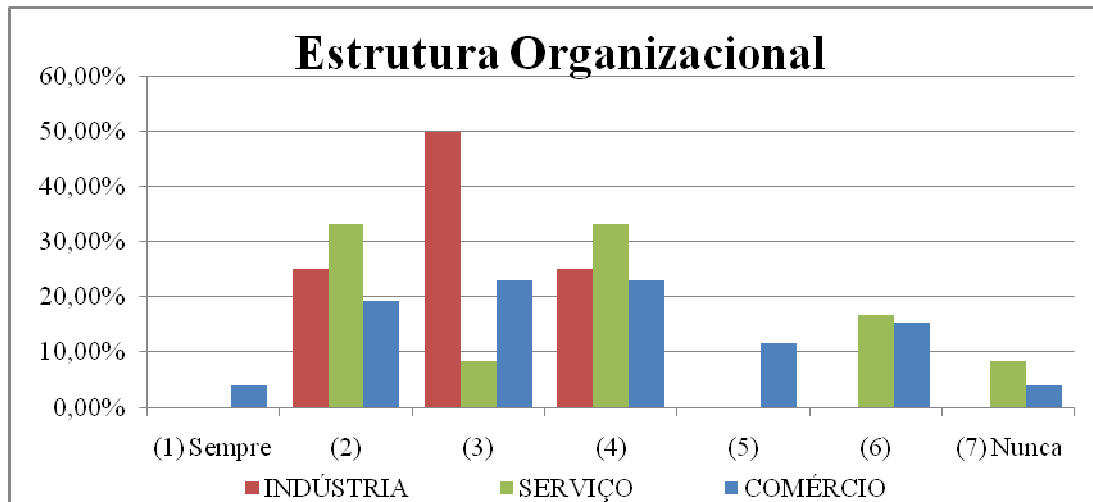


Gráfico 4: Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre a estrutura organizacional (por setores econômicos).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Da análise dos gráficos 3 e 4 infere-se que para as empresas pesquisadas e participantes do PEE, a estrutura organizacional não é um aspecto relevante. Na verdade, uma empresa que possui uma estrutura bem definida e usa normas de procedimento consegue mais facilmente avaliar o seu desempenho e permite a construção de uma estrutura flexível e capaz de se ajustar permanentemente.

A estrutura organizacional pode ser entendida como as regras, políticas, procedimentos, hierarquia de relações de informação, sistemas de incentivo e limites departamentais que organizam as tarefas dentro da empresa. Gold, Malhotra e Segars (2001) afirmam que a estrutura organizacional é relevante porque também influencia na utilização das tecnologias de informação e comunicação.

c) Motivação dos colaboradores

A empresa que motiva seus funcionários através de promoções por merecimento, cursos de aperfeiçoamento, compartilhamento de informações, tende a incrementar as vendas e atingir suas metas. No entanto, Gold, Malhotra e Segars (2001) afirmam que tais sistemas de incentivo também podem criar barreiras às atividades de gerenciamento do conhecimento. Os sistemas de incentivo poderiam ser estruturados de forma que os funcionários sejam motivados e premiados, utilizando o tempo para gerar novo conhecimento (aprender), compartilhar seu conhecimento e ajudar os outros funcionários fora de suas divisões ou funções (O'DELL; GRAYSON, 1998).

De acordo com Haro et al. (2008), o processo de profissionalização da empresa, seja ela de grande ou pequeno porte, implica na aceitação das responsabilidades que cada funcionário tem dentro da empresa e de uma atitude de autonomia profissional. Para isso, a empresa deve demonstrar a intenção de promover o conhecimento, dar autonomia aos funcionários, questionar rotinas, gerar metas desafiadoras, compartilhar conceitos e experiências e promover acesso rápido às informações.

Para que isso aconteça, cada membro da organização precisa conhecer suas atribuições. A descrição de cargos permite à empresa organizar seus colaboradores dentro de uma lógica de atividades que oportunize a interligação das ações de cada indivíduo na organização, sem que haja superposição ou repetição de esforços da sua força de trabalho, facilitando e permitindo a construção de rotinas dinâmicas e que garantam a execução das atividades a contento.

A busca pela satisfação dos clientes internos da organização também é uma tarefa do seu gestor, pois a este compete motivar a equipe na busca por resultados financeiros e também para que o colaborador se sinta feliz e valorizado na empresa onde trabalha, desempenhando suas atividades com dedicação e zelo.

Buscando identificar se a motivação aos colaboradores passou a ser uma prática nas organizações participantes do PEE, percebe-se que 14,29% das empresas pesquisadas adotaram essa prática na empresa e 7,14% das empresas disseram que nunca motivaram os colaboradores visando ao incremento de suas vendas ou resultados. Já 40,48% das empresas afirmam que passaram a motivar seus colaboradores sempre que possível; para 16,67% das empresas a participação no PEE foi indiferente no quesito motivação da equipe e 21,42% afirmaram motivar muito pouco os colaboradores, conforme mostra o gráfico 5, a seguir:

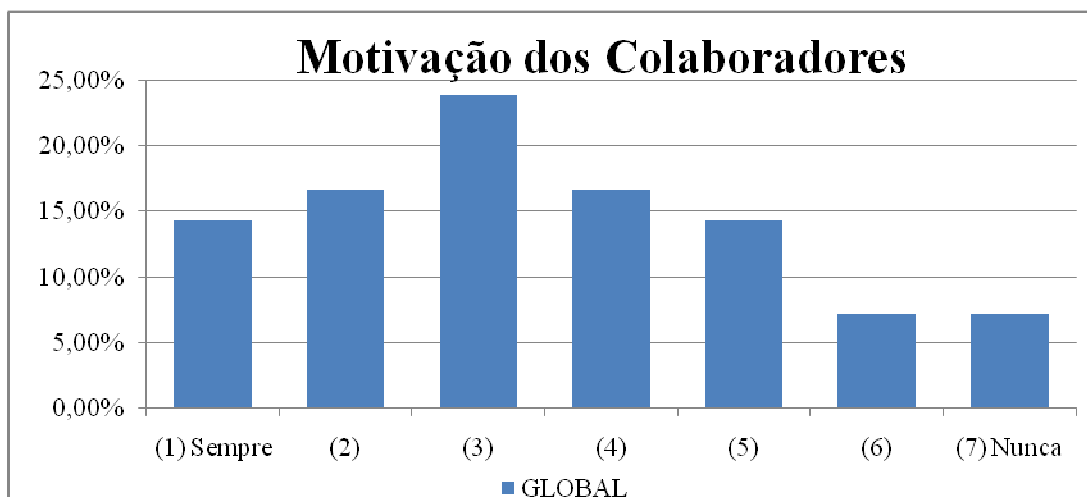


Gráfico 5: Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre a motivação dos colaboradores (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Analisando-se os segmentos econômicos das empresas participantes da pesquisa, podemos observar que no setor industrial a motivação é mais presente, pois 25% das empresas garantiram sempre motivar os colaboradores, comparativamente a 16,67% das empresas prestadoras de serviços e 11,54% das empresas comerciais. No setor comercial, 3,85% das empresas estudadas e 16,67% das empresas prestadoras de serviços afirmam não realizarem qualquer trabalho de motivação da equipe. Por outro lado, todas as empresas industriais desempenham algum tipo de atividade no sentido de manter os colaboradores motivados para o desempenho de suas funções e atividades, conforme demonstra o gráfico 6:

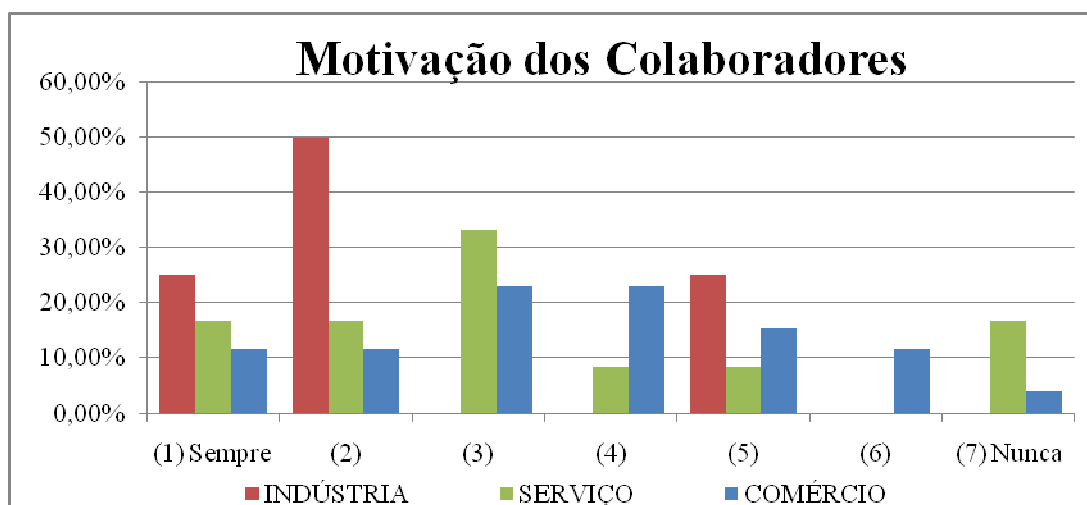


Gráfico 6: Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre a motivação dos colaboradores (por setores econômicos)

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Vale lembrar que o cliente espera além da qualidade do produto, um bom atendimento e funcionários atenciosos e educados, e uma empresa que ofereça preços de mercado, grande variedade de mercadorias, entregas a domicílio e facilidades de pagamento sem burocracia.

Devido às mudanças que ocorrem nas organizações, os colaboradores internos devem estar preparados e capacitados para atuar de forma eficiente, alcançando os objetivos da organização e, assim, satisfazendo suas necessidades.

d) Qualificação dos colaboradores

Não se pode esquecer que o sucesso da empresa também depende do sucesso da equipe de trabalho, pois se o profissional gosta do que faz, está disposto a aprender sempre, trabalha em consonância e comprometido com os objetivos da empresa e, se a empresa respeita este profissional, oferece condições para que ele aprenda sempre e lhe paga um salário justo, havendo um bom relacionamento entre eles, então, o sucesso e o resultado final será um trabalho de qualidade em troca da satisfação do cliente.

Argyris e Schön (1996) observam que os grupos aprendem quando há cooperação entre as pessoas em prol de um objetivo comum. Desta forma, a aprendizagem compreende cognição (pensamento ou *insight*), e ação (comportamento ou correção). Nesta linha de pensamento, o gráfico 7 mostra que das empresas atendidas pelo PEE, 11,90% afirmam que a qualificação dos colaboradores passou a ser uma prática constante na organização, sendo que 2,38% demonstram nunca terem desenvolvido qualquer tipo de atitude visando à qualificação da força de trabalho. Já 85,72% das empresas pesquisadas afirmam que a qualificação da equipe foi em maior ou menor grau priorizada.

Diante dos resultados apresentados é importante destacar que as micro, pequenas e médias empresas, apesar de possuírem, em muitos casos, dificuldades estruturais, se preocupavam com a aprendizagem organizacional. Ficou evidente, com isso, que o PEE contribui para a conscientização dos empreendedores quanto à importância da qualificação contínua para a alavancagem e crescimento sustentável dos empreendimentos.

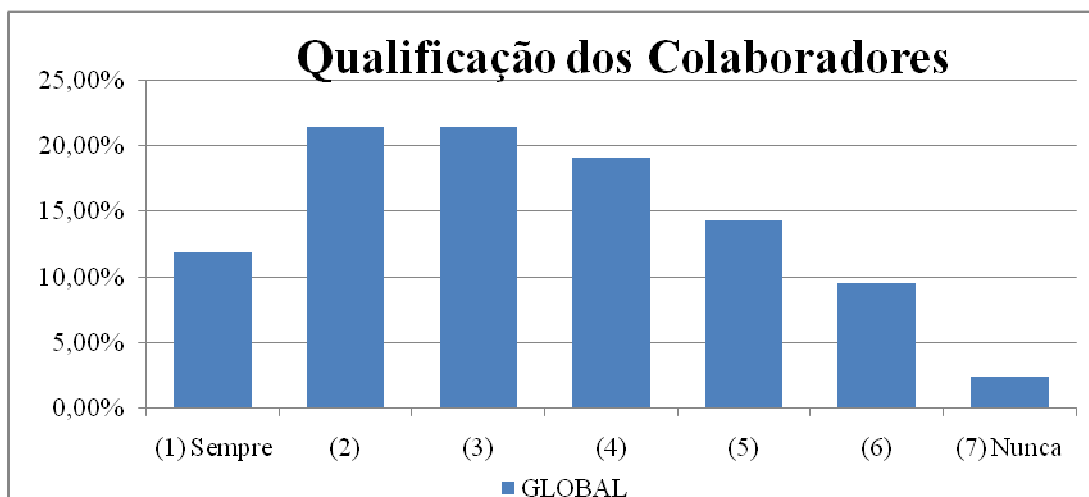


Gráfico 7: Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre a qualificação dos colaboradores (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

O gráfico 8, por sua vez, permite visualizar que a qualificação dos colaboradores do setor industrial é mais forte, com 25% das empresas pesquisadas afirmando sempre qualificar os colaboradores, contra 16,67% das empresas comerciais e 7,69% das empresas prestadoras de serviços. Um dado importante que a pesquisa aponta é que apenas no setor de prestação de serviços a qualificação nunca é priorizada para 8,33% das empresas pesquisadas.

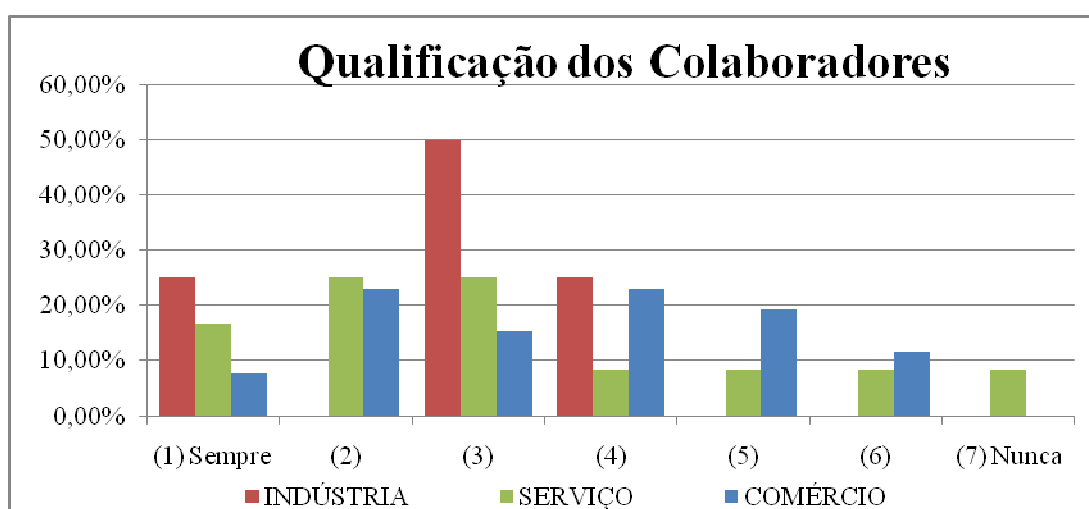


Gráfico 8: Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre a qualificação dos colaboradores (por setores econômicos).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

No que diz respeito à prestação de serviços, cujo atendimento se dá de forma direta ao cliente e os resultados da venda, bem como a satisfação do cliente com o serviço prestado,

acontecem imediatamente, a qualificação se torna indispensável, pois o trato com as pessoas é a ferramenta essencial para uma empresa obter sucesso nas vendas. As indústrias entenderam que a qualificação é o caminho para o crescimento sustentável e se mostram preocupadas em colocar o produto no mercado, por isso, utilizam a peça-chave: seus colaboradores.

Drucker (1999) reforça a necessidade de qualificação neste sentido ao afirmar que o recurso econômico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais, mas sim o conhecimento. Para ele, o valor é criado a partir da produtividade e da inovação, os quais representam a aplicação do conhecimento ao trabalho.

e) Monitoramento dos colaboradores

Antonello (2005) reforça a perspectiva de qualificação ao afirmar que é importante não negligenciar o contexto social da aprendizagem em que os indivíduos estão inseridos.

Considerando que a formalização é um processo importante para a gestão de um empreendimento, das empresas participantes da pesquisa, 16,67% afirmaram nunca terem adotado indicadores formais de monitoramento dos colaboradores, seja com relação a controles de frequência de horários, definição de metas e ou indicadores de produtividade. Um dado que preocupa e fica evidente neste estudo é que nenhuma das empresas afirma ter um padrão de indicadores para monitoramento dos colaboradores, enquanto 83,33% afirmam possuírem algum tipo de controle gerencial sobre o quadro de colaboradores.

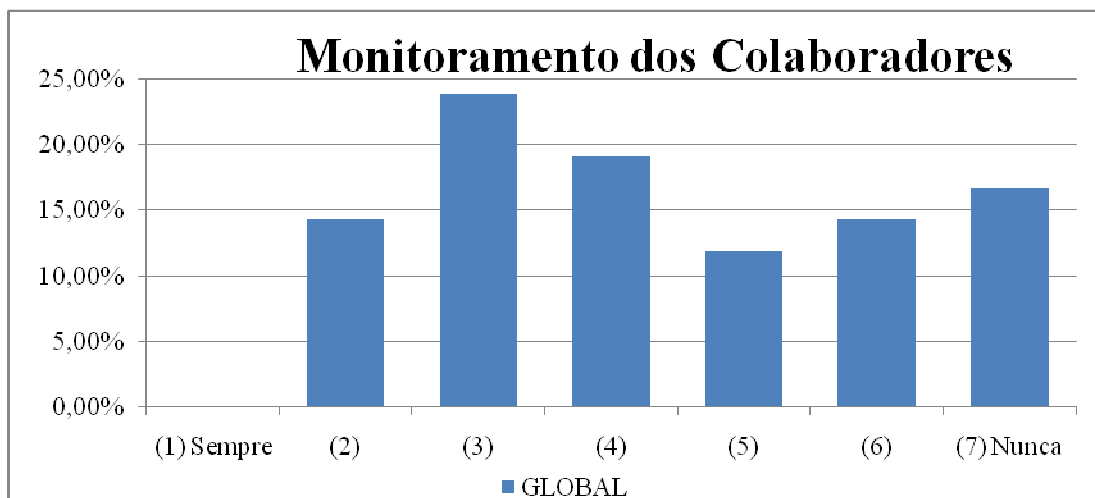


Gráfico 9: Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre o monitoramento dos colaboradores (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Ao serem analisados os setores, constatou-se que em 25% das empresas de serviços e em 15,38% das empresas do ramo comercial nunca houve qualquer tipo de formalização. Nenhuma empresa participante da pesquisa afirma possuir um procedimento formal de monitoramento dos colaboradores, o que demonstra fragilidade gerencial, que pode trazer prejuízos significativos às organizações por reclamações trabalhistas advindas da falta de controle formal da força de trabalho, principalmente no que diz respeito ao cumprimento da jornada de trabalho e comprovação de horas extraordinárias dos colaboradores, conforme apresenta o gráfico 10.

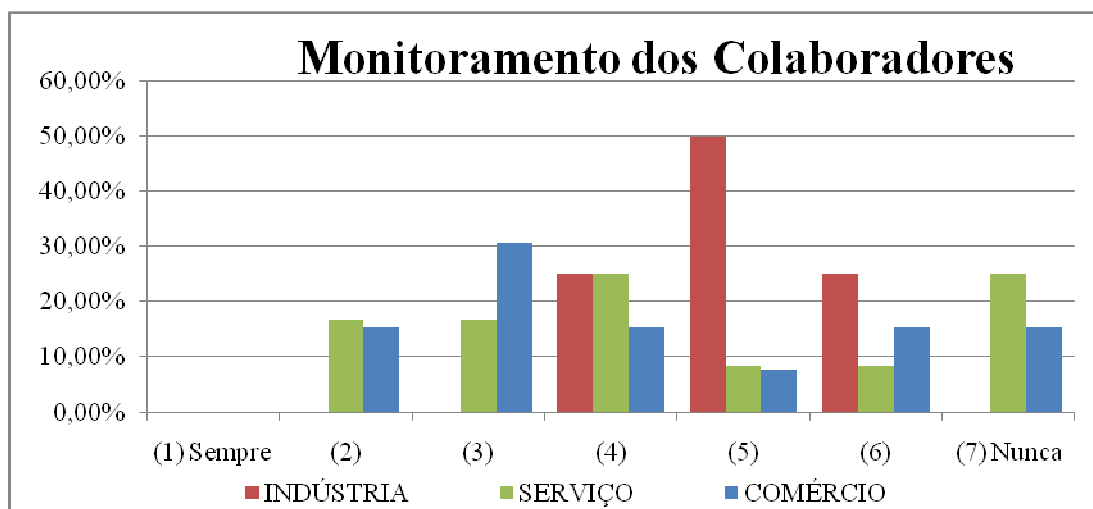


Gráfico 10: Distribuição da frequência de percepção dos gestores sobre o monitoramento dos colaboradores (por setores econômicos).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

No contexto social em que se encontram, as organizações precisam das pessoas para se planejarem, se organizarem e colocarem em funcionamento a estrutura organizacional. Não há organizações sem pessoas, constituindo assim, uma dependência para o alcance dos objetivos. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 19):

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas, os recursos humanos – são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

As pessoas hoje são os recursos críticos das organizações, sendo fundamental uma eficaz administração dos recursos humanos, peça-chave para a criatividade e vantagens competitivas.

f) Cadastro de clientes

Entende-se que é possível avaliar os resultados de uma empresa, desde que o planejamento de suas atividades seja formal. Assim sendo, cabe destacar que definir indicadores, como por exemplo, o número de clientes atendidos, quantidade de itens comercializados, receitas e despesas ocorridas em um determinado período que pode ser anual, semestral, quinzenal, semanal, diário ou até mesmo por hora, dependendo do nível de detalhamento que se quer, permite que sejam tomadas ações corretivas à medida que se monitora tais indicadores e, inclusive, permite ao empreendedor aproveitar momentos sazonais para melhorar o desempenho da empresa. Diante do exposto, se buscou identificar como as empresas estavam agindo no que diz respeito ao cadastro de clientes para a definição de limites de crédito e acompanhamento do volume de compra dos mesmos. Os resultados obtidos, conforme o gráfico 11, dá conta de que 11,90% das empresas adotaram como sistemática sempre cadastrar seus clientes; 83,34% das empresas cadastram os principais clientes, ao passo que 4,76% garantem nunca realizar tal procedimento.

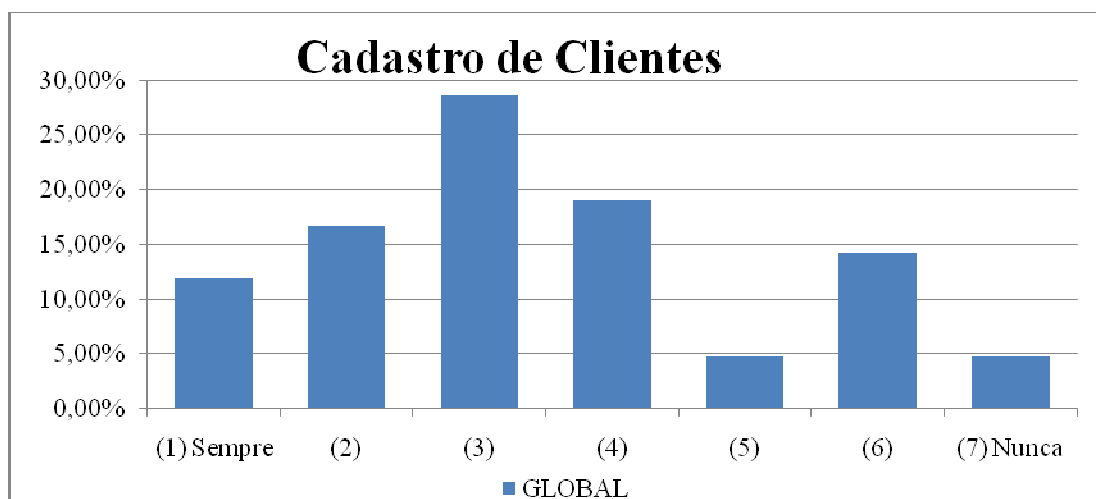


Gráfico 11: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cadastro de clientes (geral).
Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Ao serem analisados os setores, percebeu-se que 11,54% das empresas do comércio e 16,67% das empresas prestadoras de serviços afirmam sempre cadastrar seus clientes, enquanto que as empresas do setor industrial que participaram da pesquisa não realizam tal procedimento. Os dados revelam que 88,46% das empresas comerciais, 100% das empresas industriais e 66,67% das empresas prestadoras de serviços mantêm a prática de cadastrar os

principais clientes. Um dado importante que a pesquisa revela é que 16,67% das empresas prestadoras de serviços garantem nunca cadastrar seus clientes, o que demonstra alto grau de informalidade das empresas desse setor, conforme demonstra o gráfico 12.

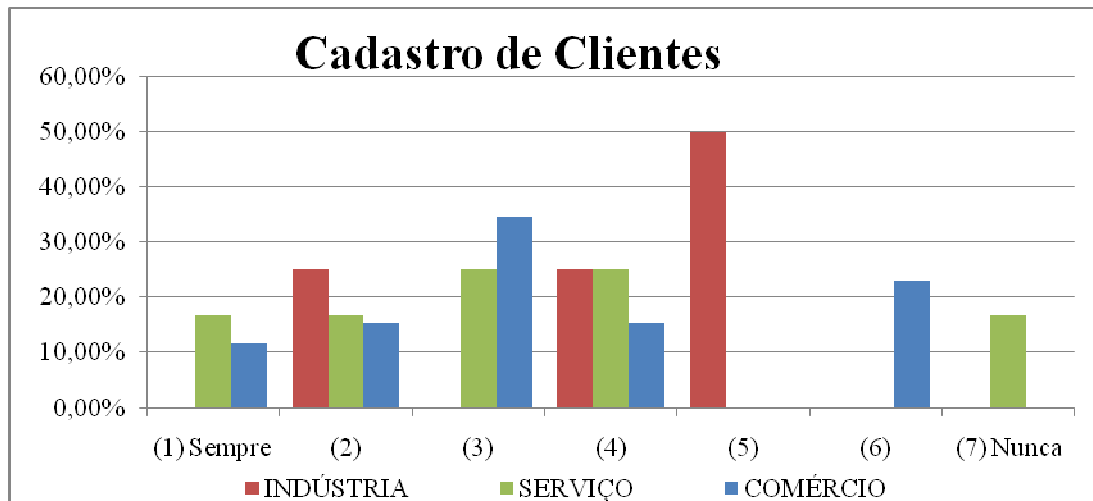


Gráfico 12: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cadastro de clientes (por setores econômicos).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a organização deve estimular a auto-recriação de seu sistema de conhecimentos, encontrando assim novas formas de pensar e desenvolver as suas atividades, produtos e serviços.

No atual cenário competitivo que se apresenta às empresas, a criação e disseminação de conhecimentos devem ser encaradas como atividades nevrálgicas ao suporte e viabilização da estratégia empresarial. Para tanto, a criação e disseminação desse conhecimento gerado deve produzir resultados econômicos reais. Assim, Ferreira e Neves (2005) apontam dois fatores que devem ser observados pelas organizações: a capacidade de operar com agilidade em consequência do uso crescente de operações virtuais oriundas de configurações organizacionais em rede, e o aumento expressivo de investimentos em aprendizagem organizacional, com foco no binômio formação pessoal e implantação de sistemas informatizados. Ou seja, as organizações devem se esforçar para introduzir duas vertentes: 1) um processo estruturado para criação do conhecimento entre seus colaboradores; e 2) a disponibilização de ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação que suportem a criação e disseminação desse conhecimento gerado na organização.

g) Elaboração de orçamento

Um aspecto importante que também reflete o grau de formalização das empresas atendidas pelo PEE está relacionado à gestão financeira, em que se identificou que 14,29% das empresas adotaram como sistemática a elaboração e acompanhamento de um orçamento, projetando receitas e despesas da empresa, e apenas 2,38% das empresas pesquisadas afirmam nunca realizarem orçamento. Enquanto isso, 83,33% das organizações em maior ou menor grau se utilizam de um orçamento para gerenciar suas finanças, conforme representado no gráfico 13.

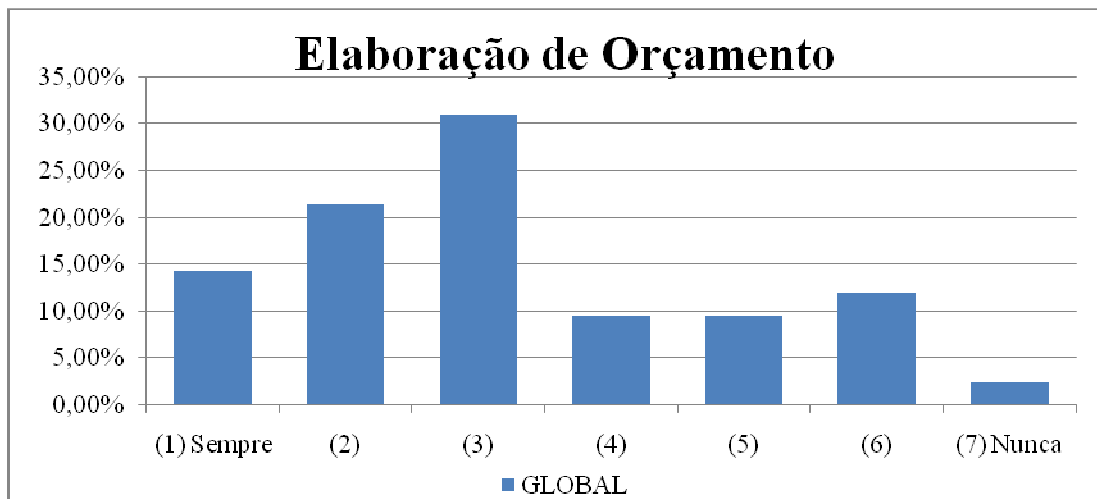


Gráfico 13: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto a elaboração de orçamento (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

O gráfico 14 apresenta os resultados da avaliação setorizada e dá conta de que 11,54% das empresas comerciais e 25% das empresas prestadoras de serviços afirmam sempre elaborar orçamento, enquanto que nenhuma das empresas do ramo industrial afirmou usar tal instrumento para a gestão financeira da organização. Assim, percebe-se que 88,46% das empresas comerciais, 100% das empresas do ramo industrial e 66,67% das empresas prestadoras de serviços elaboraram orçamento em maior ou menor escala dentro de suas organizações. Nas empresas prestadoras de serviços, 8,33% das empresas pesquisadas garantem nunca realizar orçamento, o que é mais uma evidência do elevado grau de informalidade deste setor. Com os resultados apresentados, percebe-se que a participação no PEE permitiu que algumas empresas qualificassem sua gestão e que a aprendizagem de

técnicas gerenciais fosse inserida nas empresas. Porém, muito ainda precisa ser feito para que se atinja patamares aceitáveis de profissionalização.

Perez Júnior, Oliveira e Costa (2005, p. 34) afirmam que:

Além do pleno conhecimento e controle de custos de produção, é necessário identificar as possibilidades de melhorias de processos que resultem em identificação de desperdícios que onerem o custo de produção e reduzem a lucratividade ou a competitividade das empresas.

O controle de receitas e despesas faz parte da atividade gerencial para que a empresa possa direcionar seus investimentos, reduzindo custos e evitando riscos futuros.

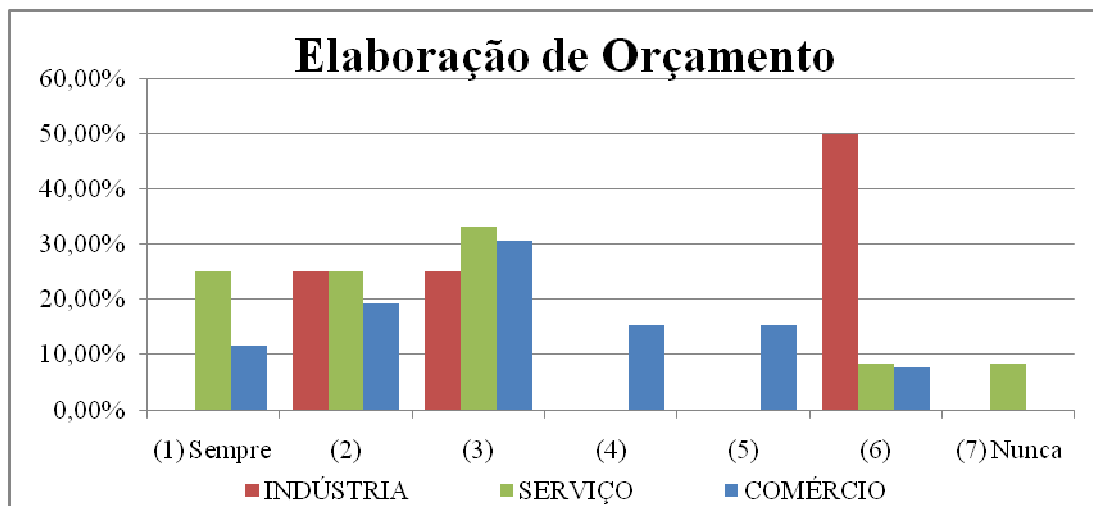


Gráfico 14: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto a elaboração de orçamento (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

h) Cálculo de custos

Na busca por uma gestão eficiente e profissional, as organizações necessitam adotar procedimentos técnicos que lhes permitirá obter dados confiáveis para tomarem decisões gerenciais de forma técnica. Nesse sentido, alguns indicadores são indispensáveis para que o empreendedor conheça os caminhos que seu negócio está seguindo, seja este o do sucesso ou do fracasso.

Uma dessas técnicas está relacionada à metodologia de cálculo do preço de venda de um determinado produto ou serviço, que contemple todos os custos da atividade, bem como

impostos incidentes sobre a comercialização e a margem de lucro que o empreendedor espera obter na sua atividade. O *mark-up* divisor é uma ferramenta que, quando dominada pelo empresário, passa a ser muito útil no dia-a-dia da empresa, facilitando o trabalho e permitindo um resultado técnico.

Por outro lado, o empreendedor precisa de uma base de conhecimento dos tributos incidentes na sua atividade. Precisa ter conceitos de custos fixos e custos variáveis, margem de lucro, taxa interna de retorno, prazo de retorno do investimento, ponto de equilíbrio, margem de contribuição, entre outros indicadores que permitirão avaliar os resultados de suas operações, sejam elas comerciais, industriais ou de prestação de serviços.

O cálculo errado do custo de um produto ou serviço, tanto para mais, quanto para menos, pode ser decisivo para que uma empresa feche suas portas em poucos meses. O mesmo pode acontecer com um cálculo equivocado do preço de venda que, estando acima do valor praticado pelo mercado, contribui para a baixa rotatividade desse produto/serviço e, em sendo produto, pode perder a validade e ter de ser descartado pelo empresário, gerando prejuízo. O contrário também ocasiona problemas, uma vez que o produto que deixou de contemplar os custos fixos, por exemplo, será comercializado por um valor que muitas vezes apenas cobre o seu custo de aquisição, não garantindo lucro na operação. Por esses e outros motivos cabe destacar a importância de se conhecer as ferramentas gerenciais básicas, pois assim o empresário poderá trabalhar com um padrão técnico de indicadores, qualificando o processo gerencial.

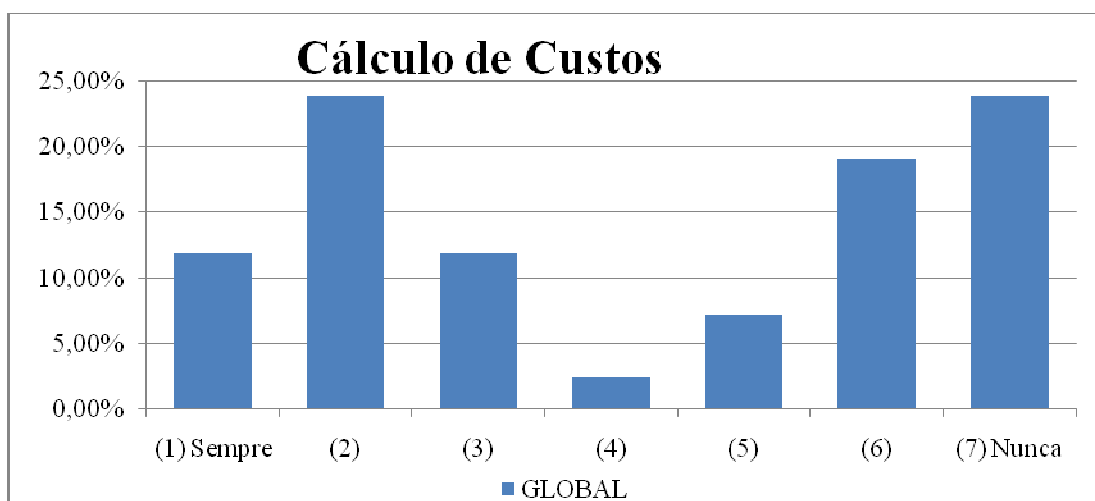


Gráfico 15: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo de custos (geral).
Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

O gráfico 15 mostra que das empresas pesquisadas, 11,90% garantem sempre utilizarem esta ferramenta, 64,29% usam a ferramenta em maior ou menor escala, enquanto 23,81% afirmam nunca usarem essa técnica, o que permite aferir que é elevada a informalidade e a falta de profissionalização no tocante ao cálculo dos custos.

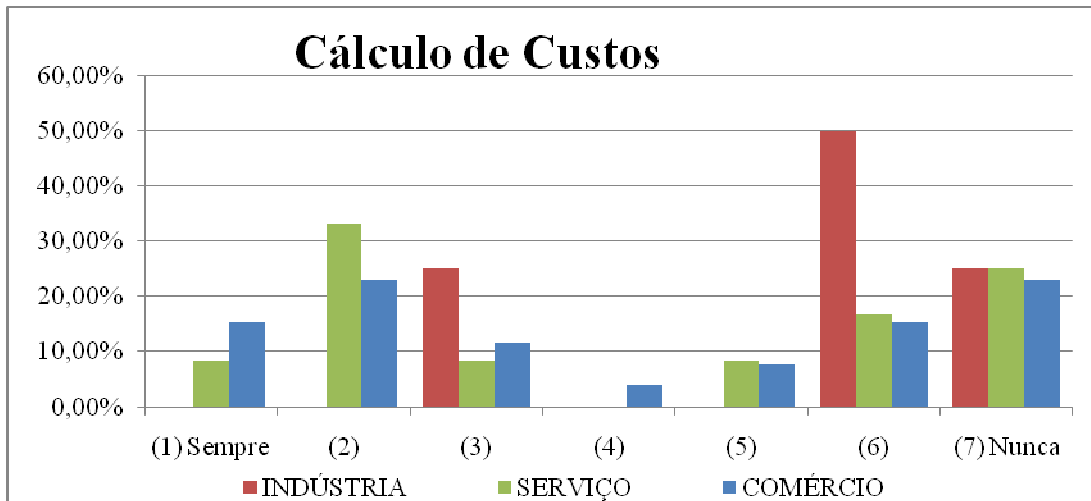


Gráfico 16: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo de custos (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

O gráfico 16 dá conta de que nenhuma das empresas industriais pesquisadas afirma sempre utilizar o *mark-up* para calcular seus custos, enquanto que 15,38% das empresas do ramo comercial e 8,33% das empresas prestadoras de serviços responderam que sempre se utilizam de tal técnica para calcular seus custos. Já 23,08% das empresas comerciais, 25% das empresas industriais e 25% das empresas prestadoras de serviços afirmam nunca utilizarem tal ferramenta. Esses resultados dão a dimensão do quanto ainda resta a ser feito para a qualificação do processo gerencial das micro, pequenas e médias empresas da região Noroeste Colonial do Estado do Rio Grande do Sul.

i) Cálculo do preço de venda

Conforme leciona Santos (1995), para que tecnicamente uma empresa consiga definir seus preços de venda e se manter no mercado com preços competitivos, faz-se necessário observar as condições de mercado, as exigências governamentais e a remuneração do capital investido. Para esse autor, o cálculo do preço de venda deve levar a um valor que traga à

empresa a maximização dos lucros, que permita manter a qualidade, que atenda aos anseios do mercado e que melhor aproveite os níveis de produção, entre outros.

Santos (1995 p. 133) apresenta algumas condições que devem ser observadas na formação do preço de venda:

- a) forma-se um preço-base;
- b) critica-se o preço-base à luz das características existentes no mercado, como o preço dos concorrentes, volume de vendas, prazo, condições de entrega, qualidade, aspectos promocionais etc.;
- c) testa-se o preço às condições de mercado, levando em consideração as relações custo/volume/lucro e demais aspectos econômicos e financeiros da empresa;
- d) fixa-se o preço mais apropriado com condições diferenciadas para atender: volumes diferentes, prazos diferentes de financiamento de vendas, descontos para prazos mais curtos e comissões sobre vendas para cada condição.

No entendimento de Santos (1995 p. 134), na formação do preço de venda devem ser considerados ainda os seguintes fatores:

- a) a qualidade do produto em relação às necessidades do mercado consumidor;
- b) a existência de produtos substitutos a preços mais competitivos;
- c) a demanda esperada do produto;
- d) o mercado de atuação do produto;
- e) os níveis de produção e de venda que se pretende ou que se pode operar;
- f) grau de ocupação da fábrica;
- g) nível do custo estrutural ou fixo a ser coberto;
- h) nível de capital de giro a ser exigido;
- i) performance (margem de contribuição em valor) em relação ao orçamento anual;
- j) nível de concorrência (qualidade, preço, prazo de entrega etc.);
- k) disponibilidade de matéria-prima no mercado;
- l) mix de venda, etc.

Por esses e outros aspectos a formação do preço de venda é de fundamental importância para a empresa e o *mark-up* passa a ser uma ferramenta indispensável para tanto.

Mark-up é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda (SANTOS, 1995, p. 134).

O *mark-up* tem por finalidade definir um preço de venda que contemple os impostos com vendas, taxas variáveis sobre vendas, despesas administrativas fixas, despesas de vendas fixas, custos indiretos de produção fixos e o lucro.

Com base nas informações acima apresentadas, percebe-se a complexidade de nomenclaturas e significados que deve ser de conhecimento do empreendedor. Nesta lógica,

tentou-se identificar se as empresas participantes do PEE passaram a calcular o preço de venda de seus produtos/serviços, utilizando essa ferramenta denominada *mark-up*.

O gráfico 17 permite avaliar que após a participação no PEE, 7,14% das empresas sempre usaram o *mark-up* como ferramenta para a elaboração do preço de venda de seus produtos/serviços, 23,81% das empresas nunca utilizaram essa ferramenta para este fim, e 69,05% a utilizaram em maior ou menor escala.

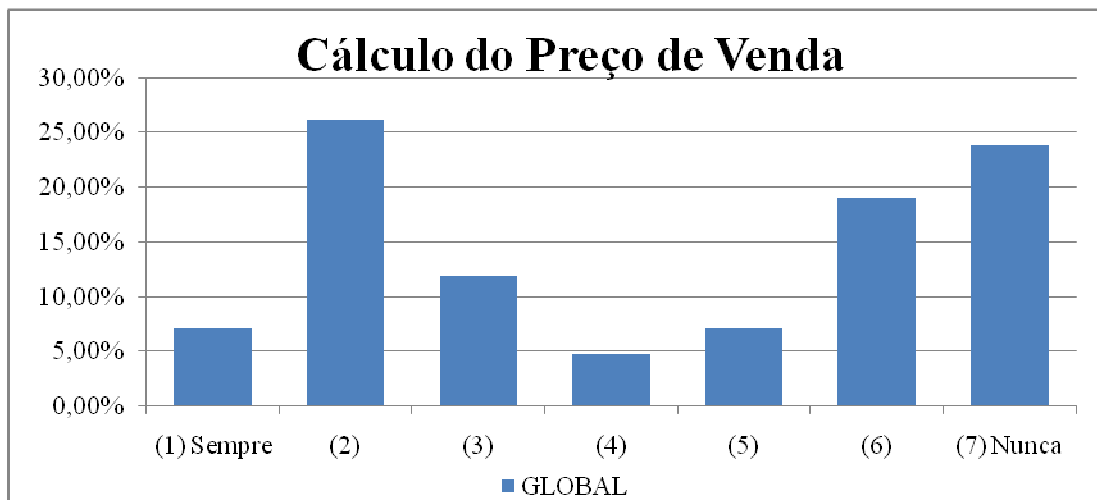


Gráfico 17: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do preço de venda (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Na análise por segmento de empresas percebe-se que 11,54% das empresas do setor comercial sempre utilizam a ferramenta e para os setores industriais e de prestação de serviços nenhuma empresa afirmou utilizar tal mecanismo para formação do seu preço de venda. Cabe destacar ainda, que 23,08% das empresas comerciais, 25% das empresas industriais e também 25% das empresas prestadoras de serviços afirmam nunca utilizarem tal instrumento em suas práticas de gestão, conforme apresenta o gráfico 18.

Diante dos dados levantados pode-se aferir um alto grau de amadorismo dos empreendedores, o que mais uma vez fica evidente na presente pesquisa, justificando que o apoio técnico a esses empresários é fundamental para a qualificação da forma de gerenciar as micro, pequenas e médias empresas pesquisadas.

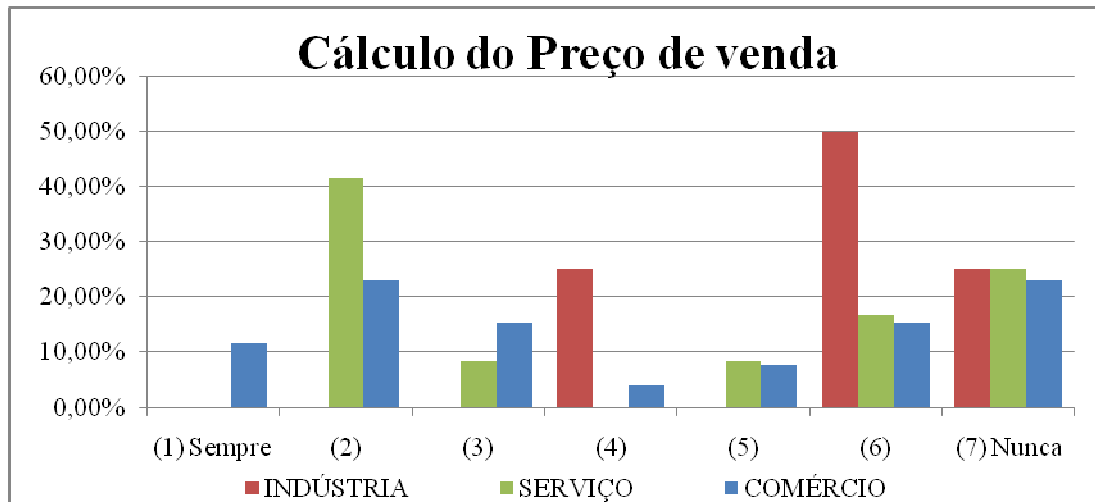


Gráfico 18: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do preço de venda (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

j) Cálculo do custo fixo

No dia-a-dia das organizações, os economistas, contadores, administradores, engenheiros e outras pessoas, ao se defrontarem com os problemas de custos, criam conceitos e terminologias de acordo com as suas necessidades. Para o termo “custos”, por exemplo, “não é fácil encontrar uma definição ou explicação que não deixe dúvida quanto ao seu significado” e que “em nossa língua tais expressões (custos e despesas) não possuem uma distinção nítida” (LEONE, 2008, p. 51).

Usam-se, constantemente, os termos *custos*, *gasto* e *despesa*, porém não obstante reconhecermos a dificuldade de distinguirmos uns dos outros, cabe conceituá-los para o melhor entendimento de cada um.

Leone (2008) define custo como sendo o consumo de um fator de produção, medido em termos monetários para a obtenção de um produto, de um serviço ou de uma atividade que poderá ou não gerar renda.

Já a despesa é definida por Leone (2008) como o gasto aplicado na realização de uma atividade que vai gerar renda efetivamente ou que poderá gerar uma renda teórica, sendo o componente negativo da renda de determinado período.

Nesta etapa do estudo e para reforçar a diversidade de conceitos e utilização dos termos custos e despesas, faz-se oportuno destacar que os custos ainda possuem algumas classificações como apresentado a seguir.

Leone (2008, p. 55) classifica os custos em três grandes grupos, a saber:

- a) custos para a determinação do lucro e a avaliação do patrimônio: custos históricos ou reais, custos por natureza, custo fabril, custo primário, custo de transformação, custo das mercadorias fabricadas e custo das mercadorias vendidas;
- b) custos para o controle das operações: custos direto e indireto, custos-padrão, custos estimados e custos pela responsabilidade;
- c) custos para o planejamento e tomada de decisões: custos fixos, variáveis e semivariáveis.

Com um enfoque gerencial buscou-se identificar junto às empresas participantes do PEE se estas passaram a identificar seus custos fixos e, neste caso, se os utilizam na tomada de decisões gerenciais.

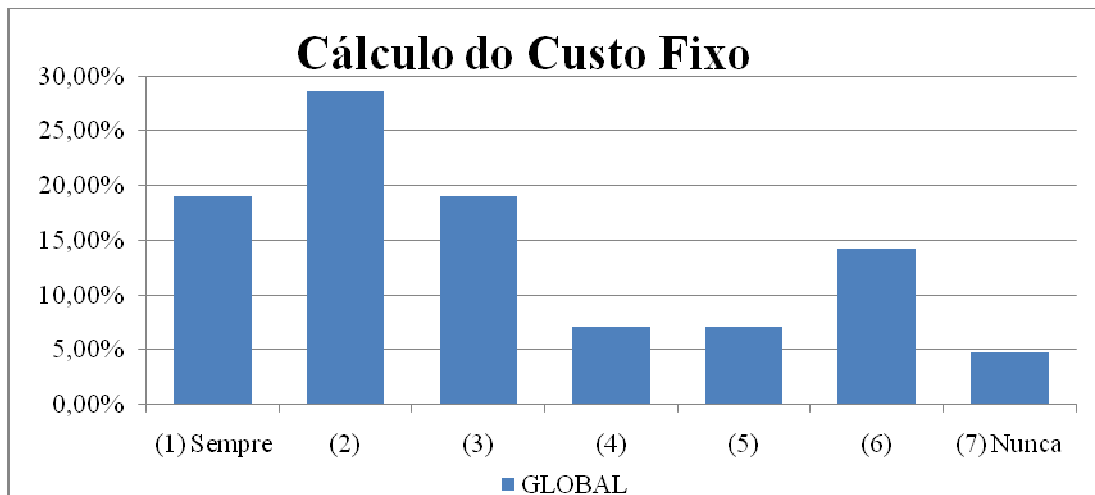


Gráfico 19: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do custo fixo (geral).
Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

O gráfico 19 mostra um aumento no número de empresas que passaram a classificar seus custos fixos. Neste contexto, 19,05% das empresas passaram a identificar o custo fixo e o utilizam constantemente na tomada de decisões gerenciais, sendo que apenas 7,46% das empresas garantem nunca identificarem o custo fixo em suas atividades.

A pesquisa também permitiu uma análise entre os ramos de atividades, ficando evidente que 19,23% das empresas comerciais, 25% das industriais e 16,67% das empresas prestadoras de serviços garantem sempre identificarem o custo fixo em suas atividades, embasando suas decisões gerenciais nos mesmos. Um dado que merece destaque é que 3,85% das empresas do comércio e 8,33% das empresas prestadoras de serviços afirmaram nunca identificar o custo fixo em suas atividades, conforme demonstrado no gráfico 20.

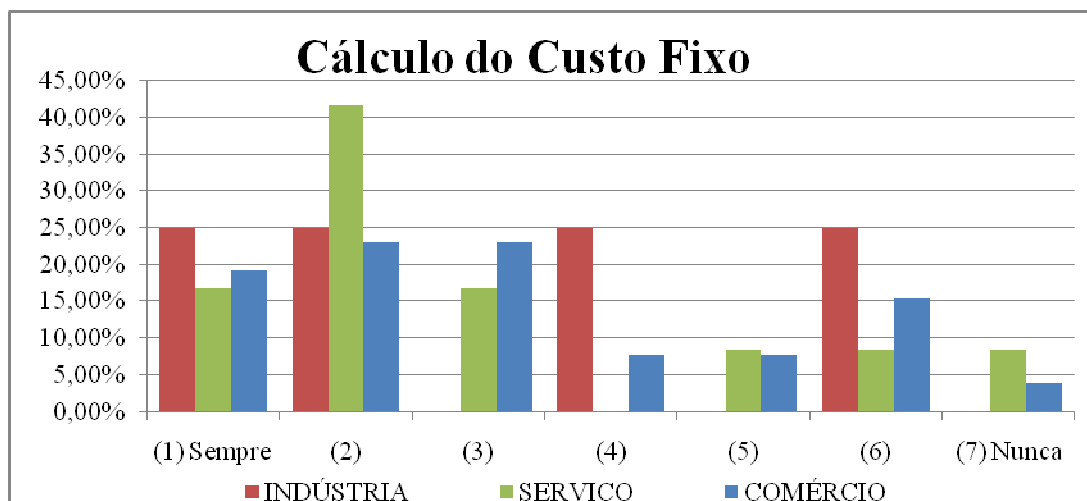


Gráfico 20: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do custo fixo (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

O custo fixo, segundo Perez Júnior, Oliveira e Costa (2005, p. 20), é um custo que permanece constante dentro da empresa e independe do volume de produção (ex.: salário das chefias, aluguel, seguros, etc.). Já os custos variáveis, pelo contrário, estão diretamente ligados ao aumento do volume de produção porque dizem respeito à matéria-prima empregada (ex.: para um sapato, gasta-se um metro de couro, para mil sapatos será preciso adquirir mil metros de couro).

k) Cálculo do custo variável

Da mesma forma que os custos fixos, os custos variáveis são indispensáveis para um bom planejamento e avaliação de resultados em qualquer atividade econômica em que a organização atue.

Nessa perspectiva, a pesquisa mostra que, após a participação no PEE, apenas 4,76% das empresas passaram a identificar os custos variáveis em suas atividades. Um dado que preocupa, pois este aspecto é indispensável na gestão dos negócios, uma vez que é a partir do custo variável que se pode calcular outros indicadores como Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio. Neste contexto, também 4,76% das empresas que participaram do PEE, garantem que nunca identificaram os custos variáveis. Já para 90,48% das empresas, o custo variável é identificado em maior ou menor grau, conforme apresenta o gráfico 21.

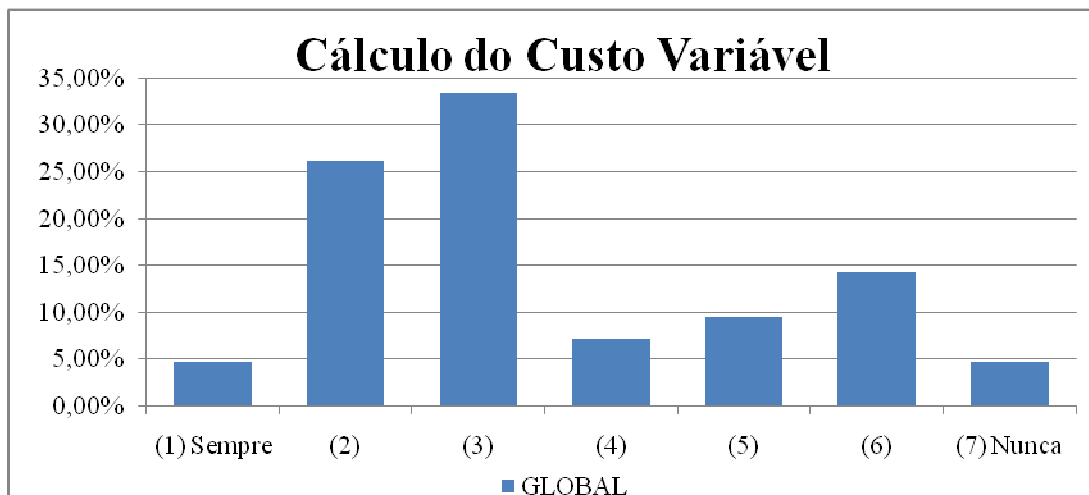


Gráfico 21: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do custo variável (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

O gráfico 22 trata da avaliação setorial no que diz respeito à identificação e utilização do custo variável nas organizações participantes do PEE.

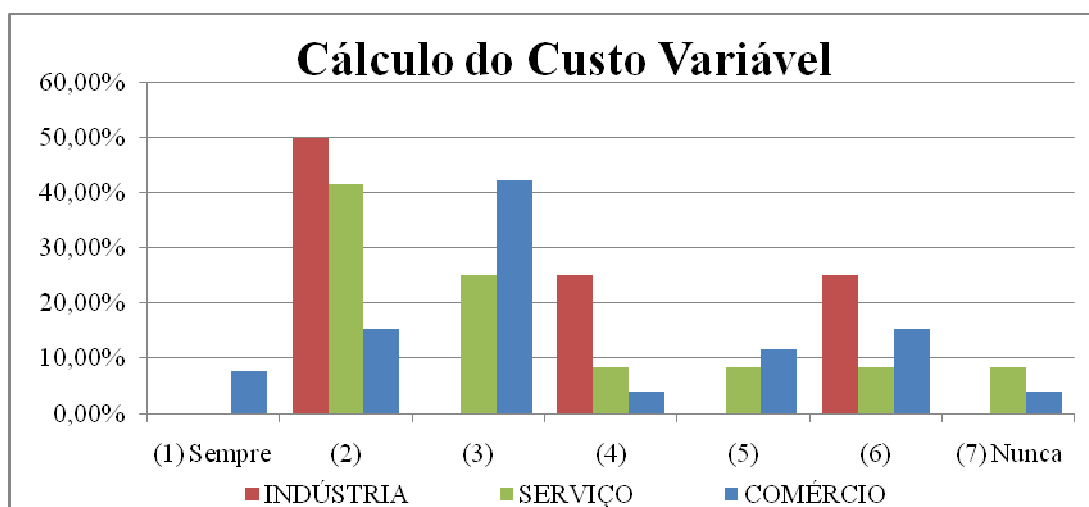


Gráfico 22: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do custo variável (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Percebe-se que nenhuma das empresas do setor industrial e também as prestadoras de serviços adotam sempre a identificação do custo variável e que 7,46% das empresas comerciais sempre identificam o custo variável em suas atividades. Destaca-se ainda que 3,85% das empresas do comércio e 8,33% das empresas prestadoras de serviços afirmaram nunca identificar o custo variável e utilizam esse indicador na tomada de decisões gerenciais.

Cabe aqui frisar que todas as indústrias participantes da pesquisa, em maior ou menor grau, identificam o seu custo variável e baseiam suas decisões sobre os mesmos.

Com base nos dados apresentados pela pesquisa, percebe-se o quanto precisa ser feito para que as micro, pequenas e médias empresas melhorem em termos gerenciais. Numa análise preliminar é possível ressaltar que as dificuldades enfrentadas pelos empresários são de toda ordem, porém a falta de estrutura gerencial mínima, além de equipamentos, como computadores, por exemplo, parece desestimular os empreendedores na busca do crescimento empresarial, levando-os, muitas vezes, para a informalidade.

Segundo Hansen e Mowen (2001), cabe ao gestor o papel de buscar, por meio da análise técnica, formas de maximizar os resultados da empresa. Uma das ferramentas que se pode utilizar é a análise da relação custo-volume-lucro, que enfatiza os inter-relacionamentos de custos, quantidades vendidas e preços, tornando-se valiosa para identificar a extensão e magnitude de um problema econômico pelo qual a empresa esteja passando, permitindo encontrar as soluções necessárias.

A gestão de uma empresa, porém, é feita por meio de um conjunto de ferramentas e mecanismos técnicos que, quando implementados e executados na organização, tendem a oferecer subsídios para a tomada de decisões gerenciais, ficando evidente que a adoção de apenas uma ou outra ferramenta não permitirá ao gestor tomar decisões com segurança.

1) Cálculo do ponto de equilíbrio

Um dos aspectos levados a estudo pelo PEE, quando da sua aplicação nas empresas, era orientar os gestores quanto à identificação do ponto de equilíbrio nas empresas atendidas, ou seja, identificar o volume de vendas necessário para cobrir os custos fixos da empresa.

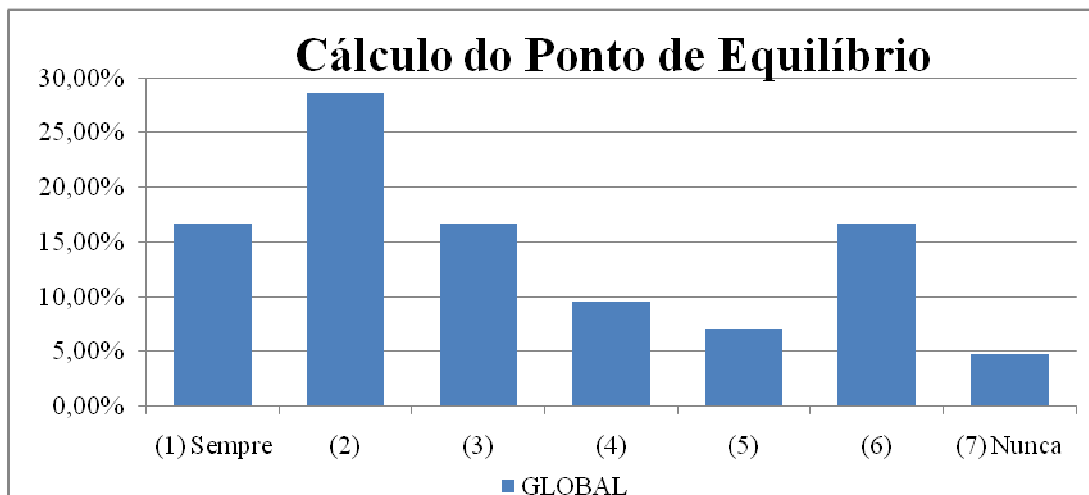


Gráfico 23: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do ponto de equilíbrio (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

O gráfico 23 reflete o comportamento adotado pelas empresas avaliadas nesta pesquisa e que participaram do PEE. Ele mostra que 16,67% das empresas passaram constantemente a calcular seu ponto de equilíbrio, 78,57% passaram a calculá-lo ocasionalmente e apenas 4,76% das empresas participantes garantem que nunca calculam o ponto de equilíbrio. Diante desses números verifica-se que o Programa Extensão Empresarial trouxe uma contribuição significativa para a grande maioria das organizações assistidas, pois mais de 95% das empresas passaram a utilizar essa ferramenta em suas atividades gerenciais.

O cálculo do ponto de equilíbrio é mais evidente no setor industrial, pois todas as empresas garantem usar esse mecanismo. Neste contexto, 11,54% das empresas comerciais, 25% das empresas prestadoras de serviços e também 25% das indústrias afirmam sempre usar a ferramenta, sendo que 3,85% das empresas comerciais e 8,33% das empresas prestadoras de serviços nunca utilizaram essa ferramenta em suas práticas de gestão, conforme mostra o gráfico 24.

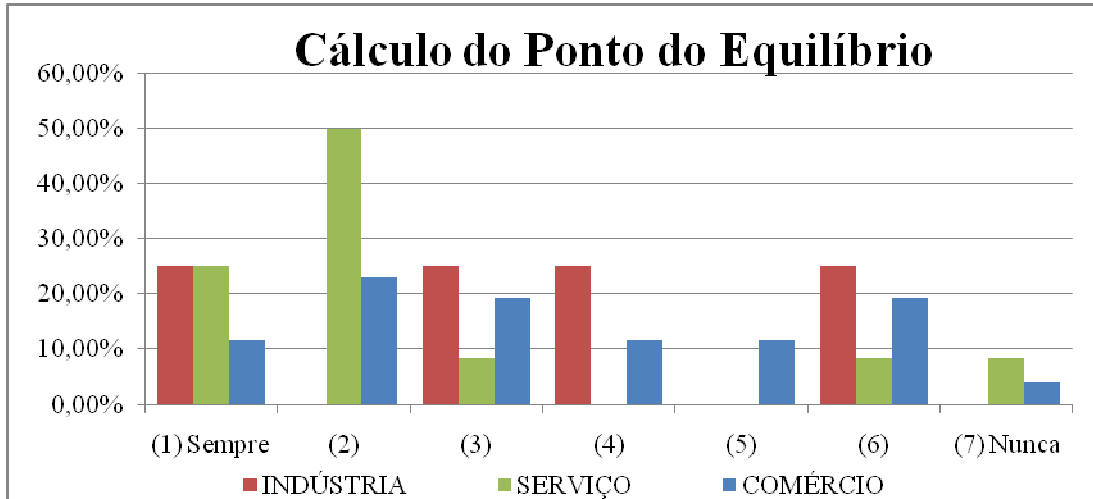


Gráfico 24: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do ponto de equilíbrio (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Após serem explicitados os conceitos de custos fixos e custos variáveis, cabe destacar a sua relevância na elaboração de um planejamento financeiro detalhado para a organização.

m) Cálculo da margem de contribuição

No contexto do planejamento e controle empresarial, a análise do equilíbrio entre receitas e despesas merece destaque por tratar diretamente o cumprimento de metas especificamente voltadas para a maximização de lucros.

O complexo de risco, chamado comumente “negócio empresarial”, depende da habilidade e do “jogo de cintura” que o empresário deve possuir para negociar preços. Para Santos (1995 p. 50),

o empresário paga, recebe, investe, contrata funcionários, compra, vende, abre o mercado, produz etc., dentro do contexto empresarial. O empresário depende no mínimo de informações para guiar os seus negócios, como custo por produto, resultado por produto, etc., para essas informações ajudá-lo no planejamento e avaliação do desempenho e tomada de decisões.

Determinar o volume mínimo de vendas que a empresa precisa realizar para não incorrer em prejuízo, também denominado de “ponto de equilíbrio”, complementa com eficácia o painel dessas informações para gerir os recursos econômicos e financeiros das empresas.

Margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda líquido e o custo variável, o que significa dizer que a margem de contribuição é o valor (quanto) de cada

unidade vendida ou o total das vendas “contribui” para cobrir o total do custo fixo e, se possível, conforme o nível e valor das vendas, proporcionar lucro (SANTOS, 1995).

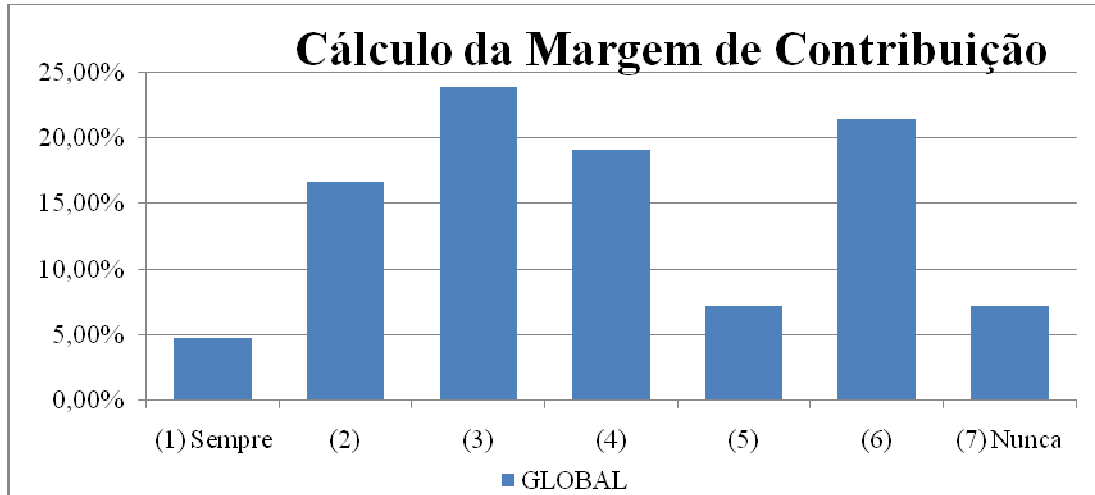


Gráfico 25: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do ponto da margem de contribuição (geral)

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

O gráfico 25 apresenta uma realidade vivida pelas micro e pequenas empresas, participantes deste estudo. Para estas empresas, a participação no PEE contribuiu para que 4,76% das empresas adotassem como sistemática permanente o cálculo da margem de contribuição gerada pelos seus produtos e serviços e que 88,10% das empresas aplicam essa técnica em maior ou menor escala, sendo que 7,14% das empresas garantem nunca terem utilizado essa técnica como ferramenta de gestão organizacional.

A pesquisa permitiu ainda uma análise dos setores, conforme gráfico 26, em que o uso do cálculo da margem de contribuição fica mais evidente. No setor industrial 25% das empresas afirmam sempre utilizarem essa ferramenta, enquanto que no comércio o percentual cai para 3,85% das empresas pesquisadas. Um dado importante é que entre as empresas prestadoras de serviços nenhuma afirmou utilizar-se dessa ferramenta. O descaso ainda é maior quando 7,69% das empresas comerciais e 8,33% das empresas prestadoras de serviços afirmam que nunca se utilizaram dessa técnica em suas rotinas administrativas. Cabe destacar que todas as indústrias pesquisadas usam essa ferramenta em maior ou menor grau, o que permite inferir que existe uma gestão mais qualificada no setor industrial do que nos demais setores. No conjunto, percebe-se que muito ainda precisa ser feito para que essas empresas possam alcançar um modelo de gestão profissionalizado e que seus gestores, mesmo com o acúmulo de atividades e tarefas, precisam desenvolver suas competências gerenciais.

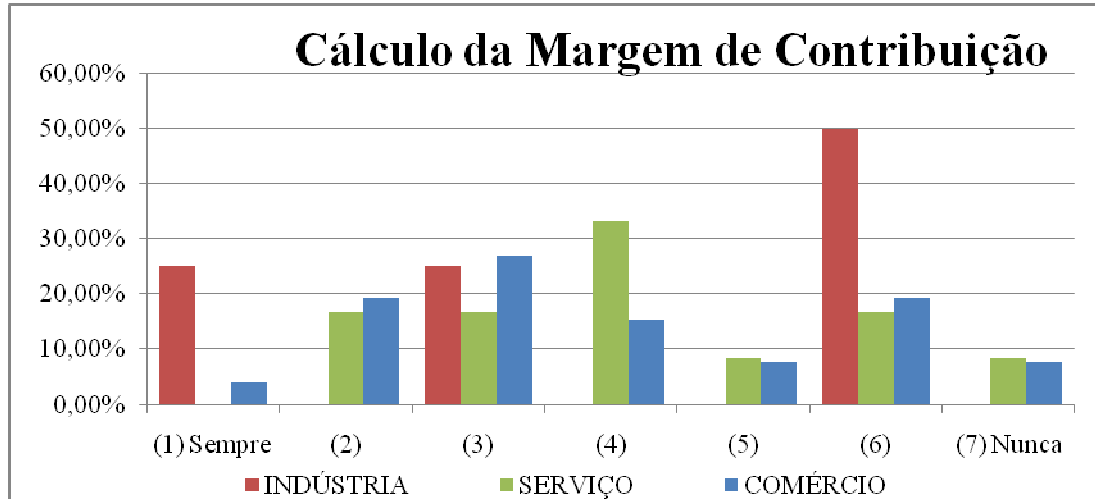


Gráfico 26: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao cálculo do ponto da margem de contribuição (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Para Bauer (1999), uma organização, quando levada ao limiar da instabilidade, pode mudar espontaneamente, isto é, se auto-organizar. Para que isso aconteça, a organização precisa ser vista como um sistema dinâmico e complexo que possui maiores possibilidades de resposta aos estímulos inesperados do ambiente.

n) Indicadores de desempenho

Para que uma organização possa avaliar suas atividades e resultados, precisa em primeira análise, de um modelo de gestão que permita coletar dados para, posteriormente, serem processados e analisados e servirem de base para o processo decisório. Neste contexto, a presente pesquisa buscou identificar se após a participação no PEE, as empresas passaram a adotar como indicadores de desempenho a quantidade de itens/serviços vendidos durante o mês, mecanismo usualmente praticado como forma de indicador de desempenho organizacional.

O gráfico 27 mostra que 14,29% das empresas adotaram sempre monitorar seu desempenho com base na quantidade de itens/serviços prestados mensalmente. A pesquisa também mostra que os mesmos 14,29% nunca adotaram essa postura, ao passo que 71,42% das empresas afirmaram utilizar essa prática em maior ou menor escala. Em primeira análise, cabe destacar que são assustadores os resultados apurados neste item, uma vez que se a empresa não monitorar os volumes comercializados em termos de quantidades, como poderá planejar suas compras? Por outro lado, percebe-se a importância de um programa de qualificação da gestão das micro, pequenas e médias empresas para oportunizar que os

empresários possam usar no cotidiano das organizações técnicas importantes de avaliação, permitindo assim comparar resultados e tomar decisões com maior embasamento técnico.

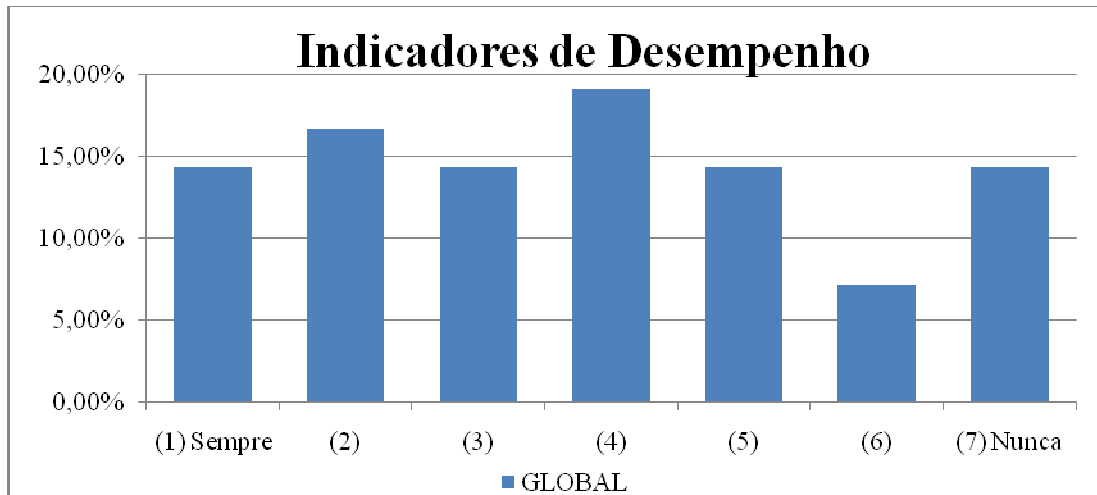


Gráfico 27: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto a indicadores de desempenho (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

No que tange aos indicadores de desempenho, a familiaridade com o mercado foi identificada como principal responsável pelo desempenho insatisfatório das empresas, aliado ao conhecimento organizacional e às habilidades tecnológicas.

Numa análise setorial, a pesquisa mostra que 11,54% das empresas comerciais, 50% das industriais e 8,33% das empresas prestadoras de serviços afirmam que passaram a monitorar constantemente a quantidade de itens/serviços prestados. Isso mostra que houve conscientização dos empresários da importância de monitorar esses indicadores, pois lhes permite comprar mais nos períodos de maior venda, ou comprar menos em períodos de menor rotatividade de determinados produtos, o que também proporciona um melhor planejamento financeiro.

Por outro lado, a pesquisa mostra que 15,38% das empresas comerciais e 16,67% das empresas prestadoras de serviços afirmam nunca utilizarem a quantidade de itens/serviços vendidos como indicador de desempenho. Cabe destacar aqui que uma das possibilidades do uso desse indicador tenha ocorrido devido ao fato de que para a efetividade do controle a empresa dispusesse de computadores e softwares que facilitam a gestão de estoques, por exemplo. Nas empresas atendidas pelo PEE, muitas delas não têm estrutura de suporte à gestão. Nesse sentido, cabe um projeto que contemple o acesso à informática, bem como a

cursos que qualifiquem os empresários para operar os equipamentos e sistemas necessários para o aperfeiçoamento da gestão das micro, pequenas e médias empresas. O gráfico 28 dá conta de que todas as indústrias utilizam em maior ou menor escala a quantidade de itens vendidos mensalmente, o que permite concluir que no setor industrial a preocupação com o volume de atividades é maior em relação aos demais setores participantes da pesquisa.

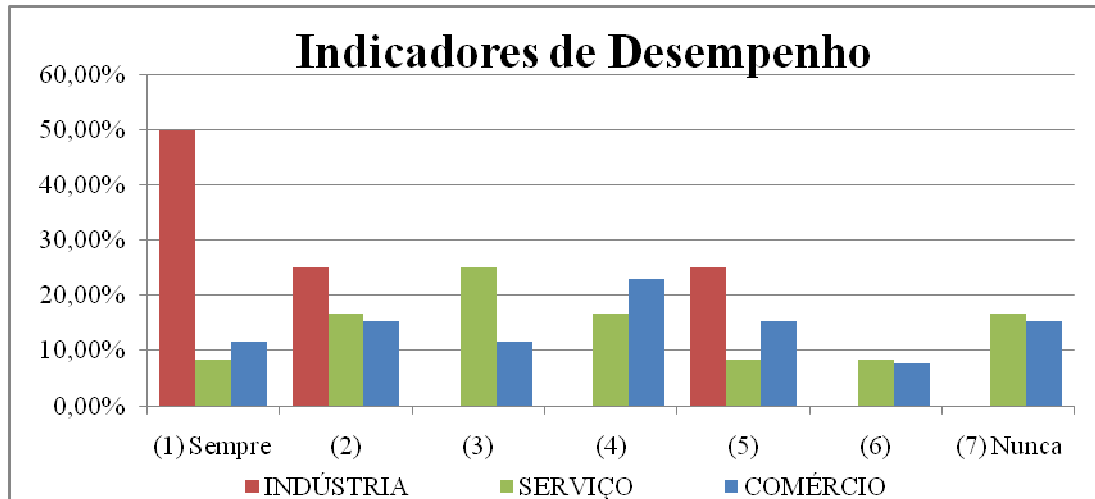


Gráfico 28: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto a indicadores de desempenho (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

o) Avaliação de fornecedores

De acordo com Horngren, Foster e Datar (2000, p. 660):

As medidas de desempenho são o componente central de um sistema de controle gerencial. Boas decisões de planejamento e controle exigem informações das diversas subunidades da organização. Para serem eficazes, os sistemas de controle gerencial precisam também motivar os gerentes e empregados a se esforçarem para atingir as metas da organização. A avaliação de desempenho e a premiação são elementos fundamentais para motivar os empregados.

A pesquisa revela que 26,19% das empresas passaram a avaliar seus fornecedores quanto à pontualidade de entrega das mercadorias. Para 2,38% dos empresários a avaliação dos fornecedores nunca foi realizada na empresa; já para 71,43% deles a avaliação é feita em maior ou menor escala, conforme mostra o gráfico 29. Percebe-se, neste caso, que a participação no PEE despertou nos empresários a necessidade de avaliar seus fornecedores, pois em sendo cumpridos os prazos de entrega das mercadorias, lhes é facilitada a organização dos pedidos de compras, bem como a disponibilidade financeira para o pagamento das mesmas.

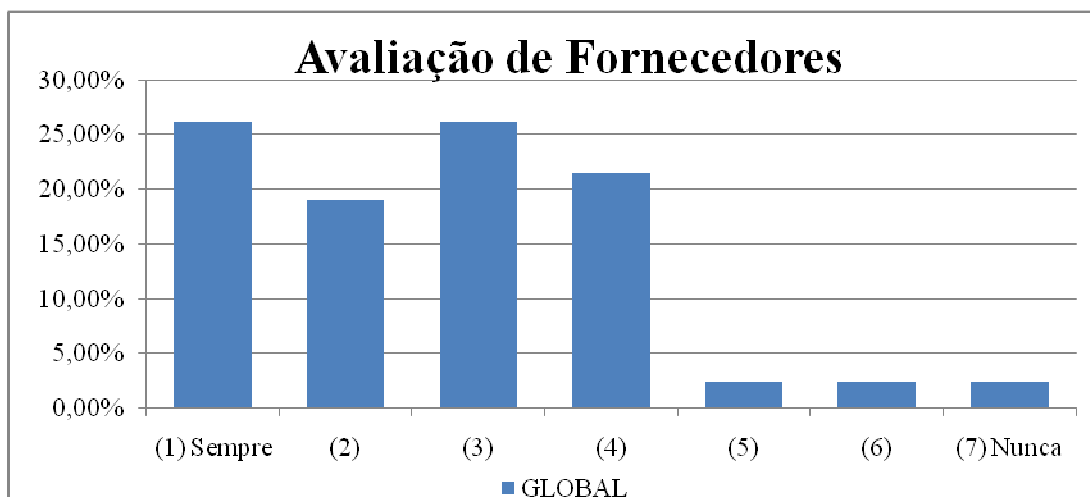


Gráfico 29: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto a avaliação de fornecedores (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

A pesquisa também revela que 50% das indústrias, 33,33% das empresas prestadoras de serviços e 19,23% das empresas comerciais passaram a avaliar constantemente o desempenho dos fornecedores quanto à pontualidade de entrega, enquanto que 8,33% das empresas prestadoras de serviços afirmam nunca avaliar os fornecedores quanto à pontualidade de entrega. Fica evidente no gráfico 30 que as empresas comerciais e as indústrias afirmaram avaliar os fornecedores, em maior ou menor escala. Cabe destacar o quanto resta a ser feito para que as micro, pequenas e médias empresas possam melhorar seus modelos de gestão e destacar a importância de programas que venham a contribuir com essas organizações para a elevação dos seus resultados e a maximização dos lucros.

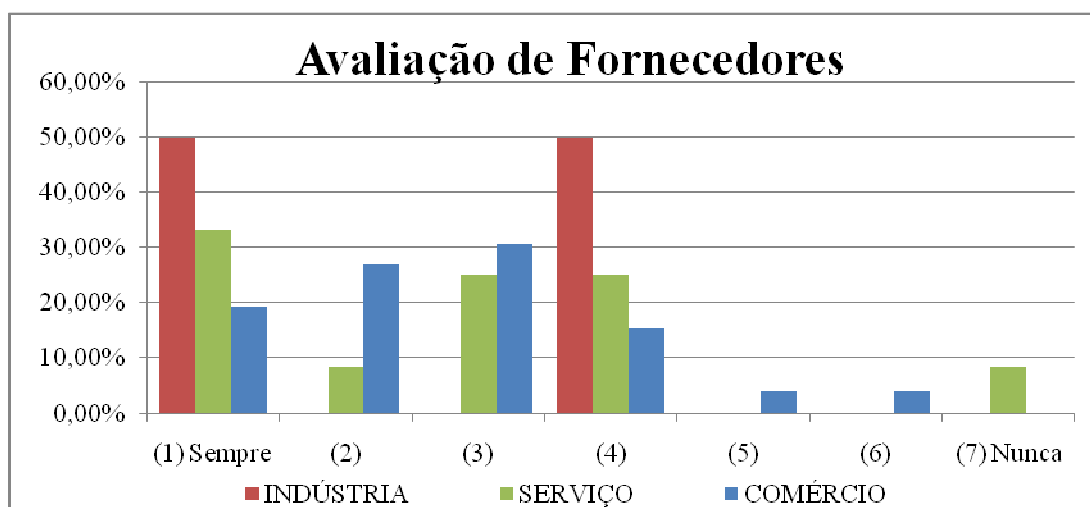


Gráfico 30: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto a avaliação de fornecedores (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

p) Monitoramento de devoluções e reclamações de clientes

Nas organizações é possível implementar uma gama de indicadores de desempenho, seja na área financeira, de processos e produtos, gestão de pessoas, custos, entre outras. Um dado não menos importante para as organizações é a avaliação formal do índice de devolução de mercadorias e reclamações dos clientes, uma vez que a avaliação desse indicador permite saber se a qualidade dos produtos está de acordo com as expectativas dos clientes e aferir o grau de eficiência no caso das indústrias. Para as empresas prestadoras de serviços, as reclamações passam a ser fundamentais para a qualificação da força de trabalho, oportunizando que a execução dos serviços seja realizada com menor tempo e com a qualidade exigida pelo mercado.

Nesta esfera, o gráfico 31 permite aferir que 16,67% das empresas adotaram como prática o monitoramento constante das devoluções de mercadorias e reclamações de clientes, e que 16,67% das empresas garantem que nunca adotaram qualquer medida que viesse a monitorar a devolução de mercadorias e ou reclamações de clientes formalmente. Já 66,66% afirmam que passaram a monitorar o índice de devolução de mercadorias e reclamações de clientes em maior ou menor escala.

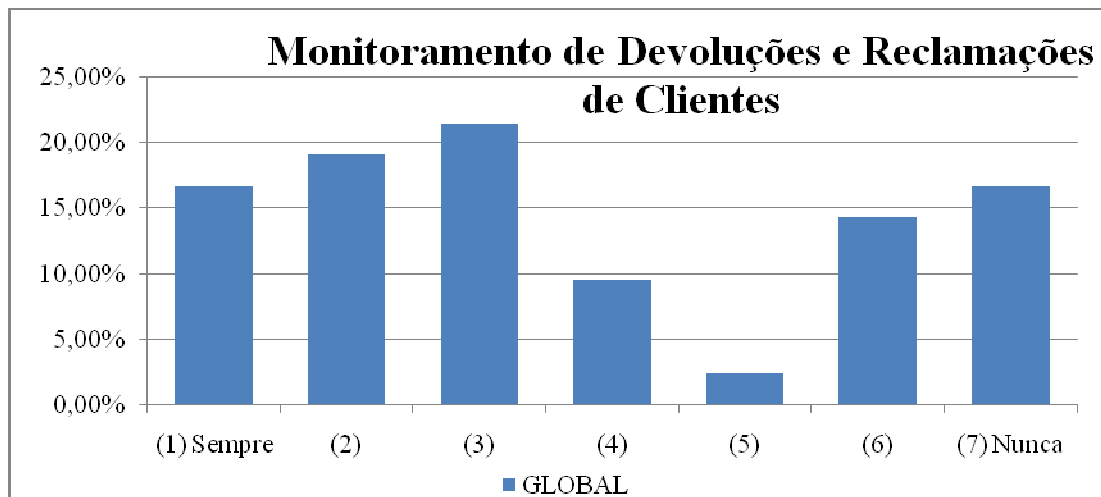


Gráfico 31: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao monitoramento de devoluções e reclamações de clientes (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

É na análise setorial que se verifica que 50% das indústrias, 16,67% das empresas prestadoras de serviços e 11,54% das empresas comerciais afirmaram sempre monitorar o índice de devolução de mercadorias e reclamações de clientes. Um dado importante é que 25% das empresas prestadoras de serviços e 15,38% das empresas comerciais garantem nunca

monitorarem as devoluções de mercadorias e reclamações de clientes, conforme representado no gráfico 32. O acompanhamento desse indicador permite que a empresa passe a corrigir diversos aspectos do processo de comercialização, desde o acondicionamento de produtos, como o próprio cuidado com o transporte, carga e descarga de determinados produtos. Estes fatores, muitas vezes, deterioram as mercadorias, gerando reclamação dos clientes, além de custos operacionais pelos procedimentos de troca de mercadorias, sem contar ainda com o nível de satisfação do cliente que acaba por ser abalado com essas práticas. Diante dos aspectos acima apresentados, cabe destacar que o acompanhamento sistemático dos resultados de cada área da empresa é de fundamental importância e, assim sendo, o PEE contribuiu de forma positiva para despertar nos empreendedores a necessidade de qualificar o controle sobre as atividades empresariais. Há muito ainda a ser feito e, por isso, a manutenção de um programa de fortalecimento da gestão com apoio técnico gerencial é fundamental para o incremento das micro, pequenas e médias empresas de nosso Estado.

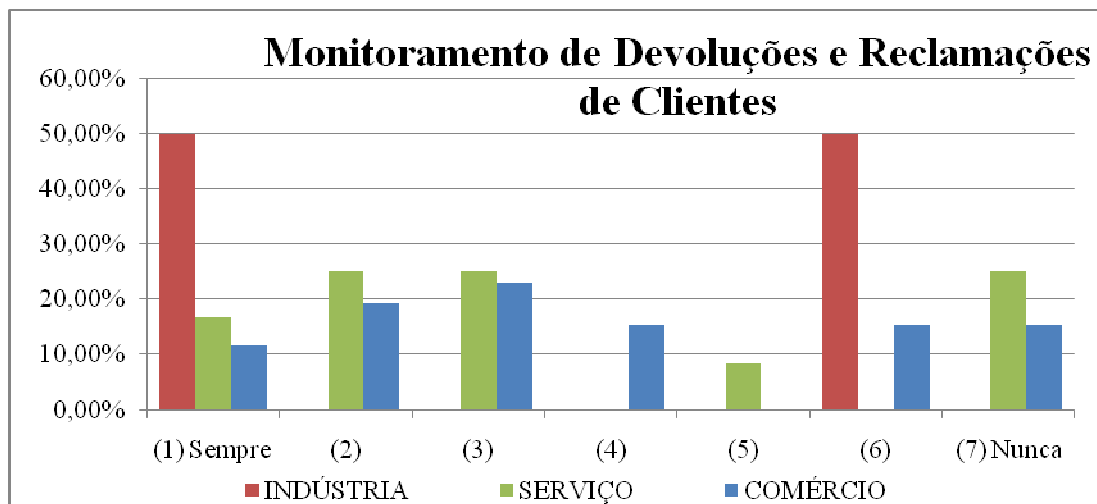


Gráfico 32: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao monitoramento de devoluções e reclamações de clientes (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

A inteligência de mercado refere-se não apenas ao monitoramento das necessidades e preferências dos consumidores, mas também à análise de fatores que podem afetar o comportamento do consumidor, como regulamentações governamentais, tecnologia e outras forças ambientais.

O modelo de Narver e Slater (1990) consiste em três variáveis comportamentais: (orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) e dois critérios de tomada de decisão (horizonte de longo prazo e ênfase nos lucros). O modelo parte

do princípio de que o marketing é uma função normalmente responsável por compreender as necessidades e desejos do consumidor, analisando seu comportamento, e assim, manter o resto da organização informada no intuito de procurar responder a esse comportamento. As empresas devem procurar manter relacionamentos de longo prazo, prezando pela qualidade e pela inovação, sendo a orientação para o mercado assumida como uma condição prévia para o sucesso e rentabilidade da maioria das empresas.

q) Diagnóstico empresarial

Considerando a estrutura metodológica própria do Programa Extensão Empresarial, buscou-se, neste estudo, identificar sua aplicação prática, bem como a percepção dos gestores quanto aos resultados advindos do trabalho realizado pelo extensionista que atendeu a empresa. Nesta esfera, buscou-se identificar se todas as áreas da organização foram contempladas pelo diagnóstico empresarial aplicado. O gráfico 33 mostra que 26,19% das empresas tiveram todas suas deficiências levantadas por ocasião do diagnóstico, 2,38% afirmaram que o diagnóstico não contemplou nenhuma área da organização, enquanto 71,43% afirmaram que o diagnóstico conseguiu identificar algum tipo de deficiência gerencial nas organizações. Ao analisar os itens (1) todas, (2) e (3), constata-se que 83,33% das empresas atendidas tiveram resultados positivos quanto ao levantamento de suas deficiências. Paralelamente a isso, os itens (5), (6) e (7) nenhum, totalizaram 14,29% das empresas insatisfeitas quanto à aplicação do diagnóstico, e o item (4), com 2,38%, afirmando que o resultado foi indiferente.

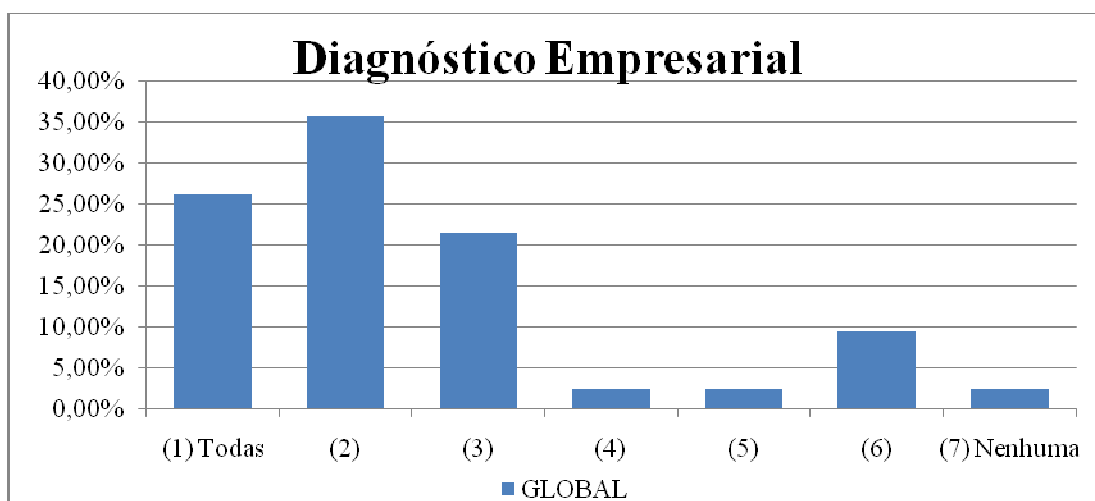


Gráfico 33: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao diagnóstico empresarial (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

No gráfico 34 denota-se que para 26,92% das empresas comerciais, para 25% das indústrias e também para 25% das empresas prestadoras de serviços, o diagnóstico conseguiu retratar todas as deficiências das empresas, o que permite aferir um padrão de trabalho satisfatório desenvolvido pelos extensionistas. Por outro lado, 8,33% das empresas prestadoras de serviços afirmaram que nenhuma das deficiências foi contemplada no diagnóstico.

Ao serem considerados os itens (1) todas, (2) e (3) como positivo, o item (4) como indiferente e os itens (5), (6) e (7) nenhum como negativo, tem-se a seguinte análise: para as empresas comerciais o trabalho foi positivo para 76,92%, indiferente para 3,85% e negativo para 19,23%.

Já para as indústrias, 100% delas consideram o trabalho positivo, enquanto que para as empresas prestadoras de serviços 91,67% consideraram o trabalho positivo e apenas 8,33% considerou negativa a avaliação do diagnóstico empresarial. Diante dos dados acima apresentados cabe considerar o bom trabalho realizado, o que também permite dizer que a metodologia foi adequada para todos os setores pesquisados.

A perspectiva evolucionária de sobrevivência da empresa diante de um ambiente de mudanças depende de sua capacidade de aprender e mudar suas regras internas de decisão. Então, pode-se dizer que importantes desafios nas teorias modernas das firmas e organizações vêm, por um lado, enfatizado a natureza e não somente o grau de conhecimento imperfeito, e por outro lado, é a natureza do conhecimento gerado pela organização que determina seu desempenho (DOSI, 2006).

A competitividade é “a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Complementando o raciocínio, “é, portanto, no processo de decisão das estratégias empresariais que se deve buscar os elementos analíticos centrais de compreensão da competitividade” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 5).

Avaliar a capacidade de formular e implantar estratégias implica em identificar o padrão de concorrência da atividade econômica. Como o padrão de concorrência está relacionado aos fatores determinantes do sucesso de agrupamentos industriais, “a avaliação da competitividade se traduz na necessidade de elaboração de critérios multidimensionais de aferição do desempenho competitivo das firmas, privilegiando aqueles efetivamente relevantes, de acordo com os padrões de concorrência vigentes” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 51).

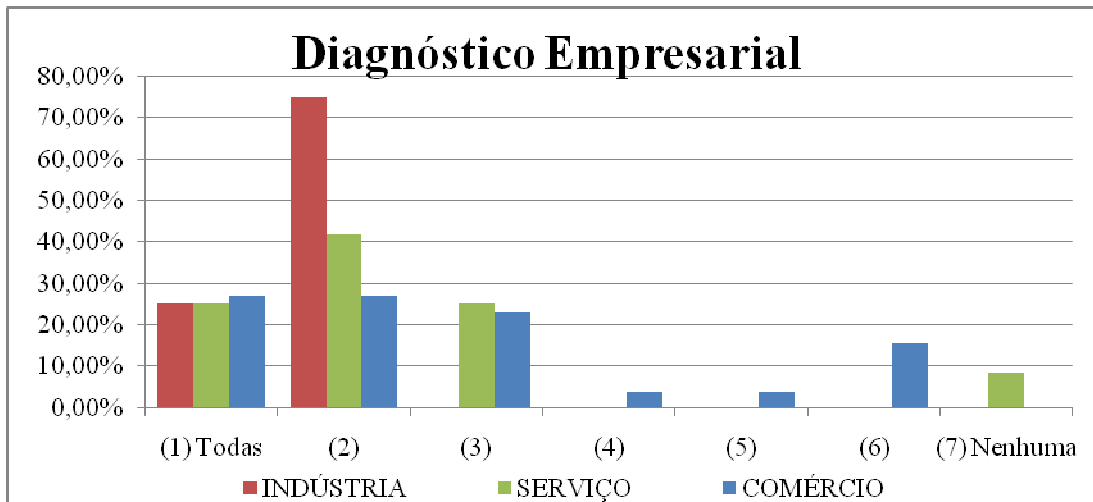


Gráfico 34: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao diagnóstico empresarial (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

No diagnóstico empresarial, deve-se levar em conta os dados internos e externos da empresa. No levantamento de dados internos deve-se estudar a organização, seu modelo de gestão, sua estrutura, seu ambiente organizacional, seus resultados nas áreas comercial e financeira. No levantamento das informações externas, devem ser levadas em consideração aspectos econômicos, políticos, sociais, ambientais, etc, bem como clientes, fornecedores e concorrentes.

r) Tempo dedicado para a elaboração do diagnóstico empresarial

Sabe-se que para a elaboração de um diagnóstico empresarial é necessário o uso de uma metodologia adequada e habilidade por parte do profissional que estiver realizando tal tarefa. Nesta pesquisa, buscou-se identificar a percepção dos gestores quanto ao tempo dispensado pelo extensionista para a realização do diagnóstico empresarial. O gráfico 35 dá conta de que para 33,33% dos empresários o tempo dispensado foi suficiente, sendo que 7,14% afirmaram que o tempo dedicado para a elaboração do diagnóstico foi insuficiente. Percebe-se, neste particular, que é necessária a dedicação de maior número de horas para a realização do diagnóstico empresarial, permitindo um conhecimento mais detalhado das atividades da empresa, sua estrutura, bem como suas práticas de gestão.

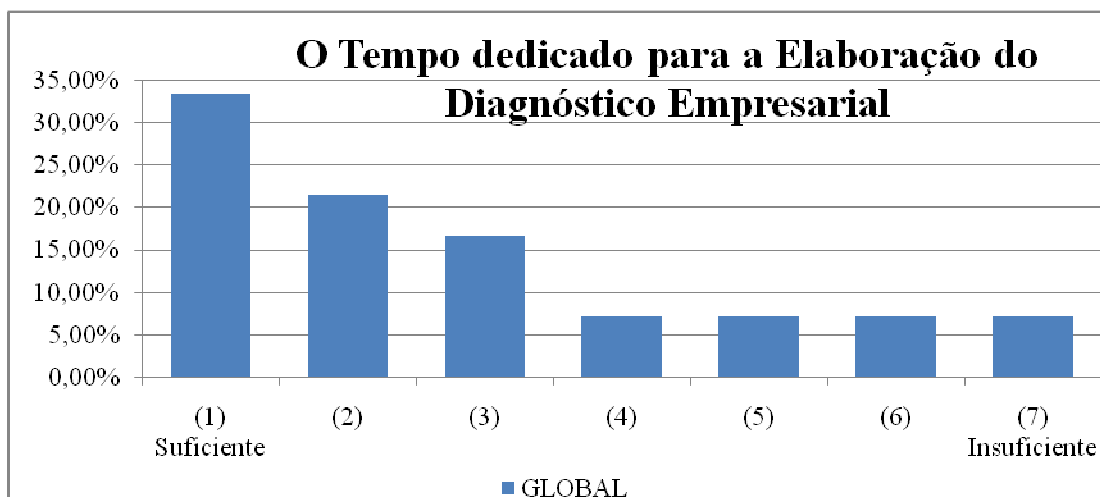


Gráfico 35: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao tempo dedicado para a elaboração do diagnóstico empresarial (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Na avaliação setorizada destaca-se que as indústrias, com 75,00%; as empresas prestadoras de serviços, com 50,00%; e 19,23% das empresas comerciais entendem como suficiente o tempo dispensado para a realização do diagnóstico. Por outro lado, 7,69% das empresas comerciais e 8,33% das empresas prestadoras de serviços garantem que o tempo foi insuficiente. Merece, portanto, uma atenção especial este aspecto da metodologia do PEE, uma vez que no presente estudo fica evidente que a percepção dos gestores dessas organizações mostra que o diagnóstico pode ser elaborado com maior requinte de detalhes e profundidade, o que contribuirá ainda mais para o resultado final do trabalho, conforme o gráfico 36.

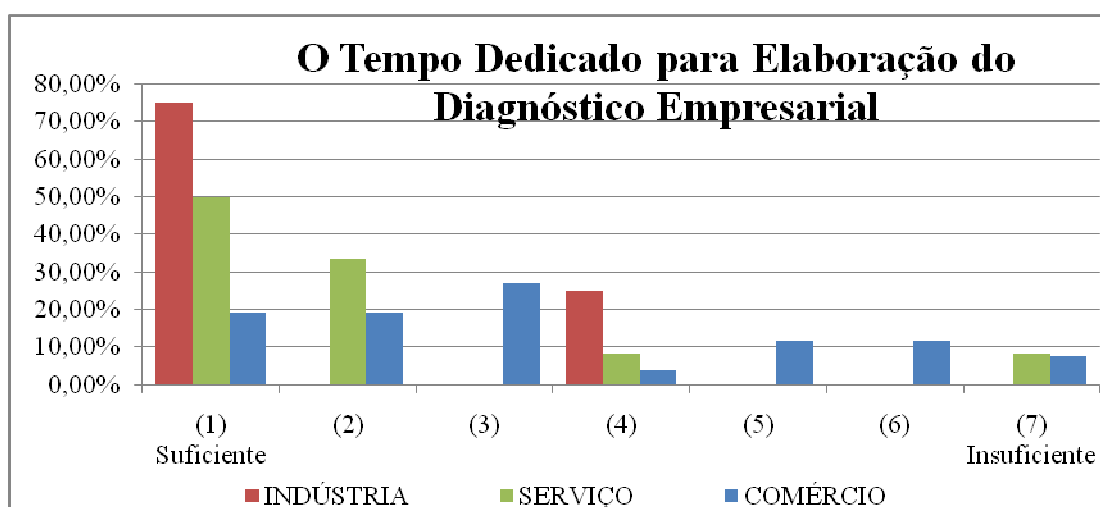


Gráfico 36: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao tempo dedicado para a elaboração do diagnóstico empresarial (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Observa-se que quando a pequena empresa se volta para o mercado (cultural e estrategicamente), seu envolvimento com o mercado e aproximação do cliente é maior e isso possibilita uma maior vantagem competitiva, comparando-se com seus concorrentes de maior porte (MANTOVANI; BORGES, 2006).

A metodologia do PEE prevê um convênio com instituições de ensino e pesquisa para a aplicação prática do programa, uma vez que o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), desenvolveu um roteiro técnico que, quando aplicado, vem a qualificar os métodos gerenciais das empresas. Além disso, melhora a geração de emprego e renda nas comunidades onde é aplicado, não tendo gerência direta sobre a contratação de técnicos extensionistas e tampouco um acompanhamento *in loco* para avaliação das atividades desempenhadas.

s) O conhecimento técnico do extensionista para a elaboração do diagnóstico empresarial

Considerando os aspectos acima mencionados, a pesquisa buscou avaliar junto aos gestores o conhecimento técnico dos extensionistas para a elaboração do diagnóstico empresarial. O gráfico 37 mostra que a avaliação é positiva, sendo que 30,95% das empresas consideraram excelentes os conhecimentos técnicos da equipe, sendo que apenas 4,76% dos empresários os consideraram péssimos.

Numa avaliação mais detalhada pode-se considerar os itens (1) excelentes, (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente, e os itens (5), (6) e (7) péssimos. Tem-se que 83,33% das empresas consideram bons os conhecimentos dos profissionais contra 9,53% que os consideram ruins, enquanto 7,14% consideram que os conhecimentos dos técnicos eram indiferentes para a realização do diagnóstico nas empresas. Com essas considerações cabe afirmar que é necessária uma qualificação específica da metodologia, com treinamentos direcionados à aplicação prática da metodologia, buscando desenvolver as habilidades necessárias para que os extensionistas consigam desempenhar suas funções com maior eficiência.

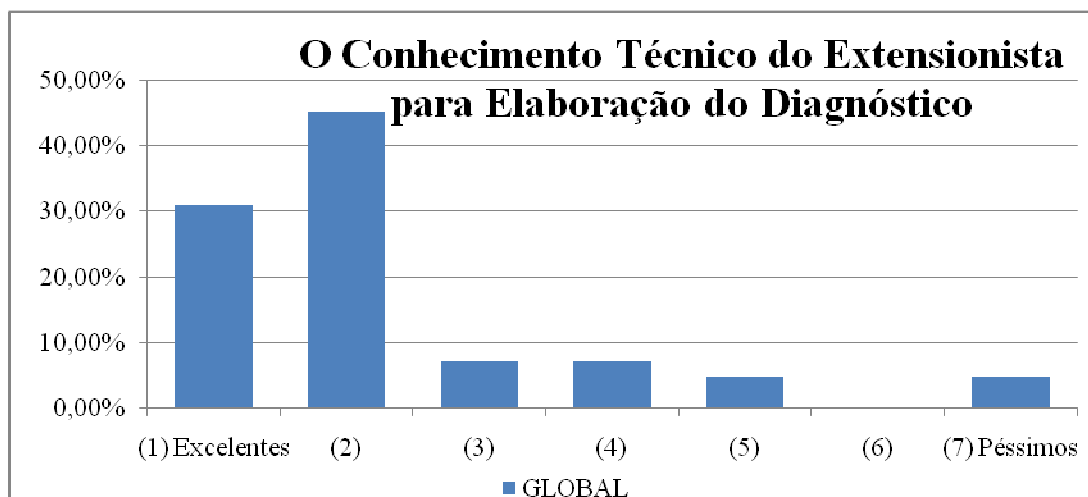


Gráfico 37: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao conhecimento técnico do extensionista para a elaboração do diagnóstico (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Ao serem analisados os dados separadamente, ou seja, indústria, comércio e serviços, o gráfico 38 mostra que 26,92% das empresas comerciais, 25% das indústrias e 41,67% das empresas prestadoras de serviços avaliam como excelentes os conhecimentos técnicos dos extensionistas, sendo que 3,85% das empresas comerciais e 8,33% das empresas prestadoras de serviços avaliam como péssimos os conhecimentos técnicos dos extensionistas por ocasião da elaboração do diagnóstico empresarial. A partir dos dados levantados pela pesquisa pode-se concluir que a aplicação prática da metodologia do PEE é carente de qualificação por parte dos extensionistas, principalmente no que diz respeito ao segmento de prestação de serviços, tendo em vista obter as piores avaliações. Fica evidente que é necessário qualificar os técnicos, de forma prática, para a execução da metodologia do PEE, com o objetivo de melhorar ainda mais os resultados para os empresários.

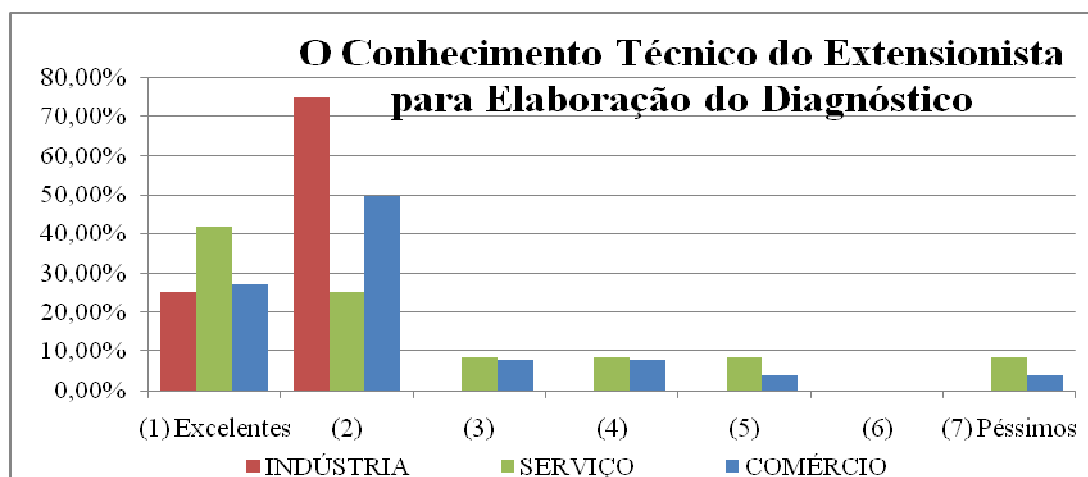


Gráfico 38: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto ao conhecimento técnico do extensionista para a elaboração do diagnóstico (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Como consequência da perspectiva estratégica, o empreendedorismo pode contribuir para a formação das competências centrais de uma empresa (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

Para Miller (2002), no nível individual, os valores empreendedores são as fontes de motivação por detrás da pró-atividade, busca de oportunidades e resolução de problemas que trazem a expansão de um negócio existente e auxiliam o alcance da diversificação, conforme o crescimento da empresa. Um crescente número de evidências, portanto, sugere que empresas mais bem sucedidas sejam aquelas que se engajam em níveis mais elevados de atividade empreendedora. Diversos estudos empíricos verificaram a relação positiva entre orientação empreendedora e medidas de performance organizacional.

t) Comparativo entre o diagnóstico e implantação de melhorias

A aprendizagem organizacional vai além da criação, aquisição e transferência de conhecimento (HAMEL; PRAHALAD, 1994). Uma empresa, para ser considerada orientada para a aprendizagem, deve facilitar o aprendizado de forma a modificar comportamentos, posturas e estruturas, e estar num contínuo processo de transformação.

Buscando identificar se o PEE contemplou todas as áreas da organização, ou seja, se todas as áreas identificadas como deficitárias no diagnóstico foram priorizadas e trabalhadas pelo extencionista visando à melhoria das mesmas, a pesquisa aponta que 14,29% das empresas participantes do estudo afirmam que as áreas diagnosticadas como deficitárias foram priorizadas e trabalhadas, enquanto que para 4,76% nenhuma das deficiências apontadas no diagnóstico foi trabalhada, ou seja, para esse percentual de empresas o trabalho não conseguiu levar qualquer contribuição neste aspecto, o que pode ser visualizado no gráfico 39.

Enquanto isso, para 80,95% das empresas o trabalho trouxe melhoria nas áreas diagnosticadas como deficitárias, o que permite concluir que muito foi feito para a melhoria da gestão dessas empresas e que o PEE foi importante sim, mesmo que uma ou outra área gerencial não tenha sido trabalhada. Fica aqui uma sugestão importante para a melhoria da metodologia que, ao atender um número menor de empresas, consegue avaliar e implantar melhorias em todas as áreas organizacionais para que a empresa possa crescer gerencialmente e buscar novos patamares de faturamento e de lucro.

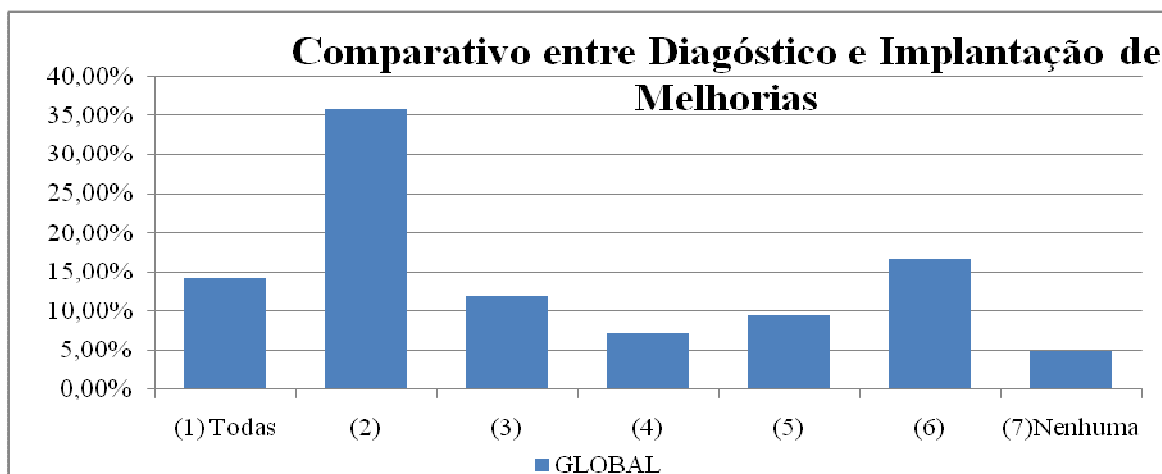


Gráfico 39: Distribuição da frequência de percepção dos gestores no comparativo entre o diagnóstico e a implantação de melhorias (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

O gráfico 40 apresenta uma informação importante no sentido de que nenhuma empresa do setor industrial e de prestação de serviços afirmou ter 100% das deficiências levantadas no diagnóstico, trabalhadas pelos técnicos durante a participação no PEE. A pesquisa permite concluir que nos setores industriais e de prestação de serviços, as dificuldades talvez sejam de maior complexidade do que no setor comercial, ou ainda de que o tempo de acompanhamento para a implantação das melhorias precisasse ser maior.

Em 16,67% das empresas do setor de prestação de serviços, participantes da pesquisa, nenhuma das áreas apontadas no diagnóstico como deficitárias foi trabalhada para a sua melhoria, o que permite concluir que para essas empresas o PEE não trouxe uma contribuição efetiva para a qualificação de sua gestão.

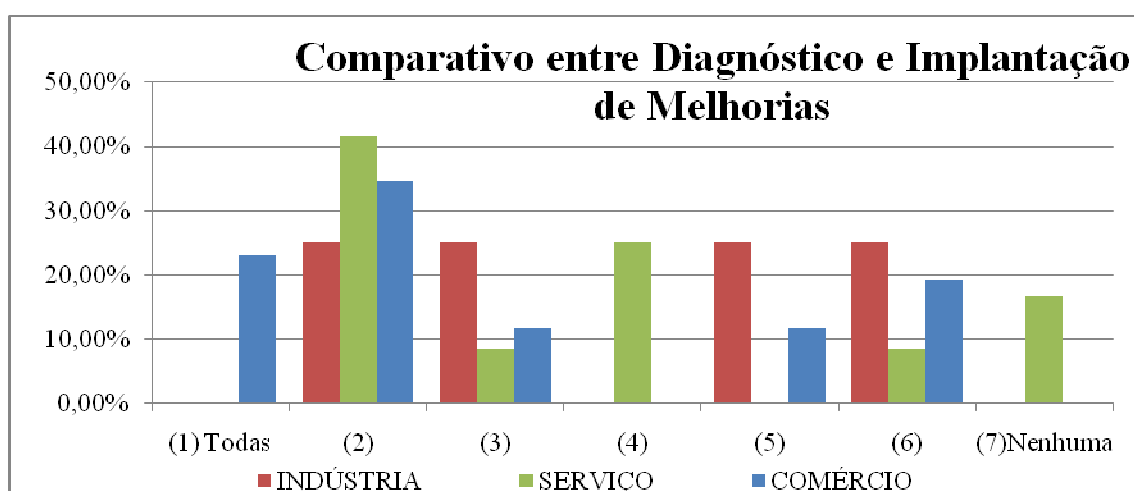


Gráfico 40: Distribuição da frequência de percepção dos gestores no comparativo entre o diagnóstico e a implantação de melhorias (por segmento econômico)

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Ao diagnosticar o impacto da aprendizagem organizacional na performance da empresa, o diagnóstico ressaltou a importância de uma postura pró-ativa, de inovatividade de todos os envolvidos dentro da empresa. É importante ressaltar que a orientação empreendedora

emergiu como antecedente da aprendizagem organizacional, indicando, portanto, a influência da orientação empreendedora no sucesso das inovações através da aprendizagem organizacional adquirida. Nesse sentido, o empreendedorismo torna-se uma questão de relevância ímpar para as organizações, pois tem efeito fundamental na performance, bem como impacto indireto no sucesso das inovações. (FERNANDES; SANTOS; 2008, p. 6).

u) O conhecimento técnico do extensionista para implantar as melhorias

Anteriormente falou-se do conhecimento técnico e da habilidade do extensionista por ocasião da realização do diagnóstico empresarial. Neste momento, a pesquisa busca identificar o conhecimento técnico e a habilidade do extensionista na implantação das melhorias necessárias para a qualificação do processo de gestão das organizações participantes desta pesquisa.

O gráfico 41 dá conta de que 26,19% apontaram como excelentes os conhecimentos técnicos e a habilidade para implementar melhorias nas organizações, enquanto que 2,38% os avaliaram como péssimos. Buscando uma análise mais qualificada neste item em particular, ao considerarmos os itens de respostas (1) excelentes, (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente, e os itens (5), (6) e (7) péssimos e ruins, podemos concluir que 80,95% dos gestores percebem como bons os conhecimentos técnicos e a habilidade dos extensionistas na implementação das melhorias gerenciais, 4,76% afirmam que o conhecimento técnico dos extensionistas foi indiferente para os resultados neste particular, enquanto que 14,29% percebem como ruins os conhecimentos técnicos e a habilidade dos profissionais neste particular. Isto reforça a necessidade de um programa de qualificação de consultores com uma carga horária que permita transmitir uma ampla gama de conhecimentos e desenvolva as habilidades necessárias para um melhor desempenho e efetividade nos resultados das organizações.

Cabe destacar que cada técnico tinha como tarefa atender a várias empresas e considerar ainda que elas poderiam pertencer a qualquer ramo de atividade, ou seja, indústria, comércio e serviços.

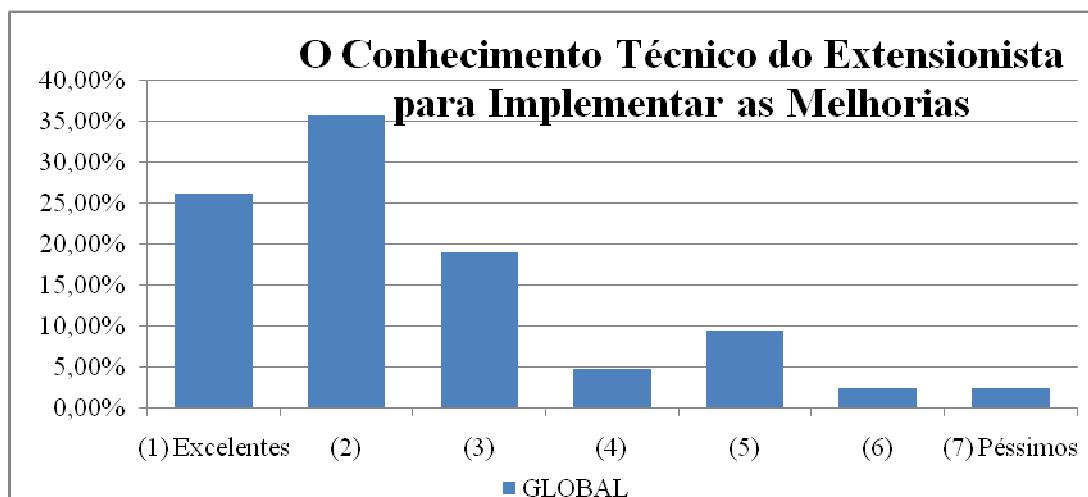


Gráfico 41: Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito ao conhecimento técnico do extensionista para implementar as melhorias (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

O gráfico 42 mostra que o setor de prestação de serviços carece de maior atenção. Como foi visto anteriormente, os piores resultados dizem respeito a conhecimento técnico e habilidade na elaboração do diagnóstico empresarial, no comparativo entre a realização do diagnóstico e a efetiva realização das melhorias, assim como neste item em particular. Cabe, portanto, identificar técnicas de gestão e “cases” de sucesso para o setor de prestação de serviços, fortalecendo a base conceitual e prática das técnicas por meio de treinamentos específicos direcionados aos extensionistas. Com isso, objetiva-se um melhor atendimento a esse segmento, uma vez que 8,33% dos gestores das empresas de serviços afirmaram serem pésimos os conhecimentos técnicos dos extensionistas na implantação das melhorias deste particular.

Para os setores comerciais e industriais não houve classificação péssima. As avaliações excelentes foram de 30,77% para as empresas comerciais, 25% para as empresas industriais e 16,67% das empresas prestadoras de serviços. Diante dos números acima apresentados fica caracterizado que a formação dos técnicos extensionistas precisa ser fortalecida para que a contribuição dos mesmos nas organizações seja potencializada, trazendo resultados ainda melhores pelo trabalho prestado.

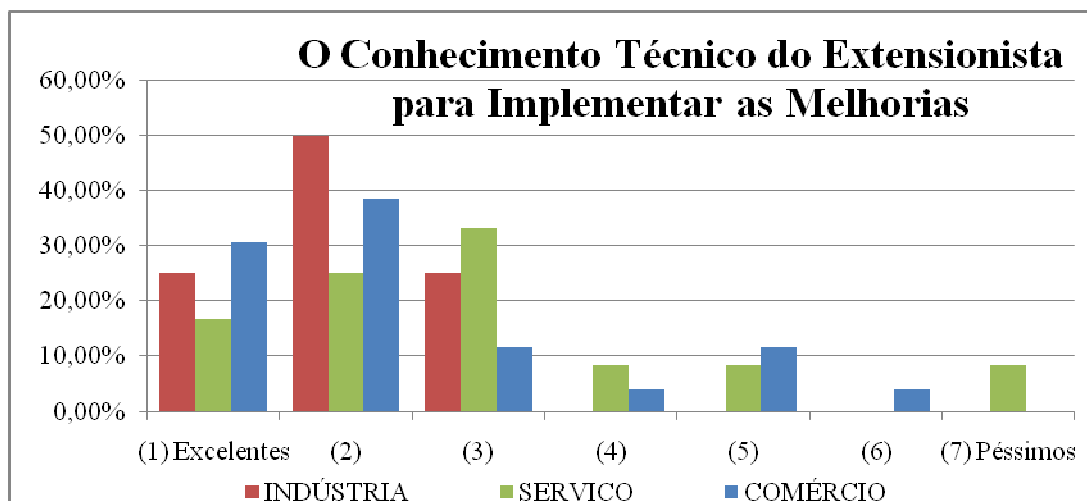


Gráfico 42: Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito ao conhecimento técnico do extensionista para implementar as melhorias (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Lumpking e Dess (1996) denominam o comportamento empreendedor que as organizações podem ostentar e que vai diferenciá-las das demais como “orientação empreendedora”. Argumentam que as organizações que ostentem essa característica tenderiam a se destacar, ou seja, apresentam melhor desempenho em comparação com outras que não a possuem.

Em uma primeira dimensão encontramos referências a informações ou conhecimentos que o empresário deve ter sobre o seu negócio para poder conduzi-lo ao sucesso (LE BOTERF, 2003). Não somente são importantes os conhecimentos técnicos que ele já dispõe sobre o seu negócio, quanto é necessária uma predisposição permanente em adquirir novos conhecimentos, num mercado ativo e em constante transformação (GOUVEIA; GRISCI, 2006).

v) O tempo de acompanhamento da empresa

Procurando identificar a forma como a metodologia do PEE foi aplicada e por questões que poderiam ter influenciado o seu êxito, a pesquisa teve também como foco o levantamento da percepção dos empreendedores quanto ao tempo dispensado pelos extensionistas para acompanhar e monitorar as melhorias implantadas nas empresas. Este enfoque permitiu a seguinte análise: de acordo com o gráfico 43, para 19,05% dos empresários, o tempo foi suficiente, enquanto que 4,76% garantem que o tempo foi

insuficiente. Ao serem analisadas as respostas com mais cautela, a pesquisa agrupa os resultados dos itens (1) suficiente, (2) e (3) suficiente, o item (4) como indiferente e os itens (5), (6) e (7) insuficiente. Considerando a soma dessas respostas, a pesquisa permite aferir que 47,62% dos gestores consideram suficiente o tempo dispensado para acompanhamento e monitoramento das melhorias implantadas na empresa, ao passo que 19,05% o consideram indiferente e para 33,33% dos empresários o tempo foi insuficiente. Neste particular, faz-se necessário considerar que o PEE foi financiado com recursos do governo do Estado do Rio Grande do Sul, e havia uma previsão de duração do programa, com data prevista para o início e fim de atividades, além de uma meta de empresas a serem atendidas em cada período. Houve empresas que, ao se inscreverem no programa, começaram a ser atendidas imediatamente, ao passo que outras foram inscritas mais tardiamente e tiveram menos tempo dedicado à implantação de melhorias, o que talvez venha a justificar os dados apresentados no gráfico 43.

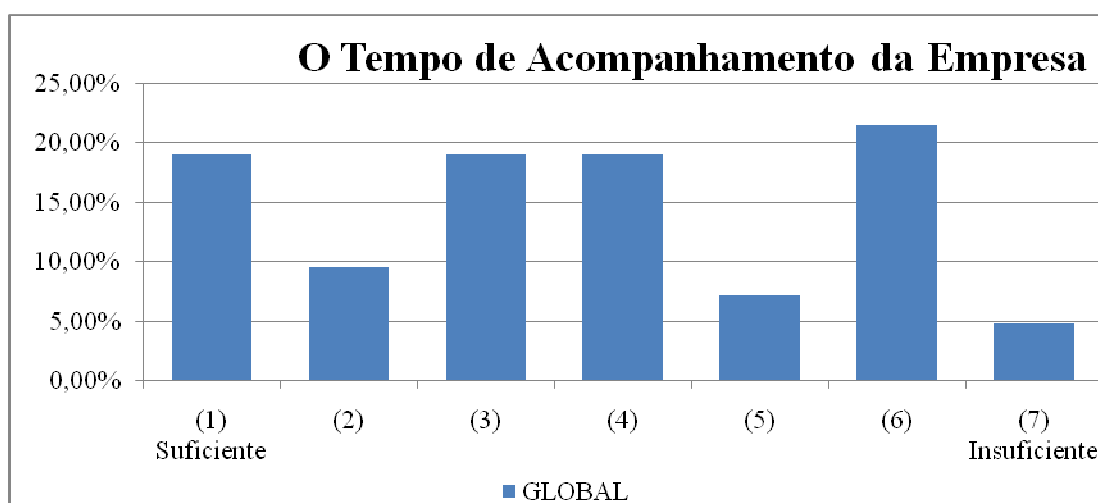


Gráfico 43: Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito ao tempo de acompanhamento da empresa (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Na avaliação por setores atendidos, o gráfico 44 mostra que 25% das empresas prestadoras de serviços, 25% das empresas industriais e 15,38% das empresas comerciais afirmaram que o tempo dispensado pelos extensionistas para acompanhamento e monitoramento das melhorias implantadas nas empresas foi suficiente, enquanto que para 16,67% das empresas prestadoras de serviços o tempo foi insuficiente. Cabe destacar que para os ramos comercial e industrial não houve avaliação, conforme mostra o gráfico 44.

Ao considerarmos os dados apresentados nos gráficos 43 e 44 faz-se necessário enfatizar que há muito mais a ser feito para melhorar os números aqui apresentados. Essas melhorias passam por uma gama de possibilidades, como a de desenvolver um programa de auxílio gerencial permanente, uma vez que a dinâmica empresarial requer um acompanhamento sistemático. Com o passar do tempo os planos devem ser revistos e atualizados para o novo momento organizacional e de mercado, que também é dinâmico. Adequar as medidas gerenciais à realidade da empresa e do mercado é o grande desafio e executar uma metodologia de longo prazo é que fará com que a aprendizagem e incorporação de novas formas de gestão possam se consolidar, trazendo melhores resultados a todos os envolvidos neste processo.

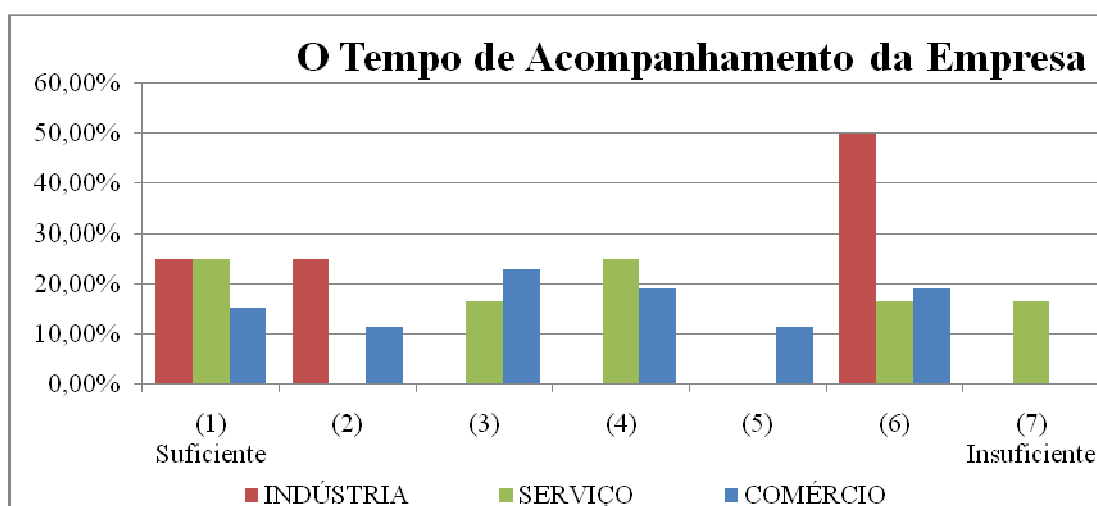


Gráfico 44: Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito ao tempo de acompanhamento da empresa (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

w) Periodicidade de visitas à empresa

O trabalho de diagnóstico e implantação de melhorias organizacionais requer que consultores e empresários tenham contato sistêmico no sentido de que à medida que as melhorias sejam implementadas, o empresário possa adaptar-se a elas e sanar eventuais dúvidas e ou dificuldades que possam surgir. Considerando esses aspectos, a pesquisa teve como preocupação identificar a percepção dos gestores quanto à periodicidade em que os extensionistas visitaram a empresa durante a realização do trabalho, com o objetivo de identificar se neste particular o programa atingiu as expectativas dos empresários. O gráfico 45 dá conta de que 16,67% dos empresários participantes da pesquisa avaliaram como

excelente a periodicidade das visitas, ao passo que 4,76% a avaliaram como péssimas. No sentido de qualificar o resultado da pesquisa, agrupou-se as respostas dos itens (1) excelente, (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente e os itens (5), (6) e (7) péssimo. A soma desses últimos três itens foi considerada péssima, pois além dos dois extremos, os demais itens representam o sentimento do empresário quanto ao resultado alcançado pelo trabalho.

Diante disso, pode-se dizer que 59,52% consideram a periodicidade de visitas excelente; 9,52% indiferente, ou seja, a periodicidade de visitas não teve uma contribuição decisiva sobre o resultado do trabalho; e 30,96% dos gestores consideram péssima a periodicidade de visitas realizadas pelos técnicos durante a execução do trabalho.

Fica evidente que melhores resultados serão alcançados com a aplicação de um programa como o Extensão Empresarial, mediante a elaboração de um cronograma de visitas com periodicidade regular e a criação de um ambiente que permita o cumprimento desse cronograma. É importante salientar que em função dos recursos serem escassos e aqui o principal destaque é para o financeiro, pois os empreendedores de municípios distantes da sede do programa, neste caso Ijuí, exigem do agente executor do programa outros recursos como carros, combustível, bem como recursos para a alimentação dos técnicos. Isso tudo exigiu, muitas vezes, a elaboração de roteiros que contemplassem empresas atendidas por vários técnicos, visando à maximização dos recursos, o que, em última análise, dificulta a conciliação de agendas. Neste item pode-se aferir que na busca de fazer mais com menos recursos, ou seja, atender um maior número de empresas com o mesmo volume de recursos, contribuiu para que os resultados levantados na pesquisa ficassem muito aquém do esperado.

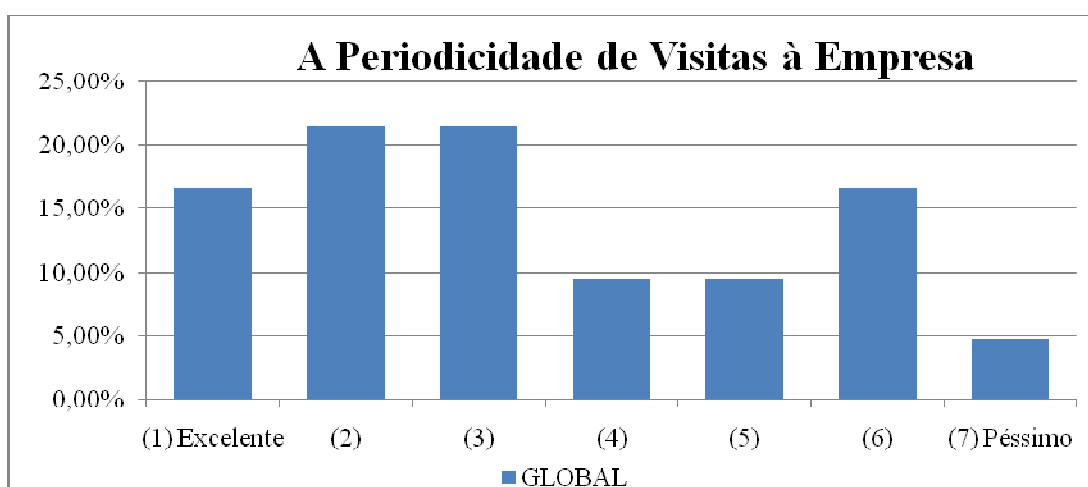


Gráfico 45: Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito à periodicidade de visitas à empresa (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Buscando identificar a percepção dos gestores de forma setorizada, o gráfico 46 mostra que em 15,38% das empresas comerciais, 16,67% das empresas prestadoras de serviços e 25,00% das indústria, a avaliação para a periodicidade de visitas é excelente, enquanto que em 3,85% das empresas comerciais e 8,33% das empresas prestadoras de serviços a avaliação foi péssima. As informações apresentadas pela pesquisa evidenciam a necessidade de melhorar a periodicidade das visitas durante a realização do trabalho e isso implica diretamente em ampliação da equipe de técnicos. No ano de 2006 cada extensionista tinha sob sua responsabilidade o atendimento de todas as fases do programa, ou seja, aproximadamente 30 empresas. Considerando todos os setores e as dificuldades enfrentadas por cada empresa é importante destacar o volume de trabalho que isso representa por técnico, o que pode ter contribuído para que os resultados apresentados não tenham sido melhores..

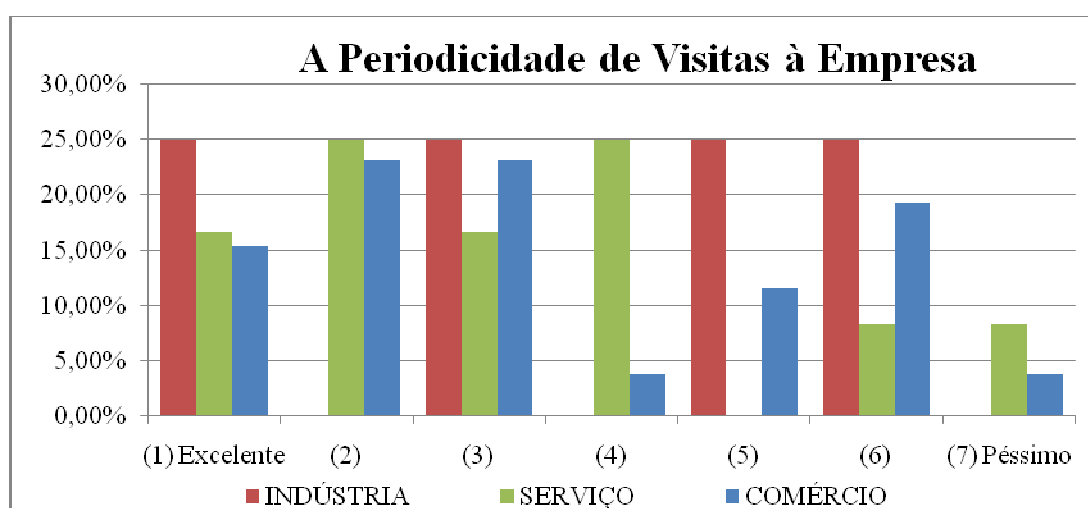


Gráfico 46: Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito à periodicidade de visitas à empresa (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

x) O tempo dispensado pela empresa

Conforme comentado anteriormente, para que os resultados de um trabalho de qualificação gerencial traga bons resultados é necessário que além de um bom planejamento de atividades haja o comprometimento dos agentes que executarão as atividades, que são os técnicos extensionistas, os empresários e também os colaboradores das empresas. Tratou-se, então, de identificar aspectos relacionados à atuação dos extensionistas e à metodologia do PEE, sendo necessário avaliar também a atuação do empresário quanto ao cumprimento dos prazos, disponibilidade de tempo e organização das atividades empresariais para que a execução das melhorias ocorresse de forma satisfatória.

Diante disso, coube investigar se o tempo dispensado pela empresa para atender o técnico extensionista foi adequado para que o trabalho se executasse dentro dos padrões de qualidade que um trabalho como este exige. O gráfico 47 mostra que apenas 4,76% dos empresários julgaram como excelente o tempo dispensado pela empresa para atendimento do extensionista, percentual muito baixo diante de tamanha importância e responsabilidade que a empresa possui ao aderir a uma atividade de consultoria. Se forem agrupados os resultados dos itens (1) excelente, (2) e (3) considerando este somatório como de resultado suficiente, o item (4) como indiferente e os itens (5), (6) e (7) péssimo, como sendo um resultado insuficiente, temos a seguinte situação: para 69,05% dos empresários o tempo que a empresa dispensou para atendimento dos extensionistas foi suficiente; para 23,81% foi indiferente, ou seja, o tempo dispensado pela empresa não interferiu nos resultados alcançados; e para 7,14% das empresas o tempo dispensado pela empresa foi considerado insuficiente para que os resultados do trabalho fossem significativos. Essas informações permitem aferir que um empenho maior da empresa teria contribuído e muito para que o PEE tivesse alcançado melhores resultados. Trata-se de uma questão de colaboração e responsabilidade para uma atividade que não teve custo financeiro aos empresários e, por isso mesmo, deveria ter sido utilizado com maior proveito.

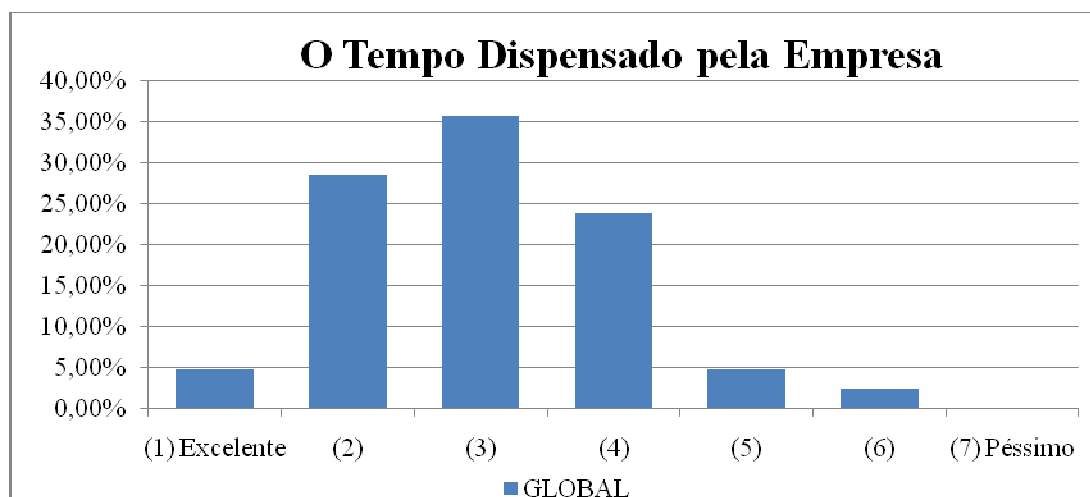


Gráfico 47: Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito ao tempo dispensado pela empresa (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Na avaliação setorizada merece destaque o fato de que 3,85% das empresas comerciais e 8,33% das empresas prestadoras de serviços avaliaram como excelente o tempo das empresas destinado ao atendimento dos extensionistas. No setor industrial nenhuma empresa

afirmou ter sido excelente a disponibilidade de tempo dispensado pela empresa, conforme demonstra o gráfico 48. Outra avaliação que pode ser feita é no sentido de que as empresas podem não ter dado a devida importância ao programa por não precisarem arcar com qualquer custo financeiro, apenas dispensar o tempo e a estrutura organizacional.

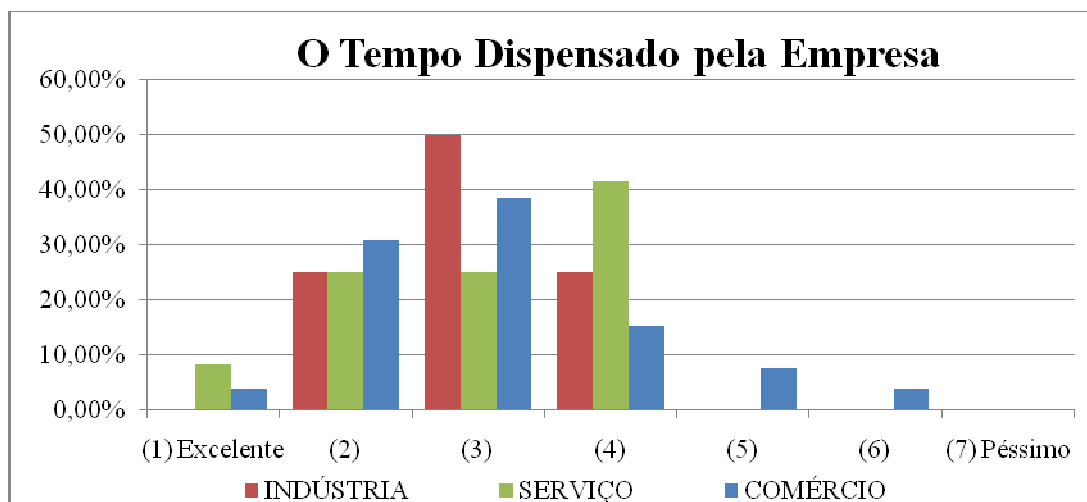


Gráfico 48: Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito ao tempo dispensado pela empresa (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

y) A dedicação do empresário

Conforme relatado no presente estudo, a qualificação depende de esforço contínuo e dedicação daqueles que almejam uma posição mais confortável em termos de conhecimento e melhores oportunidades. Nesta linha de pensamento, este estudo buscou identificar uma auto-avaliação, em que o empresário atribuía a si mesmo uma nota quanto à sua dedicação no entendimento das questões a serem melhoradas, bem como na utilização das ferramentas sugeridas pelo extensionista durante a realização do trabalho.

O gráfico 49 mostra que nenhum dos empreendedores que participaram desta pesquisa considerou excelente a sua dedicação durante a realização do trabalho, mas 2,38% consideraram péssima a sua dedicação nas atividades do PEE. Ao serem agrupadas as respostas dos itens (1) excelente, (2) e (3) como bom, o item (4) como indiferente e os itens (5), (6) e (7) péssimo, como um resultado ruim, temos que 57,14% avaliaram como boa a dedicação dos empresários durante a participação no PEE; 23,81% consideram indiferente a dedicação dos empreendedores nos resultados do programa; e, por fim, 19,05% avaliaram

como ruim a dedicação dos empresários na aplicação prática do PEE. Estes resultados refletem uma realidade preocupante, pois diante de uma atividade tão importante de qualificação do processo gerencial, os empresários deixaram de se empenhar ao máximo para que melhores resultados fossem alcançados. Talvez seja necessária uma espécie de seleção que busque identificar o nível de empreendedorismo dos candidatos, bem como identificar o nível de conhecimentos gerenciais de cada um dos candidatos a participar de trabalhos nos moldes do PEE. Isso permitiria trabalhar junto aos empreendedores que efetivamente estivessem empenhados e comprometidos com a melhoria das condições de gestão de suas empresas e, assim, os ganhos em termos de conhecimento, qualidade e eficiência gerencial poderiam ser superiores aos resultados até agora obtidos.

Na visão de Drucker (1986), o perfil empreendedor envolve características como: a busca pela mudança, a visão de oportunidades, a criatividade, a inovação e a aceitação de riscos e incertezas relacionadas aos negócios.



Gráfico 49: Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito à dedicação dos empresários (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Por sua vez, o gráfico 50 apresenta os resultados considerando que apenas o setor comercial, com 3,85%, avaliou como péssima a dedicação do empresário durante as atividades do PEE, sendo que os setores de prestação de serviços e indústria não avaliaram, dessa forma, a dedicação dos empresários. Os números apresentados mostram a necessidade de maior dedicação dos empresários de todos os setores, tendo em vista não existir avaliação “excelente” para qualquer setor. Os empresários do comércio e os prestadores de serviços,

porém, apresentam as piores avaliações neste quesito, conforme o gráfico 50. Isto significa dizer que o empresário precisa agir, tomando decisões que visem a melhorias do desempenho geral da organização.

Para Baron (1994), a tomada de decisão consiste na escolha da ação, do que fazer ou não fazer. Decisões são tomadas visando alcançar determinados objetivos e são baseadas em crenças sobre quais ações possibilitarão que se alcancem tais objetivos. As ações, crenças e objetivos pessoais podem ser o resultado de pensamento ou de outros mecanismos.

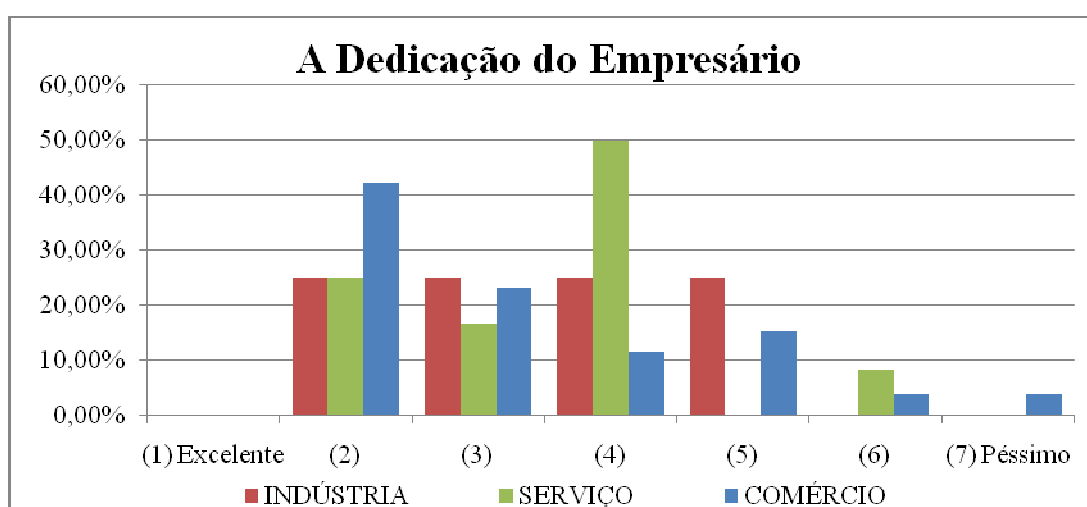


Gráfico 50: Distribuição da frequência de percepção dos gestores no que diz respeito à dedicação dos empresários (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

z) Resultados na área de Administração Organizacional

Na elaboração do presente estudo buscou-se trabalhar questões julgadas importantes para a aplicação prática de um trabalho como o de Extensão Empresarial. A partir de agora trataremos da percepção dos gestores quanto aos resultados, ou seja, será feita uma avaliação dos empresários quanto aos resultados práticos que o PEE proporcionou às empresas atendidas, em suas principais áreas de gestão. Na área de Administração Organizacional, o gráfico 51 mostra que 9,52% das empresas consideraram os resultados excelentes e 2,38% os avaliaram como péssimos. Agrupando-se os resultados das avaliações dos itens (2) e (3) obtém-se 57,14%, que avaliaram o resultado como bom; o item (4), representado por 19,06% das empresas, consideraram que os resultados foram indiferentes; e os itens (5) e (6), com 11,90%, avaliaram como ruins os resultados práticos do programa nesta área da gestão.

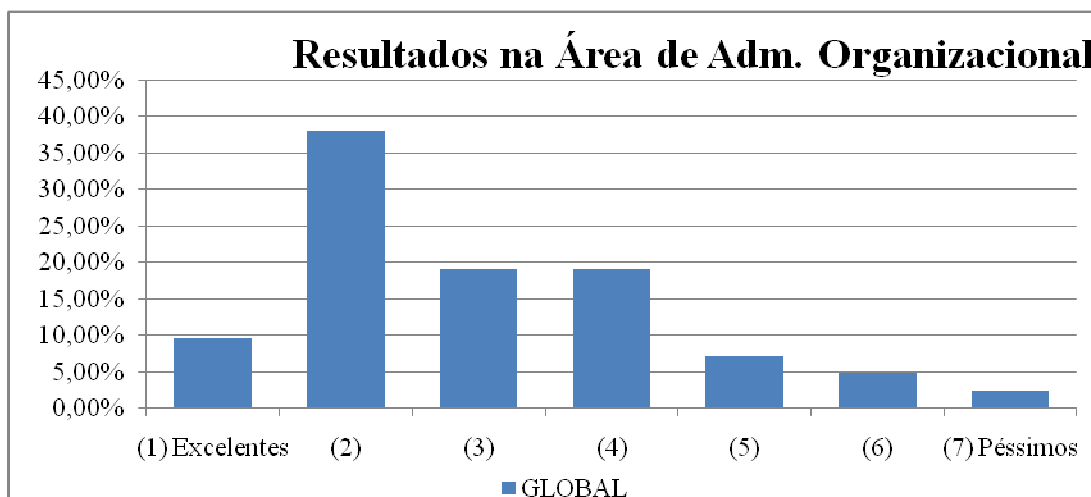


Gráfico 51: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de Administração Organizacional (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Na avaliação setorizada tem-se os seguintes resultados: em 3,85% das empresas comerciais, 25% das empresas industriais e 16,67% das empresas prestadoras de serviços a avaliação é excelente para a área de Administração Organizacional. Destaca-se que não houve avaliação péssima para os setores comercial e industrial, apenas 8,33% das empresas prestadoras de serviços consideraram péssimos os resultados nesta área específica, conforme apresenta o gráfico 52. Ao serem consideradas as somas das avaliações dos itens (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como ruins, chegamos à seguinte constatação: no setor comercial, 61,54% avaliaram os resultados como bons; 19,23% os consideraram indiferentes; e 15,38% os avaliaram como ruins. No que se refere às indústrias, 50% avaliaram os resultados como bons, sendo que nenhuma empresa apresentou avaliação indiferente, e 25,00% os avaliaram como ruins no que diz respeito à Administração Organizacional. A avaliação das empresas prestadoras de serviços dá conta de que 50,00% avaliaram os resultados como bons, 25,00% consideraram que o resultado foi indiferente e não houve avaliação ruim neste setor. Fica evidente que o programa contribuiu para a qualificação da gestão das empresas atendidas em mais de 57,00%, considerando o resultado bom quanto a esta área. Fica claro, porém, que existe a possibilidade de potencializar os atuais resultados mediante a adoção de medidas que serão apresentadas na conclusão do presente estudo.

Embora seja esperado o impacto direto e significativo do empreendedorismo na performance da empresa, seu papel na organização não deve ser restrito a ele, pois a noção de sucesso ao empreendedor difere daquela do administrador comum. Para o administrador

comum, sucesso é algo perfeitamente quantificável, consistido de lucro, *market share*, preço de ações, retorno do investimento, retorno de ativos e assim por diante. O administrador comum não busca revolucionar a ação produtiva atual, pois enquanto o lucro continua a crescer, ele é considerado bem sucedido. A administração é, então, em geral, um padrão de comportamento ocupado em reconhecer falhas nos processos organizacionais e indicar ações que resolvam o problema. Ela envolve eficácia e eficiência, bem como melhorias incrementais. Essa descrição da administração corresponde ao “gerente eficaz” e aos primeiros textos da teoria geral da disciplina. O administrador não está profundamente interessado em criar algo novo por uma causa própria. Ainda, os administradores buscam meticulosamente examinar os pontos fracos da estrutura de custos, trabalham para eliminar o esforço duplo e reforçam uma rede de comando, controle e obediência que maximize os objetivos dos acionistas (THOMPSON, 1969).

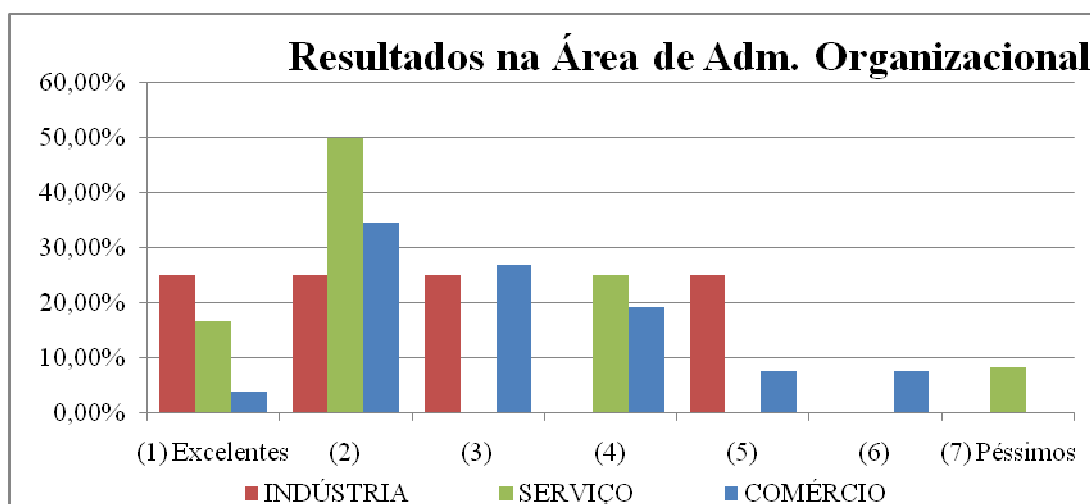


Gráfico 52: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de Administração Organizacional (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

aa) Resultados na área de Gestão de Pessoas

Outra área de fundamental importância na organização está relacionada à gestão de pessoas e, neste caso, a pesquisa constata que o PEE teve 11,90% de avaliação excelente contra 2,38% de avaliação péssima quanto aos resultados obtidos nessa área. Ao serem consideradas as somas das avaliações dos itens (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como avaliação ruins, chegou-se à seguinte constatação:

42,86% avaliaram como bons os resultados obtidos nessa área; 28,57% os consideraram como indiferentes; e 14,29% os avaliaram como ruins, conforme demonstra o gráfico 53. Diante dos dados apresentados percebe-se que os resultados, apesar de positivos, deixam a desejar, pois considerando as avaliações excelentes e boas teremos um índice de satisfação da ordem de 54,76%, que demonstra o quanto ainda precisa ser feito para melhorar as ações gerenciais das organizações participantes dessa pesquisa.

Ruas e Antonello (2003) reforçam esta ideia, dizendo que a aprendizagem organizacional só passa a ter sentido em Administração se associada a processos de mudança e sua vinculação à compreensão do que pode facilitar ou dificultar as modificações ocorridas nas organizações, como por exemplo, diferentes formas de estrutura organizacional, novas tecnologias, processos e práticas de trabalho e redefinições estratégicas, etc.

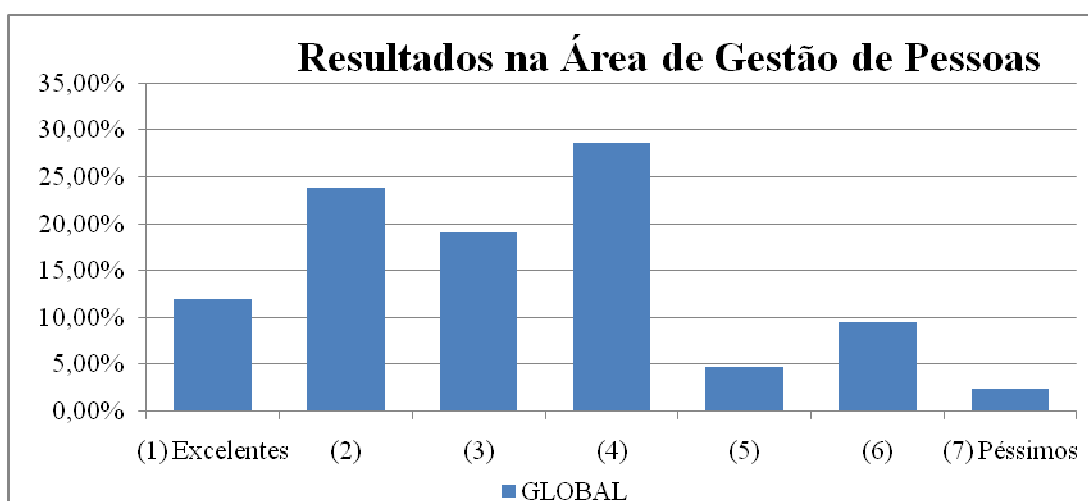


Gráfico 53: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de Gestão de Pessoas (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

O gráfico 54, por sua vez, traz a avaliação por setores, permitindo aferir que 7,69% das empresas comerciais, 25,00% das empresas industriais e 16,67% das empresas prestadoras de serviços avaliam como excelentes os resultados na área de Gestão de Pessoas, ao passo que 8,33% das empresas prestadoras de serviços os consideram péssimos. Cabe destacar que não houve avaliação péssima por nenhuma empresa comercial e também industrial neste quesito em particular. Ao serem consideradas as somas das avaliações dos itens (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como ruins, chega-se à seguinte constatação: no setor comercial, 46,15% avaliaram os resultados como bons;

30,78% os consideraram indiferentes; e 15,38% os avaliaram como ruins. Nenhuma empresa industrial avaliou como bons os resultados, 50,00% os avaliaram como indiferentes e 25,00% avaliaram como ruins os resultados nesta área gerencial. A avaliação das empresas prestadoras de serviços dá conta de que 50,00% avaliaram como bons os resultados; 16,67% os consideraram indiferentes e 8,33% os consideraram ruins. Fica evidente que o programa contribuiu para a qualificação da gestão das empresas atendidas em mais de 54,00%, considerando os resultados bons e excelentes na área de Gestão de Pessoas.

Diante dos dados apresentados ressalta-se que o setor de prestação de serviços apresenta a pior avaliação, o que requer qualificação da metodologia e dos técnicos no sentido da execução prática das atividades gerenciais de empresas prestadoras de serviços, possibilitando assim um maior aproveitamento das atividades para o setor.

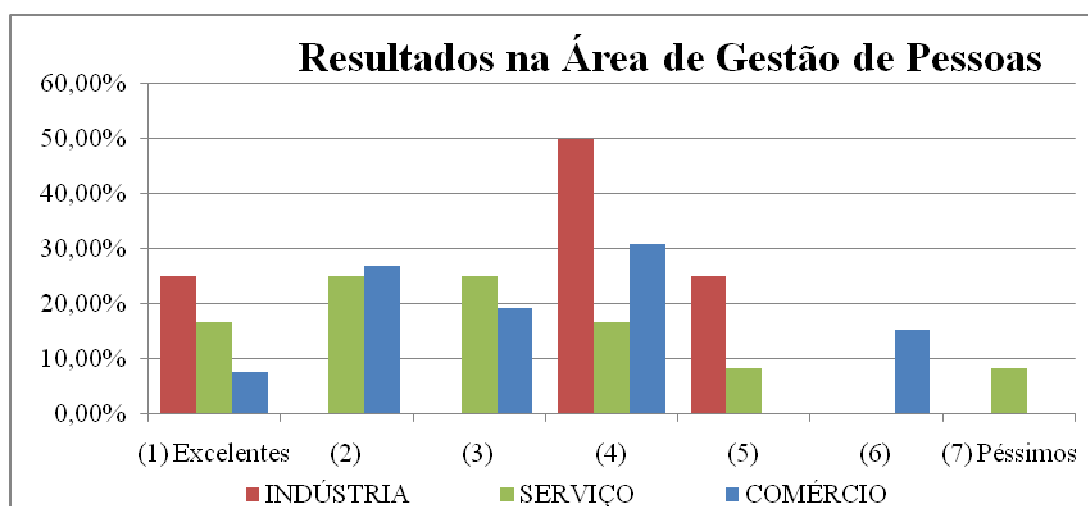


Gráfico 54: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de gestão de pessoas (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Robinson e Stern (1997) sugerem que as organizações criativas devam adotar um processo de alinhamento, no qual a inclinação e as ações de todos os funcionários estejam direcionadas aos objetivos da organização, que são a geração de conhecimento e a inovação.

Em relação ao grau de consciência que os entrevistados têm sobre a criação do conhecimento interno, pôde-se verificar que os sujeitos entrevistados, em maior ou menor grau, atestaram consciência de que a organização produz conhecimento ao desenvolver suas ações cotidianas. Os gestores pesquisados têm uma percepção mais explícita desse processo, enquanto que os analistas observam que sua contribuição na geração de conhecimento tem

caráter mais técnico e circunscrito aos produtos. Já sobre a contribuição do conhecimento gerado para o sucesso competitivo da empresa, os entrevistados têm clara percepção de que suas ações de geração de conhecimento são decisivas para o êxito da organização.

ab) Resultados na área de Finanças e Custos

A gestão financeira de uma empresa é tão importante quanto todas as demais, porém, ao se analisar os resultados financeiros, percebemos o rumo que a organização está tomando, ou seja, se a empresa está crescendo, se está estável ou se está declinando rumo à falência. Por isso, uma atenção especial para a gestão financeira faz-se necessária, pois é a partir dela que são monitoradas se as mudanças gerenciais implementadas estão trazendo os resultados esperados ou não. Considerando esses aspectos, o gráfico 55 mostra que 9,52% das empresas participantes da pesquisa consideraram excelentes os resultados obtidos na área financeira. Já para 2,38% dos empresários a avaliação foi péssima. Se considerarmos as somas das avaliações dos itens (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como ruins, percebe-se que 50,00% avaliaram os resultados como bons; 23,81% os consideraram como indiferentes e 14,29% avaliaram como ruins os resultados na área de finanças e custos.

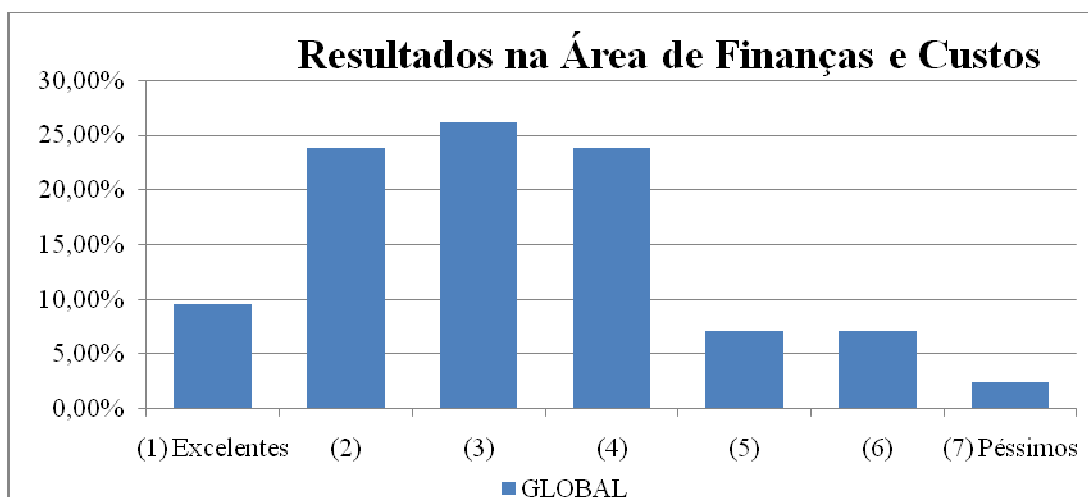


Gráfico 55: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de finanças e custos (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Na análise dos dados apresentados no gráfico 56 verifica-se que 7,69% das empresas comerciais, 25,00% das empresas industriais e 8,33% das empresas prestadoras de serviços avaliaram como excelentes os resultados na gestão financeira e de custos. Cabe destacar que

nenhuma empresa do ramo comercial e industrial avaliou como péssimos os resultados neste caso em particular, sendo que 8,33% das empresas prestadoras de serviços consideraram péssimos seus resultados neste área de gestão organizacional.

Ao considerarmos as somas das avaliações dos itens (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como ruins, chegamos à seguinte constatação: para o setor comercial, 46,15% avaliaram como bons os resultados; 23,08% os consideraram como indiferentes; e 23,08% avaliaram como ruins os resultados na área de gestão financeira e de custos. No setor industrial, 25,00% das empresas avaliaram como bons os resultados; 50,00% os avaliaram como indiferentes e nenhuma empresa considerou os resultados ruins nesta área gerencial. A avaliação das empresas prestadoras de serviços dá conta de que 66,67% avaliaram os resultados como bons; 16,67% consideraram que o resultado foi indiferente e nenhuma os considerou ruins. Fica evidente que o programa contribuiu para a qualificação da gestão das empresas atendidas em mais de 59,00%, considerando os resultados bons e excelentes nesta área.

Para isso, as organizações precisam investir nas pessoas, pois é através delas que se conseguirá operar mudanças necessárias para fazer frente ao contexto externo, como processos decisórios descentralizados e voltados às exigências do mercado; pessoas atualizadas com as tendências do mercado; pessoas comprometidas e envolvidas com os negócios da empresa; pessoas que apresentem uma postura empreendedora.

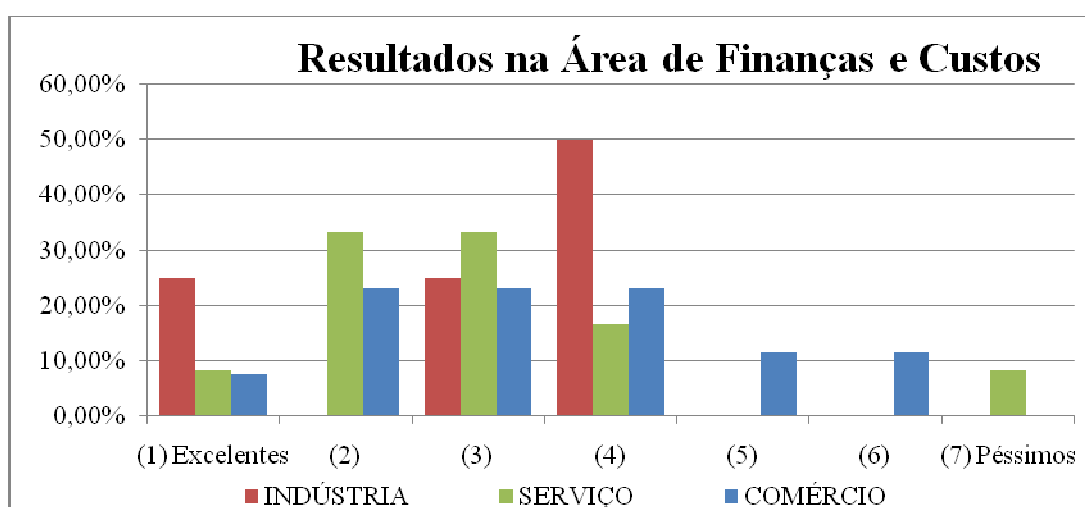


Gráfico 56: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de finanças e custos (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Para Milkovich e Boudreau (2000), as pessoas hoje são os recursos críticos das organizações e é fundamental uma eficaz administração dos recursos humanos, considerada a chave para a criatividade e vantagens competitivas.

ac) Resultados na área de vendas e marketing

Se considerarmos que na gestão financeira aparecem os resultados das atividades de uma organização, é na área de vendas e marketing que as estratégias são aplicadas, visando a potencializar o faturamento das organizações. Além de um produto ou serviço de boa qualidade, a empresa necessita planejar minuciosamente como este produto chegará ao mercado consumidor, satisfazendo as necessidades dos clientes e trazendo retorno financeiro que o empreendedor espera. Na condição de identificar os resultados alcançados pelas empresas atendidas pelo PEE, este estudo conseguiu identificar, conforme o gráfico 57, que 16,67% das empresas participantes da pesquisa consideraram excelentes os resultados obtidos na área de vendas e marketing, enquanto que para 2,38% dos empresários a avaliação foi péssima. Se considerarmos as somas das avaliações dos itens (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como ruins, percebe-se que 38,10% avaliaram os resultados nessa área como bons; 19,05% os consideraram indiferentes e 23,80% avaliaram como ruins os resultados proporcionados pelo PEE na área gerencial de vendas e marketing.

O conhecimento da marca não é mais suficiente para levar uma empresa ao sucesso. Este implica em conhecer o cliente e prestar um atendimento com qualidade, indo ao encontro dos seus desejos e necessidades.

Neste contexto, o marketing pessoal tem sido a ferramenta utilizada para fazer frente aos anseios da sociedade moderna, atuando como um diferencial frente ao mercado competitivo. Segundo Kotler (1998, p. 39), “o marketing é a capacidade de conquistar e preservar clientes e é muito mais que um departamento de vendas [...] é um processo ordenado e criativo de pensar e planejar para os mercados”.

Uma característica do marketing pessoal é a habilidade de apreender mais e mais rapidamente, num mundo em constante renovação que exige do indivíduo aprendizagem contínua. Toda pessoa que quer ser bem-sucedida precisa acompanhar as mudanças, estar atenta a tudo o que acontece ao seu redor, tornar-se adaptável às variações do meio, saber usar o conhecimento e comunicar-se com elegância e eficácia.

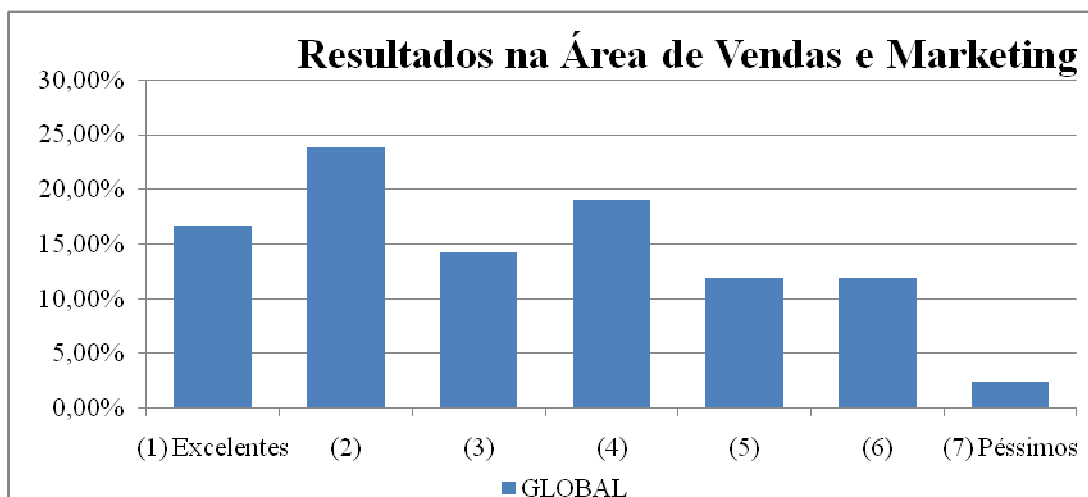


Gráfico 57: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de vendas e marketing (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Mediante análise dos dados apresentados no gráfico 58, verifica-se que 11,54% das empresas comerciais, 50,00% das empresas industriais e 16,67% das empresas prestadoras de serviços avaliaram como excelentes os resultados obtidos com a participação no PEE no que diz respeito a vendas e marketing. Cabe destacar que nenhuma empresa do ramo comercial e industrial avaliou como péssimos os resultados neste caso em particular, mas que 8,33% das empresas prestadoras de serviços consideraram péssimos seus resultados nesta área.

Ao considerarmos as somas das avaliações dos itens (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como ruins, chegamos à seguinte constatação: para o setor comercial, 42,31% avaliaram como bons os resultados nesta área; 19,23% os consideraram como indiferentes e 26,92% como ruins. No setor industrial nenhuma empresa considerou como bons os resultados; 25,00% avaliaram como indiferente e 25,00% consideraram ruins os resultados nesta área gerencial. A avaliação das empresas prestadoras de serviços dá conta de que 41,66% avaliaram como bons os resultados; 16,67% consideraram que o resultado foi indiferente e 16,67% os consideraram ruins. Fica evidente que o programa contribuiu para a qualificação da gestão das empresas atendidas em mais de 54,00%, considerando os resultados bons e excelentes nesta área.

Devido às mudanças que ocorrem nas organizações, os colaboradores internos devem estar preparados e capacitados para atuar de forma eficiente, alcançando os objetivos da organização e assim satisfazendo suas necessidades.

Vivemos num momento em que o atendimento e as vendas representam o sucesso comercial de uma empresa. Pode-se ter bons produtos, um excelente site na Internet, ótima logística e exemplar administração interna, mas nada disso adianta se o pessoal que atende e vende não fizer sua parte. As pessoas quando entram em contato com a empresa passam necessariamente por um desses dois setores. Eles estão na linha de frente, e não devem falhar. (FERREIRA, 2003, p. 21).

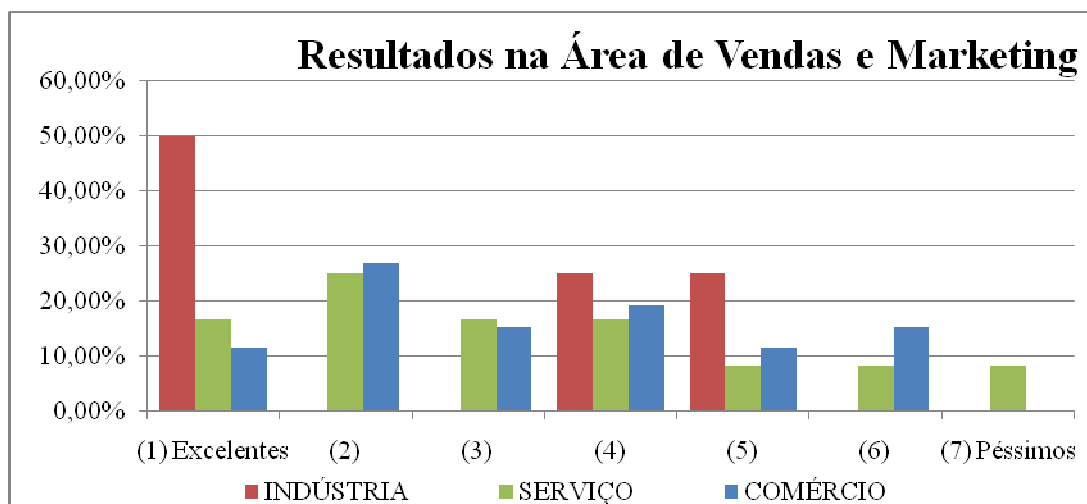


Gráfico 58: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de vendas e marketing (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Assim sendo, para que haja sucesso nas vendas é necessário investir na peça-chave: o cliente. Os clientes são o alvo das organizações, é através deles que o sucesso de uma empresa se evidencia.

Diante das exigências impostas pelo mercado, as empresas necessitam fazer do atendimento a clientes uma ferramenta essencial para seu diferencial.

Para Boone e Kurtz (1998, p. 32), “a administração visando à qualidade para obter completa satisfação do cliente, é essencial à sobrevivência e à prosperidade no atual mercado competitivo global”.

ad) Resultados em processo de comercialização

Como visto anteriormente, os processos organizacionais são dinâmicos e extremamente interligados, pois cada fato que ocorre traz consequências em efeito dominó para as áreas organizacionais. Por esse e outros motivos não basta que a empresa tenha um bom planejamento estratégico se suas operações não estiverem de acordo com as normas e

legislação vigente. Destaca-se que existe um grau bastante acentuado de informalidade na grande maioria das micro, pequenas e médias empresas participantes desta pesquisa. Essa informalidade ocorre por vários fatores mas, principalmente, pelas organizações serem familiares e estarem inseridas em comunidades pequenas, onde praticamente todos se conhecem. Isso faz com que aconteça venda sem nota fiscal para o vizinho que ligou pedindo um produto “A”, outro cliente que comprou mas esqueceu de trazer o cartão de crédito e passa amanhã para acertar e assim por diante, tornando rotina nas empresas e gerando, muitas vezes, prejuízos aos empresários, além da falta de informações atualizadas sobre o patrimônio dessa organização.

Estudos que indicam que a sobrevivência de empreendimentos familiares tem forte relação com o processo sucessório, a profissionalização de quadros e os conflitos entre integrantes da família. Estes e outros motivos são tratados na literatura, verificando-se que os mesmos não estão ligados ao tamanho da empresa (FUJIOKA, 2002). Este autor destaca que a cultura e a filosofia de vida da família interferem no estilo de gestão. Além disso, o processo de sucessão neste tipo de empresa é falho. De acordo com o autor, quando a herança é passada para a seguinte geração, muitas vezes a experiência acumulada não é transmitida ou bem aceita.

Neste sentido, Lodi (1998) aponta alguns conflitos de interesses entre família e empresa, destacando quatro problemas frequentes: 1) uso indevido dos recursos da empresa por seus membros; 2) falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo; 3) resistência à modernização; 4) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

Nessa linha de raciocínio, esta dissertação buscou saber dos empreendedores quais os resultados que a participação no PEE trouxe para suas empresas na área de processo de comercialização, o que nos permitiu a seguinte análise: o gráfico 59 mostra que 9,52% das empresas participantes da pesquisa consideraram excelentes os resultados obtidos no processo de comercialização, enquanto que para 2,38% dos empresários a avaliação foi péssima. Se considerarmos as somas das avaliações dos itens (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como avaliação ruins, percebe-se que 45,24% avaliaram os resultados como bons; 21,43% os consideraram e 21,43% os avaliaram como ruins.

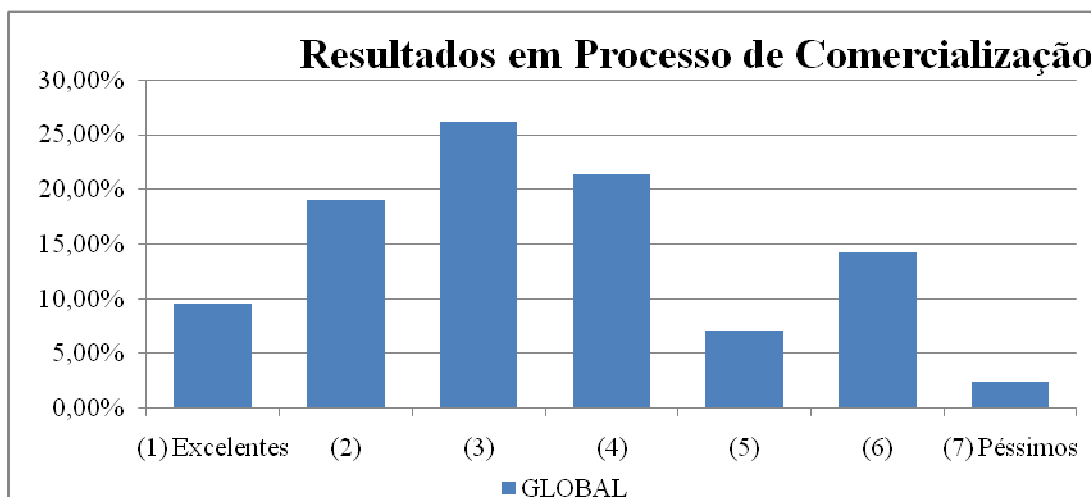


Gráfico 59: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de processo de comercialização (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

No gráfico 60 verifica-se que 7,69% das empresas comerciais, 25,00% das empresas industriais e 8,33% das empresas prestadoras de serviços avaliaram como excelentes os resultados obtidos com a participação no PEE no que diz respeito ao processo de comercialização. Destaca-se que nenhuma empresa do ramo comercial e industrial avaliou como péssimos os resultados neste caso em particular, mas 8,33% das empresas prestadoras de serviços consideraram péssimos seus resultados nesta área.

Ao considerarmos as somas das avaliações dos itens (2) e (3) como boas, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como ruins, chegamos à seguinte constatação: para o setor comercial, 42,31% avaliaram como bons os resultados obtidos no processo de comercialização; 23,08% os consideraram indiferentes e 26,92% os avaliaram como ruins. No setor industrial, 50,00% das empresas consideraram bons os resultados obtidos nessa área; 25,00% os avaliaram como indiferentes e nenhuma empresa os considerou ruins. A avaliação das empresas prestadoras de serviços dá conta de que 50,00% avaliaram os resultados como bons; 16,67% consideraram que o resultado foi indiferente; e 16,67% os consideraram ruins. Fica evidente que o programa contribuiu para a qualificação da gestão das empresas atendidas em mais de 54,00%, considerando os resultados bons e excelentes nesta área.

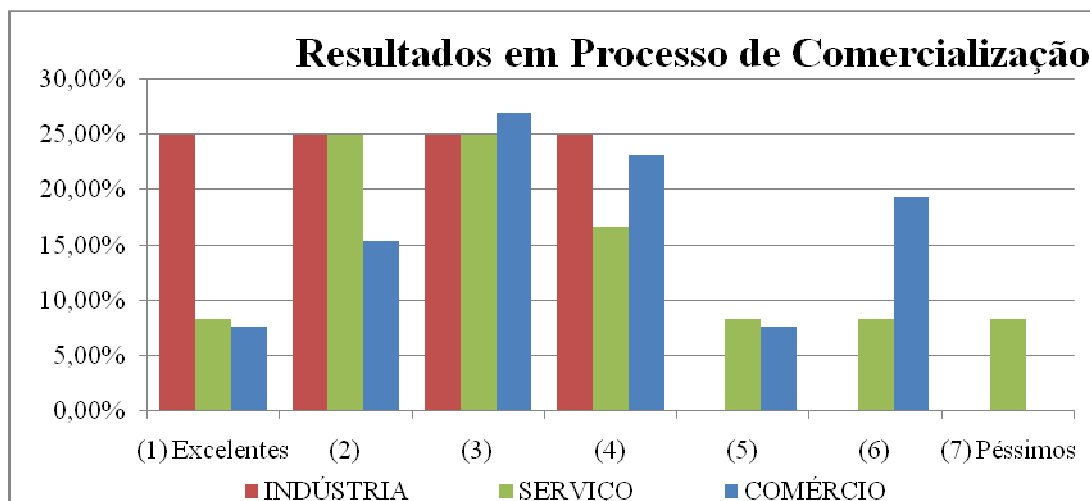


Gráfico 60: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de processo de comercialização (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

ae) Resultados na área de produto e manufatura

A metodologia do PEE tem por objetivo avaliar, mediante diagnóstico, todas as áreas da organização, independentemente do setor econômico a que pertença a empresa. Nessa condição, o presente estudo buscou identificar a percepção dos gestores das empresas industriais no que diz respeito ao grau de satisfação quanto aos resultados que a participação no programa proporcionou na área de produto e manufatura, ou seja, que aspectos de produção foram trabalhados no sentido de qualificar, inovar e buscar alternativas de produção que permitissem o aumento da produtividade.

O gráfico 61 mostra que nenhuma empresa avaliou os resultados excelentes e tampouco péssimos. Considerando-se a soma dos itens (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como ruins, constata-se que 75,00% das empresas avaliaram como bons os resultados obtidos, 25,00% avaliaram como indiferentes e nenhuma empresa os avaliou como ruins. Esses dados mostram que apesar de todas as situações que dificultam o trabalho de aplicação prática do PEE, mesmo assim seus resultados nesta área da gestão foram significativos para as empresas participantes da pesquisa, o que vem destacar a importância de um programa de assessoria técnica e gerencial aos empreendedores, como contribuição na melhoria da gestão de suas empresas.

Atuando em mercados extremamente competitivos, os gestores encontram-se em uma situação em que precisam buscar algum tipo de “equilíbrio” entre as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) na formação da estratégia de suas empresas.

Martinet e Thiétart (2001, p. 5) apontam como uma das saídas:

O engajamento e a consciência dos indivíduos, de diversos níveis de uma empresa, sobre a importância da implementação de ações estratégicas orientadas para a noção de desenvolvimento sustentável, mostra-se como um importante fator para a implementação destas ações. Neste sentido, os funcionários passam por um processo de aprendizagem que influencia na sua compreensão sobre a importância destas ações, e isto pode se refletir no comportamento como um todo da empresa.

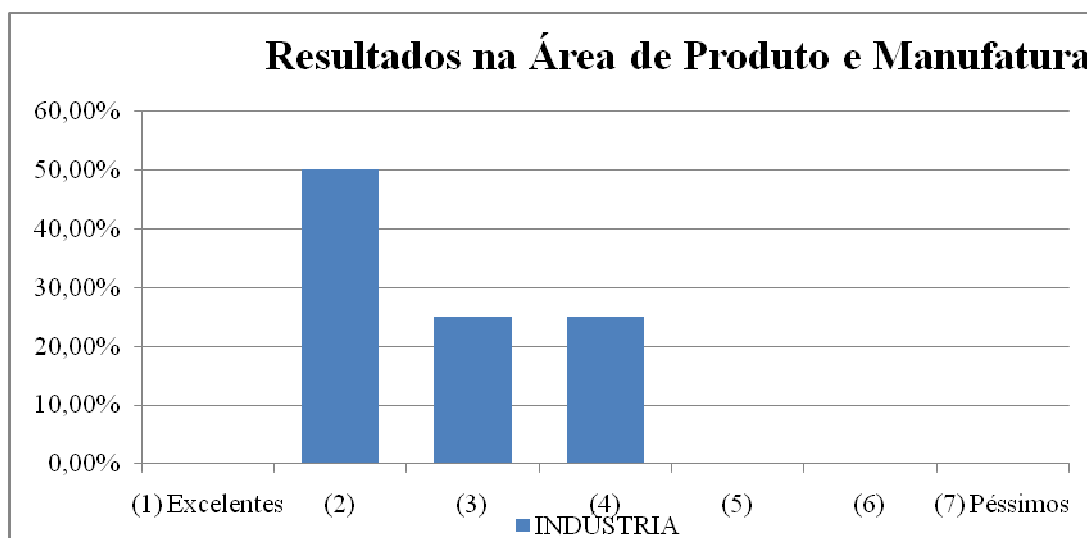


Gráfico 61: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de produto e manufatura (indústrias).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

af) Resultados em desenvolvimento e execução de serviços

As empresas do setor de prestação de serviços também foram contempladas na metodologia do PEE, em que a área de desenvolvimento e execução dos serviços tinha como objetivo avaliar a execução dos serviços, ou seja, como eram planejados e desenvolvidos pelas empresas e que melhorias esta área poderia receber visando à redução de tempo para a execução das atividades, bem como melhorando os resultados financeiros dessas empresas. Com esse objetivo a pesquisa teve como preocupação avaliar os resultados que o PEE proporcionou para as empresas no que diz respeito à área de desenvolvimento e execução dos serviços, segundo a percepção de seus gestores.

O gráfico 62 dá conta de que 8,33% consideraram os resultados excelentes e também 8,33% consideraram os resultados péssimos. Considerando-se a soma dos itens (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como ruins, constata-se que 58,34% das

empresas avaliaram como bons os resultados obtidos; 16,67% avaliaram como indiferentes e 8,33% os consideraram ruins. Ao considerarmos os resultados das avaliações excelentes e bons, temos que para 66,67% o PEE recebeu avaliação positiva e isso indica sua importância para as empresas prestadoras de serviços, além, é claro de ter contribuído para a qualificação da gestão dessas empresas.

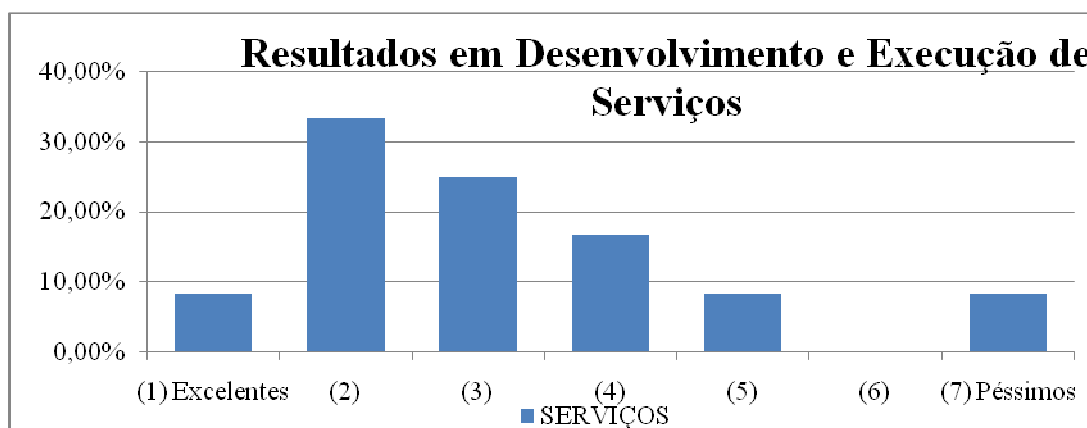


Gráfico 62: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos na área de desenvolvimento e execução de serviços (empresas prestadoras de serviços).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

ag) Sugestão dos empresários para o trabalho realizado por áreas da organização

Na busca por indicadores que contribuíssem na qualificação da metodologia do PEE, a pesquisa quis saber dos empreendedores, qual o resultado do trabalho quando realizado por áreas da organização. Em outras palavras, se a equipe de técnicos extensionistas, composta por especialidades (em Administração Organizacional, em Gestão de Pessoas, em Finanças e Custos, em Vendas e Marketing, em Produto e Manufatura, em Processo de Comercialização e em Desenvolvimento e Execução dos Serviços), trabalhasse em cada área da organização de acordo com sua especialidade. Os resultados do PEE nessa formatação foram os seguintes, conforme o gráfico 63: 52,38% afirmaram que os resultados foram excelentes, enquanto 2,38% afirmaram que os resultados foram péssimos. Ao considerarmos as somas das avaliações dos itens (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como ruins, percebe-se que 40,48% os avaliaram como bons; 2,38% os consideraram indiferentes; e 2,38% os avaliaram como ruins. Neste caso, a metodologia é aplicada por técnicos especialistas e cada um deles trabalha apenas a sua área de especialidade, interagindo com os demais técnicos para contemplar todas as áreas gerenciais de forma conjunta.

Diante dos dados apurados é possível aferir que, na percepção dos gestores, os resultados obtidos com o PEE poderiam ser potencializados com essa alteração na metodologia, oportunizando a qualificação em todas as áreas da organização com maior eficiência na gestão e também eficácia nos resultados.

Existe uma relação intrínseca entre aprendizagem, experiência, autodesenvolvimento e desenvolvimento, em que a aprendizagem sustenta o desenvolvimento e este fomenta a aprendizagem (DANIS; SOLAR, 1998).

A promoção da aprendizagem no ambiente organizacional também pode ocorrer por meio do desenvolvimento de cinco disciplinas cunhadas por Senge (1990): domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico. As duas primeiras disciplinas focalizam o aprendizado individual; na sequência, o grupo, a aprendizagem conjunta, e, por último, a organização como um todo.

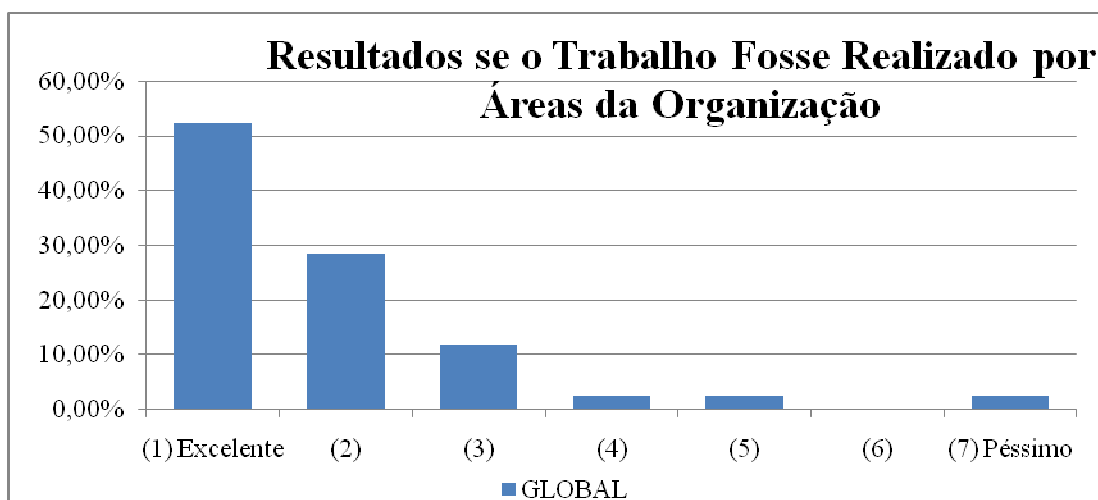


Gráfico 63: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos se o trabalho fosse realizado por áreas da organização (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Na análise dos dados apresentados no gráfico 64 verifica-se que 38,46% das empresas comerciais, 100% das empresas industriais e 66,67% das empresas prestadoras de serviços avaliam que os resultados seriam excelentes com as alterações propostas. Destaca-se que nenhuma empresa do ramo comercial e industrial avaliou como péssimos os resultados neste caso em particular, mas 8,33% das empresas prestadoras de serviços consideraram que com a alteração proposta na metodologia do PEE, os resultados seriam péssimos.

Ao considerarmos as somas das avaliações dos itens (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como ruins, chegamos à seguinte constatação: para o setor comercial, 57,69% avaliam os resultados como bons; 3,85% os consideraram como indiferentes e nenhuma empresa os considera ruins, mediante a alteração proposta na metodologia. No setor industrial nenhuma empresa considerou os resultados como bons, nem como indiferentes e ruins, o que demonstra uma visão positiva dos empreendedores neste aspecto. A avaliação das empresas prestadoras de serviços dá conta de que 16,67% avaliaram os resultados como bons; não houve avaliação indiferente e 8,33% consideraram ruins os resultados obtidos neste particular. Com base nos dados apresentados acima, pode-se aferir que essa alteração na metodologia poderá trazer resultados significativos para a melhoria da gestão dessas empresas e até agregar conhecimento, uma vez que mais pessoas poderão contribuir para a qualificação dos processos gerenciais, permitindo avaliar alternativas que melhor se apliquem a cada realidade empresarial.

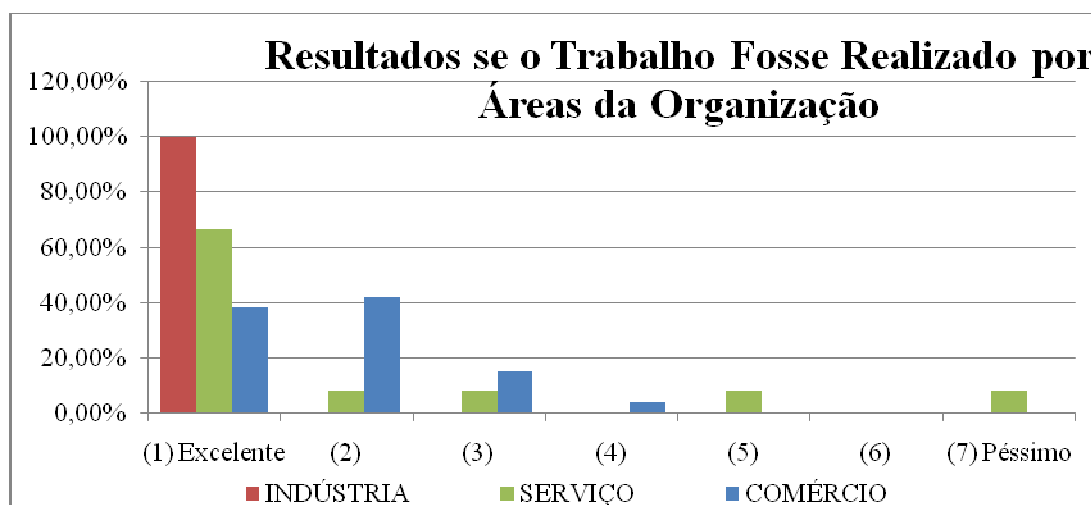


Gráfico 64: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos se o trabalho fosse realizado por áreas da organização (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

ah) Avaliação da participação no PEE

Diante de todos os dados apresentados neste estudo, chega o momento de apresentar a percepção dos gestores das empresas participantes desta pesquisa no que diz respeito à avaliação geral do programa, ou seja, buscou-se saber dos empreendedores a avaliação dos mesmos quanto aos resultados trazidos pelo PEE a suas empresas. O gráfico 65 permite

visualizar que para 28,58% das empresas os resultados advindos da participação no PEE foram excelentes, enquanto que 2,38% afirmaram que os resultados foram péssimos. Seguindo a metodologia de análise até aqui adotada, e considerando as somas das avaliações dos itens (2) e (3) como bons, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como ruins, percebe-se que 50,00% avaliaram os resultados como bons, 9,52% consideram que os resultados foram indiferentes e 9,52% avaliaram que os resultados pela participação no PEE foram ruins.

Cabe considerar que o programa contribuiu para a qualificação da gestão de mais de 78% das empresas atendidas, considerando os resultados avaliados como bons e excelentes. Esse índice de satisfação mostra que o trabalho trouxe contribuições e melhorias importantes para as empresas atendidas e, por isso, a necessidade de se desenvolver políticas públicas que venham fortalecer as empresas do nosso Estado e, assim, contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde estão inseridas, mediante a melhoria das condições de emprego, renda e educação.

Isto porque a internacionalização da economia, suscitada pela abertura de mercados, tem cada vez mais a competitividade atrelada ao fator conhecimento. Estar bem posicionado numa economia baseada em conhecimento representa buscar, continuamente, a excelência do corpo funcional, uma vez que as empresas são constituídas essencialmente de pessoas.

Esse cenário é reforçado por Antonello (2005), quando ressalta que a qualidade competitiva de uma empresa vem sendo determinada pela sua capacidade de aprender rapidamente, de gerar conhecimento aplicado à inovação de processos e de gerenciar suas competências para desenvolver melhores produtos e serviços. Corroborando com Antonello (2005), Boff e Abel (2008) salientam que se faz necessária uma cuidadosa reflexão da alta gerência das empresas no que diz respeito à seguinte questão: como formar pessoas com as competências requeridas pelos negócios, num espaço de tempo adequado e ainda incorporá-las ao seu patrimônio?

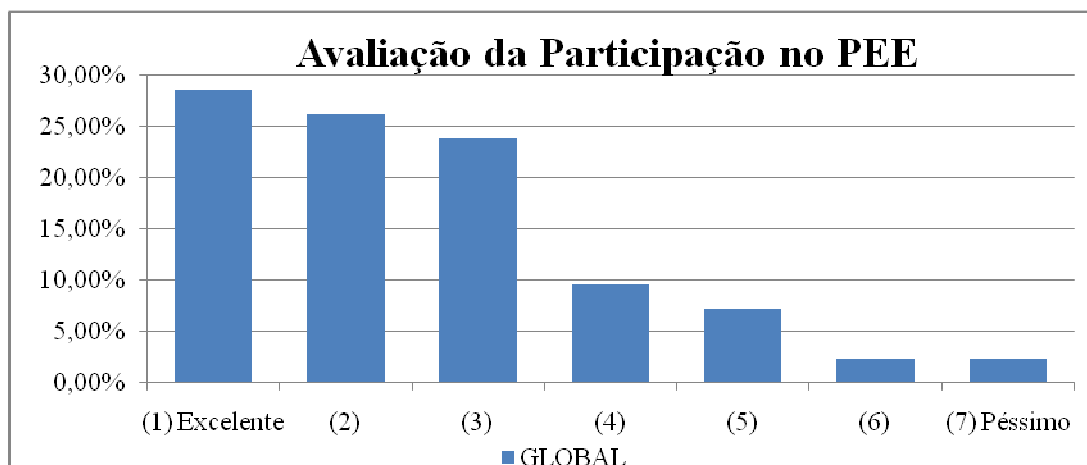


Gráfico 65: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos com a participação no PEE (geral).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

Na análise dos dados apresentados no gráfico 66 verifica-se que 30,77% das empresas comerciais, 25% das empresas industriais e 25% das empresas prestadoras de serviços avaliaram como excelentes os resultados obtidos com a participação no PEE, de forma geral. Cabe destacar que nenhuma empresa do ramo comercial e industrial avaliou como péssimos os resultados obtidos, mas 8,33% das empresas prestadoras de serviços consideraram péssimos seus resultados.

Ao serem consideradas as somas das avaliações dos itens (2) e (3) como boas, o item (4) como indiferente e os itens (5) e (6) como ruins, chegamos à seguinte constatação: para o setor comercial, 42,31% avaliaram os resultados como bons; 11,54% os consideraram como indiferentes; e 15,38% os avaliaram como ruins. No setor industrial, 75,00% das empresas consideraram bons os resultados e nenhuma empresa os considerou como indiferentes ou ruins. A avaliação das empresas prestadoras de serviços dá conta de que 58,34% avaliaram os resultados como bons e 8,33% os consideraram indiferentes, não havendo avaliação ruim.

O gráfico 66 viabiliza uma visão dos resultados alcançados por setor e permite afirmar que é possível melhorar esses resultados mediante a adoção de medidas que permitam a continuidade de um trabalho tão importante como o PEE. Com a implantação de um programa permanente de acompanhamento dessas empresas será possível elevar os resultados, uma vez que essa dinâmica passa a ser incorporada às organizações e o nível de conhecimento das pessoas se eleva, permitindo o entendimento e o aprimoramento das práticas gerenciais.

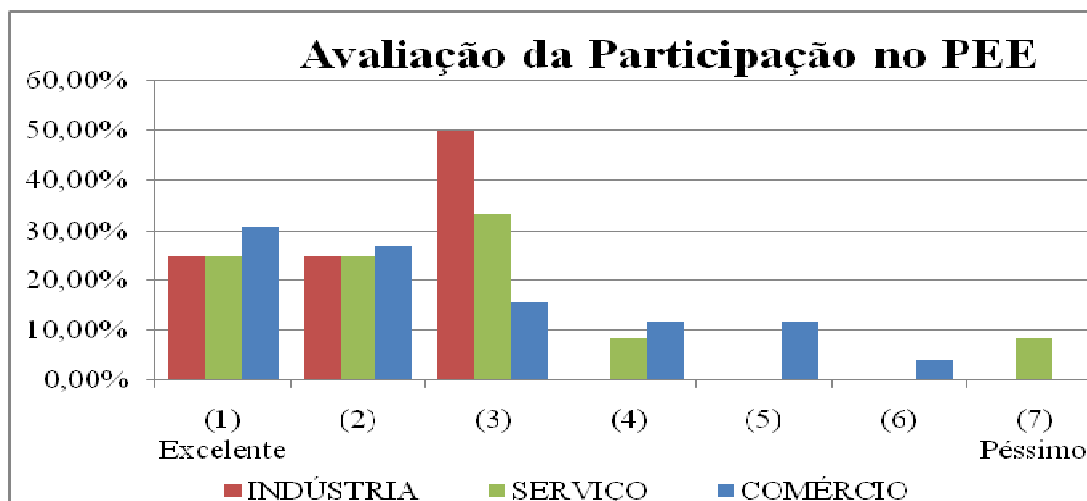


Gráfico 66: Distribuição da frequência de percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos com a participação no PEE (por segmento econômico).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborados pelo autor.

CONCLUSÃO

Em muitos setores, a constante evolução das tecnologias e dos mercados tem criado ambientes dinâmicos e complexos, em que o conhecimento é sofisticado, disperso entre os atores ambientais e, acima de tudo, imperativo para garantir vantagem competitiva. Em empresas que apresentam tais características, é fundamental a existência de fontes de conhecimento externas para sustentação das estratégias organizacionais.

Ante o exposto, este estudo tornou possível inferir que, uma vez que a gestão de conhecimento se institucionalize enquanto prática organizacional dentro das micro e pequenas empresas e, mediante o apoio constante do Programa Extensão Empresarial, estes fatores passaram a auxiliar e apoiar a aprendizagem organizacional enquanto ferramenta de competitividade da organização, oferecendo-lhe sustentabilidade e estabilidade financeira.

Cabe salientar que, em razão de o cenário atual caracterizar-se pela instabilidade econômica, o processo de profissionalização torna-se difícil para as micro e pequenas empresas que não dispõem de infra-estrutura, nem recursos financeiros disponíveis para manter cursos de aperfeiçoamento aos seus colaboradores. Por isso, estas dependem de parcerias e apoio para se manter no mercado, visto que a palavra de ordem é a inovação e para inovar é preciso estar bem informado, qualificado, para acompanhar as novas tendências do mercado moderno.

Assim sendo, procurou-se demonstrar através da presente pesquisa, como a aprendizagem, na perspectiva do desenvolvimento, demanda a promoção do autodesenvolvimento e de um ambiente de trabalho em que o funcionário se sinta motivado a agregar conhecimentos úteis e produtivos para si e para a organização, individual e coletivamente, além da construção, desconstrução e reconstrução constantes dos processos de trabalho, porque é esse fazer e refazer que propicia espaço à reflexão, à criatividade e à

transformação do pensamento e da ação. Além disto, a aprendizagem e o desenvolvimento requerem práticas de gestão, vontade do sujeito e uma cultura organizacional voltada à aprendizagem e à dimensão social.

É necessário ter clareza de que a formação acadêmica do funcionário ou empreendedor é apenas o início da instrumentalização técnica, é o alicerce no qual irão se construir de maneira contínua, os saberes necessários à prática organizacional. Cabe salientar que a formação inicial é contínua, embora não seja o único vetor de uma profissionalização progressiva do ofício de um gerente de empresa ou colaborador, e continua sendo um dos propulsores que permitem elevar o nível de competência dos profissionais.

Sabe-se que as mudanças não acontecem de uma hora para a outra e não dizem respeito apenas ao gerente da empresa, mas dependem do esforço conjunto de todos na empresa, ou seja, funcionários de linha de frente, colaboradores, profissionais técnicos especializados, alcançando todas as esferas do sistema organizacional. Também, o progresso da empresa passa por uma reestruturação do conhecimento e da informação.

As competências profissionais precisam alcançar outros horizontes para além do domínio acadêmico dos saberes técnicos e das tarefas diárias, precisando superar a transposição didática, ou seja, o profissional precisa não só entender de Administração, mas um pouco de Economia, Contabilidade, Direito, Psicologia, Sociologia, Informática, entre outros.

Cada tarefa desenvolvida dentro da empresa exige boa preparação do profissional, no entanto, nenhum avanço tecnológico ou criação de conhecimento novo obterá resultados sem que haja interação entre todos os segmentos da empresa e sem que haja profissionais cada vez mais qualificados. Não se pode mais trabalhar/produzir de uma maneira descontextualizada, como se estivéssemos vivendo fora do mundo e negando todo o processo de modernização atual, os avanços tecnológicos, científicos e econômicos.

Por isso, mais que discutir teorias, os profissionais precisam estar bem informados e buscar uma formação voltada para o trabalho com as novas tecnologias. Também, há que se criar uma nova cultura da formação de pessoas por meio da partilha de experiências e de uma formação contínua, visto que a sociedade de hoje exige constantes atualizações e uma luta pela inovação no interior das empresas e do sistema organizacional como um todo.

Nesta perspectiva, a empresa, principalmente a de pequeno porte, passa a ter o desafio da reconstrução do conhecimento, com o objetivo de se comprometer com a melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços que presta. Isto significa reestruturar o sistema da empresa e organizá-la de forma a dar respostas às diferentes necessidades do mercado.

Neste contexto, a adequação do processo de gestão das organizações tem sido notada e cada vez mais exigida pelos consumidores, sendo que não basta apenas o enfoque na qualidade dos serviços de vendas, mas sim o processo como um todo.

As expectativas são altas: das empresas espera-se que cuidem da qualidade dos serviços que prestam, procurando excelência nos mínimos detalhes. Dos profissionais, que estejam predispostos ao aprendizado contínuo e interessados nas novas tecnologias. De ambos, empresas e profissionais, espera-se flexibilidade para se adaptarem à nova realidade das relações de trabalho, a qual tem como grande referencial o aperfeiçoamento das relações humanas, do trato com os colegas e clientes. Tudo isto com vistas a aperfeiçoar a qualidade na prestação de serviços.

Assim sendo, a formação humana é tarefa fundamental, razão de ser da empresa e de todo o processo organizacional. Esta formação vai além de construir conhecimento e saberes técnicos, inclui valores e abrange sentimentos e emoções, hábitos e atitudes de convivência social, enfim, formação para a vida e para o fortalecimento das empresas no mercado.

Atualmente, as empresas têm se dado conta de que, apesar de terem de cuidar de aspectos de ordem econômica, precisam também se preocupar com a dimensão humana, pois os funcionários são as suas ferramentas-chave de trabalho. Por isso, precisam pensar em cursos de aperfeiçoamento contínuo e treinamentos específicos que vão auxiliar o funcionário a criar conhecimento dentro da empresa e a contribuir para o próprio desenvolvimento da empresa.

Quanto aos resultados, cabe salientar que este trabalho teve como objetivo geral sistematizar a percepção dos gestores quanto à efetividade do PEE na melhoria da profissionalização e competitividade de um conjunto de empresas atendidas pelo programa mediante um estudo de campo. O estudo permitiu observar que o contexto social da aprendizagem não pode ser negligenciado e que a cultura, enquanto mecanismo de construção de significados, impõe coerência e ordem. Assim, o processo de aprendizagem organizacional pressupõe considerar uma série de valores que se consolidam ao longo do tempo e influenciam a forma de condução das mudanças. Valores, crenças e atitudes antagônicas aos

objetivos da empresa, como apresentado pelo pessoal da força de vendas, inviabilizam a estratégia, fazendo com que ela perca a aderência e a probabilidade de sucesso. Não se pode mais querer que uma empresa cresça baseada no lucro, na existência de funcionários comissionados, sem que eles tenham objetivos definidos do porquê estão fazendo aquele ou este papel. Eles têm de querer crescer juntamente com a empresa, aspirando as suas metas. Por isso, numa empresa de sucesso deve haver profissionais qualificados e não simples expectadores, amadores.

Assim, depreende-se que o conhecimento seja inerente ao desenvolvimento do homem, sob quaisquer condições. Tendo como premissa que o homem é um ser essencialmente sociável em sua busca por vida coletiva, pode-se compreender que as organizações que são feitas por seres humanos, compõem-se em elementos perfeitos para a farta geração e disseminação de conhecimento. Ao refletirmos sobre termos atuais como “sociedade da informação” ou “sociedade do conhecimento”, temos a exata medida da importância desse ativo para as organizações contemporâneas.

A construção de um instrumento de investigação do impacto dos programas de intervenção gerencial nas organizações, quanto à competitividade e sustentabilidade, foi um objetivo específico deste estudo, sendo que para atingir tal meta fez-se entrevistas por acessibilidade com quatro empresas de, no mínimo, dez funcionários para identificar questões críticas do PEE e a sua relação com o desempenho das empresas atendidas. Essas questões críticas foram desdobradas e obteve-se um instrumento de pesquisa que foi distribuído aos empresários com vistas a embasar as análises deste estudo. O referido instrumento de pesquisa encontra-se em anexo ao presente trabalho.

Este estudo também buscou identificar os processos de transformação gerencial decorrentes da implementação do programa e suas limitações, os quais passamos a descrever. No que diz respeito aos resultados práticos que o PEE trouxe para as empresas, cabe destacar que um programa com essas características é de fundamental importância no apoio técnico gerencial a esses empreendedores. Se os índices de satisfação foram modestos, cabe aqui destacar que foram fundamentais para o despertar de uma grande mudança no processo de gestão das empresas atendidas pelo referido programa.

Na área de Administração Organizacional, 9,52% das empresas consideraram os resultados excelentes e 2,38% os avaliaram como péssimos; 57,14% os avaliaram como bons; 19,06% das empresas consideraram que os resultados foram indiferentes e 11,90% avaliaram

como ruins os resultados práticos do programa nesta área específica da gestão. Percebe-se que nesta área da gestão o trabalho atingiu mais de 66,00% de satisfação, o que representa uma grande mudança na forma de pensar as empresas e também significa dizer que o PEE, contribuiu e muito para a qualificação da gestão e para a aprendizagem organizacional nessas empresas.

Na área de gestão de pessoas, a pesquisa constata que o PEE teve 11,90% de avaliação excelente contra 2,38% de avaliação péssima. Para 42,86% das empresas os resultados foram bons; 28,57% os consideraram como indiferentes; e 14,29% os avaliaram como ruins. Nesta área da gestão os resultados poderiam ter sido melhores, caso essas empresas dispusessem de uma estrutura mais sólida, com departamentos definidos, com mais recursos tecnológicos e financeiros, permitindo investir na qualificação dos colaboradores mediante a participação em palestras, cursos e treinamentos e até mesmo com uma política de educação contínua e a adoção de incentivos para a formação acadêmica da equipe. O fato é que na grande maioria dessas empresas a força de trabalho é enxuta e, muitas vezes, a falta de um colaborador gera transtornos para a manutenção das atividades rotineiras na empresa, quanto mais a ausência prolongada dos colaboradores. Com vistas a este aspecto, gostaria de destacar que políticas públicas de crédito educativo deveriam ser disponibilizadas para aquelas pessoas que trabalham e que gostariam de frequentar os bancos escolares. Atitudes como estas superariam ações dos governos de distribuir cestas básicas, vale-gás, auxílio de toda ordem, o que contribui para que as pessoas vivam na informalidade. E, porque não dizer, que se constituem em políticas assistencialistas, ao invés das estruturantes, que resgatam o homem como um ser social e produtivo.

Por outro lado, os resultados na área financeira é o termômetro mais importante e comumente usado para avaliar a gestão empresarial. Assim sendo, a pesquisa mostra que para 59,52% das empresas participantes da pesquisa são positivos os resultados obtidos nesta área. Com isso, é possível aferir que técnicas de controle financeiro, custos e técnicas de formação de preços de venda foram transferidas a essas empresas, colocando-as em outro patamar de conhecimento gerencial, o que contribuirá para minimizar os índices de mortalidade dessas empresas e para o aumento da competitividade nessas organizações.

O PEE também apresentou resultados positivos para as empresas no que diz respeito a vendas e marketing, uma vez que 16,67% das empresas participantes da pesquisa consideraram excelentes os resultados obtidos nesta área, enquanto que para 2,38% dos

empresários a avaliação foi péssima. De forma geral, a pesquisa demonstra que os resultados foram bons para 54,77% das empresas. Esse percentual de satisfação é modesto se considerarmos a estrutura metodológica do PEE. Aqui cabe destacar que a falta de equipamentos de informática, de softwares de gestão de clientes e estoques são aspectos que contribuem diretamente para potencializar os resultados nessa área da gestão, e que carece de ações de aporte tecnológico e de informática nessas empresas. Um mecanismo que poderia ser objeto de estudo seria a possibilidade da adoção de indicadores de faturamento, sendo que na medida em que este aumentasse, um percentual poderia retornar à empresa em forma de subsídio para a compra de computadores e softwares de gestão. Além, é claro, de disponibilizar cursos de informática e de inclusão tecnológica para empreendedores e colaboradores dessas empresas assistidas por programas como o Extensão Empresarial. O agente promotor desse programa contaria com a equipe de extensionistas para o monitoramento da aplicação e execução das atividades de capacitação, o que permitiria a alavancagem tecnológica dessas empresas e a melhoria das práticas de gestão.

Para o setor industrial, o PEE prevê a qualificação da área de produto e manufatura e a pesquisa mostra que nenhuma empresa avaliou os resultados excelentes e tampouco péssimos. Consta-se que 75,00% das empresas avaliaram como bons os resultados obtidos, o que permite concluir que o PEE também buscou desenvolver atividades que melhorassem os produtos existentes e desenvolvesse novos mecanismos de produção, o que apresentou um resultado muito bom quanto a este particular.

Para as empresas prestadoras de serviços, a contribuição do PEE também foi muito importante, sendo que para 8,33% dos gestores os resultados foram excelentes, enquanto que 8,33% deles os consideraram péssimos. Pode-se aferir que mais de 66,00% das empresas consideraram como positivos os resultados nesta área da gestão, o que demonstra o quão importante o PEE foi para a qualificação e o desenvolvimento desta área da organização.

Com base nos resultados acima apresentados é possível afirmar que o PEE teve uma contribuição muito importante para a disseminação do conhecimento nas organizações, além, é claro, de ter contribuído para o aperfeiçoamento das técnicas e mecanismos adotados pelos gestores destas empresas, com vistas à modernização das atividades gerenciais nas organizações.

A pesquisa também identificou a percepção dos gestores por segmento econômico, ou seja, comércio, indústria e serviços. Os resultados levantados permitem afirmar que o setor de

prestação de serviços foi onde ocorreram os maiores índices de insatisfação quanto aos resultados proporcionados pelo PEE às empresas. Esses resultados evidenciam as dificuldades dos técnicos extensionistas no que tange à transferência e aplicação da metodologia para este setor especificamente, o que merece uma revisão no sentido de fornecer aos extensionistas subsídios técnicos e “cases de sucesso” de empresas que adotaram um modelo de gestão ou ferramentas gerenciais que efetivamente proporcionaram maior eficiência gerencial em suas atividades. Cabe destacar ainda que os extensionistas talvez tivessem maior experiência na aplicação do trabalho a empresas comerciais e industriais, fator que pode ter contribuído para que os gestores das empresas prestadoras de serviços expressassem a insatisfação quanto aos resultados, conforme a pesquisa comprova. Assim sendo, cabe uma atenção maior quando da contratação dos técnicos no sentido da identificação de profissionais experientes com empresas prestadoras de serviços, ou em última análise, elaborar uma capacitação aos extensionistas, visando ampliar os conhecimentos e a experiências dos mesmos para atuação no setor de serviços.

Este trabalho também mostra que nenhum dos empresários considerou excelente a sua dedicação durante a realização do trabalho, enquanto 2,38% consideraram péssima a sua dedicação nas atividades do PEE; 57,14% avaliaram como boa a dedicação dos empresários durante a participação no PEE; 23,81% consideraram indiferente a dedicação dos empreendedores nos resultados do programa; e, por fim, 19,05% avaliaram como ruim a dedicação dos empresários na aplicação prática do PEE. Estes resultados refletem uma realidade preocupante, pois diante de uma atividade tão importante de qualificação do processo gerencial, os empresários deixaram de se empenhar ao máximo para que melhores resultados fossem alcançados. Diante desta constatação, faz-se necessária a elaboração de estudos para o desenvolvimento de técnicas que permitam selecionar os candidatos, seja pela identificação do perfil empreendedor ou por outro mecanismo que possibilite priorizar o atendimento aos empreendedores que efetivamente estejam empenhados e comprometidos com a melhoria das condições de gestão de suas empresas. Assim, os ganhos em termos de conhecimento, qualidade e eficiência gerencial poderão ser superiores aos resultados até agora obtidos.

É preciso salientar, porém, que muito ainda precisa ser feito para que essas empresas possam se desenvolver de forma sustentável, e uma das alternativas é a definição de um programa a exemplo do Extensão Empresarial como política pública permanente e não como uma ação de um ou outro governo. Ao considerarmos que esta pesquisa foi desenvolvida com

base nas empresas atendidas nos anos de 2004 e 2006, em três anos de atividades do PEE apenas, e se obteve resultados de satisfação superiores a 50,00% na maioria das áreas gerenciais, a continuidade no atendimento a essas empresas teria nos dias atuais elevado significativamente o nível de satisfação dos gestores, pois o acompanhamento e o monitoramento sistemático teriam impulsionado as empresas a um patamar de solidificação do conhecimento e das técnicas praticadas. As contínuas avaliações proporcionariam a eliminação de fatos e processos deficitários e implementariam ações corretivas de modo sistêmico e progressivo, com vistas à qualificação permanente e à busca da excelência gerencial.

O terceiro e último objetivo específico deste estudo era o de propor sugestões de melhorias na metodologia do PEE. O presente estudo nos permite, além de outras sugestões apresentadas anteriormente, sugerir que a equipe seja composta por técnicos especialistas em cada uma das áreas da gestão, ou seja, em Administração Organizacional, em Gestão de Pessoas, em Finanças e Custos, em Vendas e Marketing, em Produto e Manufatura, em Processo de Comercialização e em Desenvolvimento e Execução dos Serviços, em que cada área da organização fosse trabalhada pelo correspondente especialista, permitindo assim um olhar multidisciplinar especializado para cada uma das áreas das empresas. Isso permitiria, também, uma interação entre os técnicos no sentido de que as ações de melhorias em uma área específica implicassem em outra área, e assim sucessivamente, criando um colegiado de profissionais empenhados na resolução de problemas e implementação de melhorias na organização como um todo. O trabalho de qualificação de cada um dos setores potencializaria as empresas em sua totalidade, proporcionando maior eficiência e eficácia nos resultados do trabalho. Os dados da pesquisa mostram que 52,38% dos gestores afirmaram que os resultados são excelentes, enquanto 2,38% afirmaram que os resultados são péssimos. Para 40,48% dos gestores os resultados são classificados como bons; 2,38% os consideraram indiferentes; e 2,38% os avaliaram como ruins, o que comprova que essa mudança na metodologia do PEE permitirá elevar de forma exponencial os resultados finais do trabalho.

Este estudo buscou contemplar os aspectos mais importantes que envolvem a aplicação prática da metodologia do PEE, e identificar os resultados segundo a percepção dos empresários, trazendo sugestões e análises no sentido de mostrar a importância que o PEE tem para as micro e pequenas empresas de nosso Estado. O estudo mostra, ainda, que de forma geral o PEE foi excelente para 28,58% das empresas, enquanto que 2,38% afirmaram que os resultados foram péssimos. Já para 50,00% são considerados bons, 9,52% consideram que os

resultados foram indiferentes e 9,52% avaliaram que os resultados pela participação no PEE foram ruins. Os resultados mostram que para mais de 75,00% das empresas os resultados foram positivos, mesmo considerando as dificuldades e limitações identificadas neste estudo.

Assim, espera-se haver contribuído tanto do ponto de vista teórico, por meio da avaliação de um modelo teórico, como do ponto de vista prático, avaliando a adequação do Programa Extensão Empresarial à realidade das micro e pequenas empresas, configurando-se como importante ferramenta de sustentabilidade e apoio de qualificação gerencial.

Por fim, vale destacar que a limitação deste estudo está relacionada à não possibilidade de generalização das proposições levantadas em função do método utilizado. As reposições só podem ser entendidas no contexto das empresas estudadas neste momento e nestas localidades, além da possibilidade de estudos futuros para o aprofundamento da temática abordada, bem como dos resultados apresentados.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ANDRADE, B. B.; BELLEN, H. M. V. Turismo e sustentabilidade no município de Florianópolis: uma avaliação a partir do Método da Pegada Ecológica. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador, 2006 (CD-ROM).

ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-292.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional. In: RUAS, R.; ANTONELLIO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

ARMANI, D. O. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONG's no Brasil. 2003. 10 p. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

BARON, J. Thinking and deciding. 2. ed. London: Cambridge university Press, 1994. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007 (CD-ROM).

BASTOS, A. V. et al. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: Encontro de Estudos Organizacionais. Observatório da realidade organizacional. **Anais...** Recife: PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. A. A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2003. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador, 2006 (CD-ROM).

BOFF, L. H.; ABEL, M. Autodesenvolvimento de competências: o caso do trabalhador de conhecimento como especialista. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CAVALCANTE, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. Um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

CEZAR, R. C. **Manual do Programa Extensão Empresarial**. Porto Alegre: Governo do Estado do Rio Grande do Sul, jan./2004.

COELHO, G. M. **Sistemas de inteligência competitiva**. Textos conceituais I. Curso de Especialização em Inteligência Competitiva – CEIC. Rio de Janeiro, 1999.

DANIS, C.; SOLAR, C. (Coord.). Aprendizagem e desenvolvimento de adultos. Lisboa: Instituto Piaget, 1998. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

DEGEN, R. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DELFINO, P. Estado promove micro, pequena e média empresa gaúcha. **Revista O Estado do Rio Grande do Sul Digital**. Ano V, n. 41, jul. 2004. Disponível em: <http://www.estado.rs.gov.br/arquivos/arqs_anexos/jornalonline41.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2006.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Altas, 1987.

DOSI, G. Mudança técnica e transformação industrial: a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores. Campinas, SP: Ed. da Unicamp, 2006. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

DRUCKER, P. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, Publifolha, 1999. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

_____. Inovação e espírito empreendedor. Trad. de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1986. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

DURANTE, D. G.; TEIXEIRA, E. B. Aprendizagem individual na perspectiva do desenvolvimento humano: um estudo em empresa varejista de base familiar. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FARREL, L. C. **Entrepreneurship**: fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.

FERNANDES, D.; PIZZUTTI, C. As consequências do empreendedorismo nas organizações. In: Encontro Anual da ANPAD, 31. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, art. 6, jan./jun. 2008

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Made in Brazil. Rio de Janeiro: Campus, 1996. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

FERREIRA, M. A.; NEVES, J. T. Informação, conhecimento e empreendedorismo: alimentando a dinâmica de inovação tecnológica na província do Quebec, Canadá. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Brasília, 2005 (CD-ROM). .

FERREIRA, P. 8 dicas para influenciar e conquistar clientes. **Revista Venda Mais**. São Paulo: Quantum, set. 2003, ano 10, n. 113.

FILION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE**. Jul./set. 1991, v. 31, n. 3. p. 63-72.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

FONSECA, V. O binômio educação x informação. **Revista de Educação**. Jun./jul. 1999, n. 14, p. 31.

FONTANELLE, C. et. al. A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador, 2006 (CD-ROM).

FREIRE, P. **Educação e mudança**. 8. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FUJIOKA, N. Empresa familiar: fracasso ou sucesso? In: Fórum Paranaense de Administração. Anais Spein. Curitiba, 2002. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador, 2006 (CD-ROM).

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**. 1993, v. 71, n. 4. p. 78-91.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, v. 18, n. 1, 2001, p. 185-214. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

GONÇALVES, C. A. et al. Comportamento empreendedor e posicionamento estratégico: um caso de Spin-Off na Indústria Siderúrgica no Brasil. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador, 2006 (CD-ROM).

GOUVEIA, T. B.; GRISCI, C. L. I. A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”. In: Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Salvador, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: ideias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos**. Contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HARO, D. G. et al. A contribuição da aprendizagem organizacional no desempenho das operações de produção no segmento automotivo. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KILMANN, R. H; KILMANN, I. **Making organizations competitive**: enhancing networks and relationships across traditional boundaries. San Francisco: Oxford, Jossey-Bass, 1991.

KLIKSBERG, B. **Falácias e mitos do desenvolvimento social**. São Paulo: Cortez, 2001.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (Edit.). **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, complementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEONE, G. S. G. **Custos**: planejamento, implantação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador, 2006 (CD-ROM).

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy Management Review*, v. 21, n.1, p. 135-172, 1996. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANTOVANELI JÚNIOR, O.; SAMPAIO, C. A. C. Princípios para governança no ecodesenvolvimento: sustentabilidade política e administrativa, enquanto argumentos qualificadores do processo político decisório. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador, 2006 (CD-ROM).

MANTOVANI, D.; BORGES, C. M. **Comportamento empreendedor e práticas de orientação para o mercado no contexto das pequenas e médias empresas**. 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/.../enanpad2006-esoc-2371.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2010.

MARTINET, A. C.; THIÉTART, R. A. *Stratégies: actualité et futurs de la recherche*. Paris: Vuibert, 2001, 337p. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. Trad. Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MERRIAM, S.; CAFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLER, J. O milênio da inteligência competitiva. Rio de Janeiro: Brochura, 2002. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. Oct. 1990, v. 54. p. 20-35.

NASCIMENTO, L. F. O insustentável sustentável. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

NEVIS, E. C.; DIBELLA, A. J.; GOULD, J. M. Como entender organizações como sistemas de aprendizagem. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 183-213.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

O'DELL, C.; GRAYSON, C. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. *Califórnia Management Review*, 1998, v. 40, n. 3. p. 154-174. PING, R.A. On Assuring Valid Measures for Theoretical Models Using Survey Data. *Journal of Business Research*, 2004, v. 57, n. 2. p. 125-141. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

PALADINI, E. P. **Gestão de qualidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREZ JÚNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROBINSON, A. G.; STERN, S. Corporate creativity. Saxton: Berrett Kochler Publishers, 1997. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. **Revista da Administração Contemporânea**. Curitiba: ANPAD, v. 7, n. 3, 2003.

SANTOS, J. J. **Formação do preço e do lucro**: custos marginais para formação de preços referenciais. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, M. E. P. dos. Algumas considerações acerca do conceito de sustentabilidade: suas dimensões política, teórica e ontológica. In: RODRIGUES, A. M. (Org.). **Desenvolvimento sustentável**: teorias, debates, aplicabilidades. Campinas: IFH/UNICAMP, 1996 (Texto; n. 23).

SCHEIN, E. H. Three cultures of management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**. Fall, 1996. v. 38, n. 1. p. 9-20.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultura, 1998.

SENGE, P. A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 1990. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

SIMÕES, K. Ser a melhor e não a maior. **Revista Pequenas empresas & Grandes negócios**. São Paulo: Abril, nov. 2006. 108 p.

SIMONS, P. R. J.; GERMANS, J.; RUIJTERS, M. Forum for organizational learning combining learning at work, organizational learning and training in new ways. **Journal European Industrial Training**. 2003, v. 27, n.1. p. 41-48.

SOARES, E. **Metodologia científica**. Lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, E. C. L.; SOUZA, C. C. L. Atitude empreendedora: um estudo em organizações brasileiras. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador, 2006 (CD-ROM).

TAKAHASHI, C. Y. Oportunidades de aprendizagem em grupos: um estudo de caso em uma instituição educacional. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

TEDESCO, J. C.; GRZYBOVSKI, D. **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. 3. ed. Passo Fundo, RS: UPF, 2002.

THOMPSON, V. A. Bureaucracy and Innovation. Tuscaloosa: Univ. of Alabama Press, 1969. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008 (CD-ROM).

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXO

ANEXO

QUESTIONÁRIO A SER APLICADO NAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PEE

I – Identificação da empresa: _____

II - Responsável pelas informações: _____

III – Data: ____/____/____ **Setor:** () Ind. () Com. () Serv.

IV Instruções:

Para responder as questões abaixo marque em cada uma delas o nível de satisfação/utilização das ferramentas em sua empresa, na escala de 1 a 7, **onde os extremos** estão representados pela **nota 1 que representa a melhor** avaliação e a **nota 7 a pior** avaliação.

V Questões:

- 1) – A partir da participação de sua empresa no PEE, o planejamento estratégico passou a ser uma ferramenta utilizada?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

- 2) A empresa passou a ter uma estrutura organizacional definida e usar normas de procedimento?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

- 3) A organização passou a motivar os seus colaboradores, visando incrementar as vendas e conseqüentemente os seus resultados?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

- 4) A qualificação dos colaboradores passou a ser uma prática na organização?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

- 5) A empresa passou a adotar indicadores formais de monitoramento dos colaboradores?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

Se positivo, mencione alguns indicadores utilizados:

6) A empresa passou a cadastrar seus clientes, visando definir um limite de crédito para cada um, e monitorando o volume de compras dos mesmos?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

7) A organização adotou como sistemática a elaboração e o acompanhamento de um orçamento que projeta as despesas e as receitas da atividade?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

8) A empresa passou a calcular o custo de seus produtos/serviços, utilizando a ferramenta Mark-up?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

9) A empresa passou a calcular o preço de venda de seus produtos/serviços, utilizando a ferramenta Mark-up?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

10) A empresa identificou o seu Custo Fixo e o utiliza na tomada de decisões?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

11) A empresa identificou o seu Custo Variável e o utiliza como ferramenta gerencial?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

12) A organização identifica o Ponto de Equilíbrio, ou seja, o montante que precisa faturar mensalmente para cobrir os seus custos fixos e utiliza essa informação na tomada de decisões?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

13) A empresa calcula a margem de contribuição de cada produto/serviço e utiliza essa informação na tomada de decisões gerenciais?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

14) A empresa passou a adotar como indicador de desempenho a quantidade de itens/serviços vendidos durante o mês?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

15) Após a participação no PEE, a organização passou a avaliar os seus fornecedores no que diz respeito a pontualidade de entrega das mercadorias adquiridas?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

16) A empresa passou a adotar medidas que permite identificar formalmente o índice de devolução de mercadorias dos clientes?

Sempre Nunca
 1 2 3 4 5 6 7

17) Quando da realização do diagnóstico, o mesmo conseguiu retratar as reais deficiências da organização em todas as suas áreas?

Todas Nenhuma
 1 2 3 4 5 6 7

18) O tempo que o extensionista levou para a realização do diagnóstico, em sua opinião foi?

Suficiente Insuficiente
 1 2 3 4 5 6 7

19) O conhecimento técnico e a habilidade do extensionista para a realização do diagnóstico, em sua opinião foram?

Excelentes Péssimos
 1 2 3 4 5 6 7

20) As áreas identificadas como deficitárias no diagnóstico, foram priorizadas e trabalhadas pelo extensionista, visando à melhoria das mesmas?

Todas Nenhuma
 1 2 3 4 5 6 7

21) O conhecimento técnico e a habilidade do extensionista na implementação das melhorias, em sua opinião foram?

Excelentes Péssimos
 1 2 3 4 5 6 7

22) O tempo dispensado pelo extensionista, para o acompanhamento e monitoramento das melhorias implantadas na empresa foi?

Suficiente Insuficiente
 1 2 3 4 5 6 7

23) A periodicidade em que o extensionista visitou a empresa durante a realização do trabalho foi?

Excelente Péssimo
 1 2 3 4 5 6 7

24) O tempo que a empresa dispensou para o atendimento do extensionista foi?

Excelente Péssimo
 1 2 3 4 5 6 7

25) A dedicação do empresário (a) para o entendimento das questões a serem melhoradas, bem como a utilização das ferramentas sugeridas pelo extensionista foi?

Excelente Péssimo
 1 2 3 4 5 6 7

26) Os resultados que o PEE trouxe para a sua empresa no que diz respeito à área de Administração Organizacional, foram?

Excelentes Péssimos
 1 2 3 4 5 6 7

27) Os resultados que o PEE trouxe para a sua empresa no que diz respeito à área de Gestão de Pessoas, foram?

Excelentes Péssimos
 1 2 3 4 5 6 7

28) Os resultados que o PEE trouxe para a sua empresa no que diz respeito à área de Finanças e Custos, foram?

Excelentes Péssimos

1 2 3 4 5 6 7

29) Os resultados que o PEE trouxe para a sua empresa no que diz respeito à área de Vendas e Marketing, foram?

Excelentes Péssimos

1 2 3 4 5 6 7

30) Os resultados que o PEE trouxe para a sua empresa no que diz respeito à área de Processo de Comercialização, foram?

Excelentes Péssimos

1 2 3 4 5 6 7

31) Os resultados que o PEE trouxe para a sua empresa no que diz respeito à área de Produto e Manufatura, foram?

Excelentes Péssimos

1 2 3 4 5 6 7

32) Os resultados que o PEE trouxe para a sua empresa no que diz respeito à área de Desenvolvimento e Execução dos Serviços, foram?

Excelentes Péssimos

1 2 3 4 5 6 7

33) Caso o trabalho fosse realizado por áreas da organização, onde cada técnico atua na sua área de especialidade, como por exemplo: Um extensionista que elaborasse o diagnóstico na área de **Administração Organizacional** seria o responsável para implementar as melhorias e realizar o acompanhamento das atividades desta área, e assim acontecesse nas áreas de **Gestão de Pessoas, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Produto e Manufatura, Processo de Comercialização** bem como no **Desenvolvimento e Execução dos Serviços**, onde o trabalho contemplasse a melhoria de todas as áreas da empresa. O resultado final do trabalho na sua avaliação seria?

Excelente Péssimo

1 2 3 4 5 6 7

34) De forma geral, a participação no PEE foi para a sua empresa?

Excelente Péssimo

1 2 3 4 5 6 7

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)