



Diagnóstico da gestão de micro e pequenas empresas industriais do Vale do Rio Pardo

Luiz Antonio Morais do Nascimento¹
Alberto Souza Schmidt²

RESUMO

Este artigo se constitui numa síntese da dissertação apresentada no Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, RS. Inicialmente, estabelece um panorama sobre o papel das micro e pequenas empresas no cenário econômico mundial e nacional e, logo a seguir, apresenta, resumidamente, o Programa de Extensão Empresarial e o trabalho desenvolvido, em 2001, pelos extensionistas, integrantes do Núcleo do Vale do Rio Pardo, junto a pequenas empresas industriais da região. Com base nos diagnósticos efetuados, apresenta, também, as proposições de melhorias para essas empresas e os resultados esperados com a sua implantação.

Palavras-chave: pequenas e microempresas; desenvolvimento empresarial

ABSTRACT

DIAGNOSIS OF MICRO AND SMALL INDUSTRIAL COMPANIES MANAGEMENT OF THE RIO PARDO VALLEY - This article is a synthesis of the dissertation presented in the Master's Program in Production Engineering at the Federal University of Santa Maria, Rio Grande do Sul. Initially, it establishes the role of the micro and small enterprises in the national and international economic scenery. Then, it presents, concisely, the Program of Managerial Extension and the work developed in 2001, by the members of the Vale Do Rio Pardo Nucleus, with small industrial companies of the area. Based on the diagnosis, it also shows, the propositions of improvements for those enterprises, as well as the expected outcomes of their applications.

Keywords: micro enterprises; managerial improvements.

¹ Pós-Graduação e Especialização em Administração de Produção. Consultor da Associação Comercial e Industrial de Santa Cruz do Sul, RS.

² Professor Doutor. Docente Titular da Universidade Federal de Santa Maria, RS.

Introdução

Também no Brasil já ficou comprovado que a crise econômica faz desencadear a abertura de pequenos negócios. Lustosa (in Solomon, 1989) retrocede no tempo para demonstrar que pequenas empresas já existiam na época do Vice-Reinado, ainda durante o chamado Ciclo do Ouro. Nessa época, surgiram as tecelagens, as forjarias, as fundições, as empresas do ramo moveleiro, as olarias, o comércio varejista e várias importadoras. Esse período de franca ascensão seguiu-se um outro de estagnação para essas pequenas empresas comerciais e industriais, que só alcançaram um novo surto desenvolvimentista com a vinda de Dom João VI para o Brasil e com a instalação do reino português aqui no país. Desde então, o setor conquistou uma certa estabilidade, favorecida pelo fluxo migratório proveniente da Itália, Alemanha, Espanha, Suíça e França, uma característica marcante do Segundo Reinado.

Mais tarde, com o término da Primeira Guerra Mundial, o setor ganhou um novo impulso, absorvendo capital oriundo do meio rural. Mas foi durante a denominada Era Vargas que tiveram início grandes projetos e programas de industrialização, com o predomínio de idéias nacionalistas. Foram criadas a Siderúrgica de Volta Redonda, a Petrobrás e a Fábrica Nacional de Motores. Com isso, a garantia de suprimentos com insumos nacionais, somada a uma economia marcada pelas dificuldades do pós-guerra e a uma visão social-trabalhista do então presidente Vargas, impulsionaram a criação de pequenas empresas em larga escala.

Décadas depois, o governo de Juscelino Kubitschek, que teve início em 1955 e foi marcado por uma política de substituição de importações, determinou o surgimento de um elevado contingente de pequenas empresas que, na condição de subcontratadas, dedicavam-se ao atendimento de empresas transnacionais, que absorviam a sua produção. Mas o modelo econômico dos governos militares, após 1964, que privilegiou os investimentos na produção industrial de grandes conglomerados, terminou por criar uma estrutura de grandes oligopólios, fechando espaço para a expansão dos negócios de pequeno porte. Quase 20 anos depois, mais precisamente em 1972, com a criação do CEBRAE, Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, o governo estabeleceu um elo entre o poder estatal e a iniciativa privada, com a finalidade de incentivar pequenos empreendimentos.

Em 1984, com a criação do Estatuto da Microempresa, o setor ganhou um novo alento e, novamente, os empreendedores voltaram a ocupar um considerável espaço no mercado, com a abertura de pequenos negócios nos mais diversos ramos de atividade. De acordo com Lustosa (in Solomon, 1989), essa trajetória das pequenas empresas no Brasil, marcada por alguns períodos de grande ascensão e por outros de extrema instabilidade, demonstra que esse setor da economia tem como características a flexibilidade e a agilidade para se adaptar às influências externas.

Atualmente, a maioria das pequenas empresas inicia pela necessidade de sobrevivência de seu fundador e, geralmente, conta com o aporte financeiro oriundo de pequenas economias de alguns integrantes do grupo familiar. Em consequência disso, nem sempre o início das atividades acontece após um adequado planejamento mas, quase sempre, o que é levado em alta conta é a identificação de uma oportunidade de negócios, a habilidade

dos seus fundadores para uma determinada função e, inclusive, o montante dos recursos disponíveis para o início do negócio. Dessa forma, mesmo que essas empresas não sejam a concretização do que foi efetivamente idealizado e representem apenas uma alternativa viável dentro da capacidade financeira de seus fundadores, elas cumprem, pelo menos em parte, as funções para as quais foram criadas.

No entanto, muitas dessas empresas enfrentam sérias dificuldades para se manterem competitivas. A falta de planejamento para médio e longo prazo é quase uma constante nessas organizações e decorre, basicamente, de uma visão equivocada a respeito dos negócios. Além disso, seus proprietários precisam voltar sua atenção para o atendimento de necessidades mais imediatas, ou seja, para a própria sobrevivência, o que termina por favorecer a improvisação em lugar de um adequado planejamento dos negócios.

Conforme destaca Oliveira (1994), essas empresas apresentam como principal característica a ênfase no produto e não no mercado. Isso equivale a dizer que o empreendedor, sem muitas alternativas, dirige suas preocupações para a linha de produção e aos processos internos, muitas vezes deixando de lado aspectos importantes na administração de um negócio, inclusive o enfoque no cliente, que é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento.

De acordo com Solomon (1989), essas organizações, que apresentam grande diversificação no ramo de atividades, têm como característica o fato de criarem oportunidades de emprego muito rapidamente e, com a mesma rapidez, também as extinguem. Não obstante, os empregos criados por empresas desse porte favorecem a manutenção do poder de compra da população, criam novos consumidores e contribuem para o restabelecimento da estabilidade econômica, principalmente quando ocorrem períodos de crise nas grandes organizações. Configurando uma situação marcada pela fragilidade desse tipo de negócio e, paralelamente, pela persistência e dinamismo de tantos empreendedores, sempre surgem novas empresas que funcionam como uma espécie de refúgio para os trabalhadores alijados do mercado tradicional ou para um grande contingente de pessoas que não se enquadram no perfil daquelas habitualmente contratadas pelas organizações de grande porte.

I Mortalidade das micro e pequenas empresas

Pesquisando sobre os índices de mortalidade das empresas no Brasil, Najberg e Puga (2002) concluíram que, das firmas criadas no ano de 1996, apenas 50% das empresas com até 4 empregados continuavam existindo no ano de 2000. Isso significa que, apenas quatro anos após a sua criação, metade delas já tinha fracassado. Nesse mesmo período, as empresas de grande porte, com mais de 500 empregados, apresentaram um percentual de sobrevivência de 83%.

Ainda segundo a mesma pesquisa, as empresas que conseguem superar esse período crítico dos primeiros quatro anos têm maiores possibilidades de permanecerem atuantes, pois seus proprietários já adquiriram uma certa experiência no ramo de atividade a que se dedicam e os produtos, que já foram testados no mercado, possivelmente já têm mais aceitação.

Os índices de sobrevivência das empresas de pequeno porte variam consideravelmente em função do ramo de atividades, chegando a atingir 74% de mortalidade no setor da construção civil e 43,8% no setor de serviços. No entanto, apesar dos elevados percentuais de mortalidade que ocorrem nos primeiros anos de atividades, essas empresas desempenham papel preponderante na criação de oportunidades de trabalho. Conforme destacam os referidos autores, o aumento de ofertas de emprego nessas organizações sobreviventes compensou a redução dos postos de trabalho nas empresas que fecharam suas portas. Isso, por si só, já indica a importância da adoção de políticas públicas para prestar assessoramento a esses empreendedores.

Almeida (2002) salienta que a mortalidade desse tipo de empresa decorre principalmente da falta de orientação empresarial, o que as deixa bastante vulneráveis. Sem experiência e sem condições econômicas de contratar uma consultoria especializada, questões como estratégias de marketing, composição de preços e fluxo de caixa, tão discutidas nas grandes empresas, não passam de utopias sem aplicação prática para a maioria dos proprietários de empresas de pequeno porte. Sem tempo suficiente, o empresário termina por mergulhar numa rotina de trabalho e, muitas vezes, sequer consegue parar para analisar tecnicamente a sua empresa e avaliar seus pontos fortes e aqueles que precisam de ajustes. Pelo mesmo motivo, esses empresários não chegam a desenvolver uma estratégia de vendas e nem procuram dedicar-se à captação de novos clientes. Esses fatores, aliados à falta de planejamento, ao desconhecimento do mercado e à ausência de metas a serem atingidas, podem levar a maioria dos negócios ao fracasso.

Muitas empresas são iniciadas por pessoas que, egressas de grandes organizações onde adquiriram alguma experiência, acreditam reunir competência e talento suficiente para investir num negócio próprio. No entanto, na visão de Morris (1991), essas pessoas desconhecem que administrar uma pequena empresa é bastante diferente do que trabalhar como empregado e ter um salário garantido no final do mês e, com isso, cometem erros básicos, que podem comprometer a estabilidade do empreendimento.

Tachizawa e Faria (2002) destacam que não basta que o empreendedor reúna conhecimentos de alguma atividade, pois essa condição, por si só, não é suficiente para garantir o sucesso do negócio. É necessário que ele conheça também os processos gerenciais, processos esses que envolvem uma série de atividades, todas elas de alta relevância. Compras, pagamentos, fornecedores, atendimento de clientes, custos, margem de lucro, são alguns dos processos administrativos que o empresário precisa dominar. Ressaltam os referidos autores, ainda, que na administração de qualquer negócio é importante planejar, organizar, dirigir e controlar, ressaltando que essas quatro funções são parte de um processo administrativo que deve ser "cíclico, dinâmico e interativo" (p.30).

Dentro da mesma linha de pensamento se posiciona Solomon (1989), que relaciona três pontos fracos que funcionam como um freio para a estabilidade e crescimento de uma pequena empresa: a análise superficial e freqüentemente equivocada a respeito da escolha do ramo de negócios, a capitalização insuficiente e uma capacidade gerencial que ele classifica como medíocre. Esses fatores, isoladamente ou conjugados, podem provocar situações difíceis de serem contornadas e reduzem consideravelmente as possibilidades de sobrevivência das empresas.

No entanto, vencidas essas dificuldades, as pequenas empresas apresentam uma série de vantagens. Têm a seu favor a proximidade com o mercado em que atuam, facilitando a imediata percepção de sinais de mudanças, o que lhes permite agir com muita rapidez a fim de adaptar-se às novas circunstâncias. Podem personalizar o atendimento ao cliente, satisfazendo as suas necessidades e as suas expectativas. Um bom exemplo dessa vantagem competitiva da pequena empresa são as fábricas de móveis, que podem colocar na casa do cliente um móvel sob medida, atendendo as exigências de gosto, de preço e sobretudo de espaço.

2 Administração organizacional

A forma como as organizações são administradas e conduzidas interfere consideravelmente na obtenção dos resultados. Apesar disso, no gerenciamento dos pequenos negócios a improvisação ainda é utilizada em larga escala, predominando, entre muitos desses empreendedores, um forte espírito de luta e a convicção de que é possível vencer tendo o trabalho como única arma para fazer frente à competitividade e às exigências do mercado. Argumentam, alguns, que embora o índice de mortalidade dessas empresas seja bastante significativo, muitas das grandes organizações, que hoje ocupam invejável espaço no mercado, tiveram sua origem num pequeno negócio iniciado há alguns anos. No entanto, é importante reconhecer, que técnicas que deram excelentes resultados no passado, hoje, não garantem o sucesso do empreendimento, já que o contexto onde essas empresas estão inseridas é bastante diferente. O mercado é globalizado e a competitividade é muito grande em todos os setores da economia, exigindo estratégias adequadas de parte do empresário para evitar o fracasso e garantir a lucratividade do negócio.

Conforme destaca Drucker (1999), muitas vezes a necessidade de mudanças é tão grande e as transformações a serem implantadas tão significativas, que forcem o proprietário a reconfigurar a organização a fim de obter maior lucratividade ou, simplesmente, para garantir a sobrevivência da mesma. Essas mudanças geralmente decorrem do desenvolvimento tecnológico e de um mercado altamente dinâmico, e obrigam as pessoas a aprender novas formas de executar determinadas tarefas e de administrar os seus negócios. Isso exige de cada integrante da empresa uma grande capacidade de aceitação das novas regras o que, muitas vezes, representa um ponto de desequilíbrio nas relações interpessoais. Na maioria das vezes, a pouca disponibilidade de tempo para promover uma conscientização do grupo pode acarretar severas restrições a qualquer espécie de mudança, principalmente porque, ao contrário do mercado que se renova constantemente, as pessoas tendem a ser conservadoras, apegando-se a um estilo de trabalho superado.

Hoje se vive uma outra realidade, marcada, principalmente, pelo avanço tecnológico, pela eliminação das fronteiras culturais e comerciais e pela formação de grandes blocos econômicos. Esses fatores externos que se refletem diretamente sobre as organizações, sejam elas grandes ou pequenas, exigem que o empresário tenha um bom conhecimento administrativo e gerencial, para vencer barreiras e manter o seu negócio competitivo. O modo de aprender com a prática, que já deu bons resultados no passado, hoje pode ser considerado uma temeridade, pois se trata de um processo lento e ineficaz e, portanto,

incompatível com as atuais necessidades de um mercado altamente dinâmico, que elimina os menos hábeis. Tem-se, com isso, que, no âmbito empresarial, o emprego do amadorismo na aquisição de conhecimentos não mais se justifica. Dessa forma, para garantir o desenvolvimento dos negócios e a sobrevivência das empresas, a aprendizagem de técnicas de gerenciamento deve ser buscada junto a profissionais, pessoas capacitadas para transmitir conhecimentos em diferentes áreas e que se utilizam das mais modernas técnicas de gestão, adotando padrões de excelência.

No Vale do Rio Pardo, região que concentra um grande número de empresas de pequeno porte, também se verifica que os empresários apresentam dificuldades na condução dos seus negócios porque não estão familiarizados com ferramentas organizacionais e de fácil gerenciamento. Assim, para superar essas deficiências, torna-se importante a presença de agentes externos junto a essas organizações, pois esses profissionais reúnem condições de analisar a situação de cada empresa, propor a revisão dos processos organizacionais, planejar e otimizar as ações estratégicas.

Nesse sentido, justifica-se plenamente a pesquisa para a elaboração de diagnóstico em pequenas empresas do ramo industrial e o trabalho dos extensionistas do Programa de Extensão Empresarial junto a essas organizações. Pelo conhecimento em diferentes áreas e por prestarem sua contribuição sem qualquer ônus para a empresa visitada, esses extensionistas podem oferecer uma orientação segura aos empresários, garantindo a competitividade e até a sobrevivência das empresas.

3 O Programa de Extensão Empresarial

O Programa de Extensão Empresarial (PEE) é uma ação articulada entre o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, universidades e instituições da sociedade civil. É dirigido ao setor industrial e atende, gratuitamente, a demanda das micro, pequenas e médias empresas. Constitui-se num sistema que permite identificar os problemas técnicos, gerenciais e tecnológicos das micro e pequenas empresas e, a partir dessa identificação, propor e implementar soluções. Trata-se, portanto, de um processo de ação múltipla e coordenada. Nele se fazem presentes três elementos fundamentais para a obtenção dos resultados propostos: o governo, a estrutura produtiva, no caso, as empresas do ramo industrial, e a infraestrutura científico-tecnológica, compreendida pelas universidades que integram esse tripé.

O PEE começou a ser implantado no Rio Grande do Sul em agosto de 2000, por meio da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais - SEDAI e do Departamento de Gestão da Inovação - DGI. Através dele, o Estado oferece auxílio às empresas no sentido de introduzir e desenvolver processos e produtos com vistas à obtenção de melhorias, tanto na qualidade quanto na produtividade. O Programa propicia a transferência de tecnologia desenvolvida nas instituições de ensino e pesquisa para o setor produtivo e contribui para a redução de custos, para a qualificação dos recursos humanos e para a ampliação da competência do pessoal que opera nessas empresas.

O Programa de Extensão Empresarial conta com parcerias de diversas universidades, o que garante a transferência de tecnologia gerada nos centros de pesquisa para o setor

de produção. No Rio Grande do Sul o PEE atua com diversas equipes distribuídas pelos Núcleos de Extensão Empresarial, e tem por finalidade:

- incrementar a produtividade e competência sistêmica da cadeia produtiva;
- tornar os diversos setores da economia gaúcha mais competitivos em termos de mercado interno e externo;
- reduzir a taxa de mortalidade das empresas;
- introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas nas empresas;
- elevar os níveis de emprego e renda.

Após a realização de um diagnóstico preliminar com a identificação dos aspectos que precisam ser melhorados ou modificados na empresa visitada, o PEE volta-se para o atendimento das necessidades mais prementes desses empresários, implantando as soluções que se fizerem necessárias. Entre os benefícios que o empresário pode auferir com a implantação do Programa de Extensão Empresarial podem ser citados: acesso a novos conhecimentos e formas de gestão inovadoras; ganhos em termos de qualidade e produtividade; possibilidade de maior margem de lucro pela redução dos custos e aumento do faturamento; redução dos prazos de entrega; absorção da cultura da inovação; desenvolvimento permanente.

No entanto, para que esses objetivos sejam plenamente alcançados, o empresário precisa realizar a sua parte, criando oportunidade para que o extensionista possa realizar adequadamente o seu trabalho. Nesse sentido, compete ao empresário:

- Conscientizar, mobilizar e comprometer todo o quadro funcional em torno do Programa.
- Informar aos funcionários que, ajudando a empresa, o extensionista está, automaticamente, ajudando todos os funcionários.
- Disponibilizar as informações necessárias ao trabalho do extensionista.
- Proporcionar as condições necessárias ao cumprimento do cronograma.
- Garantir a presença dos colaboradores responsáveis pelas ações nas reuniões previamente agendadas.
- Ter em mente que o extensionista não faz qualquer imposição e que todas as ações a serem implantadas devem ser objetos de consenso.

Vale ressaltar, que as informações colhidas junto à empresa são sigilosas e, como tal, não podem ultrapassar o âmbito do Programa de Extensão Empresarial. Importa destacar, também, que, na implantação do Programa, o extensionista não tem qualquer função executiva e que sua atividade consiste em conscientizar, treinar e capacitar as pessoas para que elas próprias estejam aptas a executar o trabalho. A partir das soluções propostas pelo Programa, quem determina as prioridades e implanta as medidas cabíveis para a melhoria da organização é o próprio empresário.

O PEE é constituído de Núcleos de Extensão Empresarial (NEE) e tem como uma de suas características o fato de ir até o micro ou pequeno empresário, atendendo-o no local, independentemente de sua condição de empresa formal ou informal.

Núcleo de Extensão Empresarial

Os Núcleos de Extensão Empresarial (NEE), são encarregados de pôr em prática os objetivos do Programa de Extensão Empresarial. Cada núcleo é composto por uma

equipe de técnicos qualificados em áreas como administração, economia, contabilidade e engenharia de produção. Os estagiários que integram os núcleos são acadêmicos da UNISC, de áreas afins.

Após a elaboração do diagnóstico de cada empresa visitada, os extensionistas apontam as soluções cabíveis a cada caso e que podem proporcionar melhorias para a empresa. Segundo Informativo do SEDA (03/2002), é com base nesses diagnósticos que a Coordenação do Programa pode afirmar que 70% dos problemas detectados nessas organizações estão concentrados na gestão dos negócios e que são passíveis de serem solucionados sem grandes investimentos. De um modo geral, as melhorias introduzidas nessas empresas resultam em novas contratações de pessoal, no aumento da produtividade, num maior faturamento e, conseqüentemente, em maior lucratividade.

Os Núcleos de Extensão Empresarial dividem-se em Setoriais e Regionais. Os primeiros demandam técnicos mais especializados e com conhecimentos mais aprofundados dos setores de atuação. Por exemplo: setor coureiro-calçadista, metal-mecânico, moveleiro, química e outros. Já os núcleos regionais absorvem os técnicos mais generalistas. A estrutura do NEE é constituída pelo coordenador do núcleo, por extensionistas e por estagiários, que se reportam diretamente ao coordenador. A supervisão geral dos núcleos é exercida pela Coordenação do Programa de Extensão Empresarial, do Departamento da Gestão da Inovação - DGI e da Secretaria de Desenvolvimento de Assuntos Internacionais - SEDA. Este, tem como função promover o desenvolvimento econômico descentralizado, integrado e sustentável, com vistas a proporcionar melhorias na qualidade de vida da população.

Cada Núcleo de Extensão Empresarial dispõe de um Comitê Consultivo composto por órgãos governamentais, por instituições de financiamento, entidades de empresários e de trabalhadores e organizações com capacidade de oferecer tecnologia, como instituições de ensino superior, centros de pesquisas, centros tecnológicos e escolas técnicas. Entre as funções do Comitê destaca-se a definição dos setores produtivos e empresas a serem atendidas.

Os Comitês Consultivos do Programa de Extensão Empresarial são compostos por quatro categorias de entidades parceiras. Esses comitês têm como finalidade assegurar a operacionalização dos Núcleos de Extensão Empresarial, por meio de ações integradas. Essas parcerias são as seguintes:

- Comitê de Ofertas: É constituído por instituições de ensino superior, centros tecnológicos e de pesquisas. Essas entidades detêm a oferta de tecnologia na região e têm como uma de suas funções atender às demandas de tecnologias detectadas pelos extensionistas em suas visitas às empresas.

- Comitê de Demanda: Tem como principal função identificar as empresas a serem atendidas pelo Programa de Extensão Empresarial. É composto por associações de classe das empresas e dos trabalhadores, como sindicatos, associações, federações e Prefeituras Municipais.

- Comitê do Governo: Seu objetivo é aumentar o potencial de desenvolvimento empresarial no Estado. Este Comitê é representado pelo SEDA, pela Secretaria do Trabalho, Cidadania e Ação Social (STCAS), Secretaria da Ciência e Tecnologia (SCT), pela Secretaria Geral do Governo (SGG) e Fundação da Ciência e Tecnologia (CIENTEC).

- Comitê das Entidades Financeiras: Tem como finalidade oferecer às empresas novas possibilidades tecnológicas. Atua na transferência de tecnologia, na disponibilização de capital de giro, na aquisição de máquinas. Este Comitê é composto pela Agência de Fomento (AF), Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL), Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul (FAPERGS) e Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

Os Extensionistas Empresariais

Os Extensionistas Empresariais são profissionais de alta qualificação que atuam nas áreas de Gestão Empresarial, Engenharia de Produção, Administração da Produção e áreas afins, atendidas pelo Programa de Extensão Empresarial. Esses profissionais, considerados agentes de inovação e que visitam as empresas a fim de identificar os seus pontos fortes e fracos, apresentam as seguintes características:

- Conhecimento técnico, além de grande capacidade de identificar problemas e reconhecer oportunidades nas empresas.
- Conhecimentos acadêmicos e práticos, permitindo ações objetivas.
- Capacidade de relacionamento com o ambiente externo, podendo articular redes e consórcios.

- Conhecimento da tecnologia disponível às empresas.
- Comportamento ético, devendo ter em mente que sua função precípua é oferecer ao empresário o suporte técnico necessário para o desenvolvimento do negócio.

Conforme a demanda da empresa em estudo, a mesma poderá receber a atenção de mais de um extensionista, cada um deles atuando em função dos seus conhecimentos técnicos. Pode, também, receber auxílio técnico de outras instituições capacitadas e que atuam em parceria com esse Programa.

A atuação do Extensionista Empresarial compreende as seguintes atividades:

- Visita à empresa com a finalidade de explicar o Programa de Extensão Empresarial.
- Elaboração de um diagnóstico da empresa, com a identificação das oportunidades e ameaças.
- Proposição de um cronograma de ações, com base no diagnóstico efetuado, objetivando a implantação de soluções.
- Encaminhamento das demandas mais complexas às Universidades parceiras e aos Centros Tecnológicos e de Pesquisa. Esse encaminhamento se processa via Núcleo de Extensão Empresarial e a pedido do empresário.

O Programa de Extensão Empresarial no Vale do Rio Pardo

O Vale do Rio Pardo está situado na região centro-oriental do Estado do Rio Grande do Sul, e compreende os municípios de Arroio do Tigre, Barros Cassal, Boqueirão do Leão, Candelária, Encruzilhada do Sul, Estrela Velha, General Câmara, Gramado Xavier, Herveiras, Ibarama, Lagoa Bonita, Lagoão, Pantano Grande, Passa Sete, Passo do Sobrado, Rio Pardo, Santa Cruz do Sul, Segredo, Sinimbu, Sobradinho, Tunas, Vale do Sol, Vale Verde, Venâncio Aires e Vera Cruz. A denominação da região se origina do rio Pardo, um afluente do rio Jacuí, que banha uma boa parte dos municípios da

região (Conselho Regional do Vale do Rio Pardo, 1998).

Os movimentos migratórios em busca de novas terras e que ocorreram em direção à encosta da serra, fizeram com que os imigrantes e descendentes de alemães terminassem encontrando-se com outros colonos, de origem italiana e luso-brasileira, o que veio a se refletir na formação histórico-cultural da região do Vale do Rio Pardo, que hoje apresenta uma diversidade em termos econômicos, sócio-culturais e de organização política.

O município de Santa Cruz do Sul está localizado na região central do Vale do Rio Pardo, ocupando uma área de 799,9 km². É o município de maior população do vale, registrando 107.000 habitantes, estando entre os que apresentam, na região, maior densidade demográfica. Conta com um parque fabril bastante diversificado, ocupando, juntamente com os outros municípios que compõem a região central do Vale do Rio Pardo, a primeira posição em percentual de indústrias de transformação (59%), contra 18% da região Norte e 23% da Região Sul. A região central, onde Santa Cruz do Sul está localizada, concentra 92% dos empregados da indústria do Vale do Rio Pardo.

Além do ensino fundamental e médio, a região conta com uma instituição de ensino superior, a Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, que além de cursos de graduação e pós-graduação, também oferece cursos de Mestrado em Desenvolvimento Regional e em Direito. Na Universidade também está instalado o Pólo de Modernização Tecnológica do Vale do Rio Pardo. Este pólo vem promovendo a “interação entre as demandas tecnológicas da comunidade regional e as atividades de pesquisa, extensão e prestação de serviços, priorizando as áreas de Alimentos, Meio Ambiente e Materiais e se constitui num instrumento de alavancagem do processo de desenvolvimento da região” (Conselho Regional do Vale do Rio Pardo, 1998).

No que se refere ao ensino técnico profissionalizante, Santa Cruz do Sul oferece oportunidades bastante diversificadas, tanto de cursos em escolas formais como não-formais, como é o caso do SENAI, que disponibiliza cursos nos setores de Metal-Mecânica, Eletroeletrônica, Madeira e Mobiliário, exercendo importante papel na formação de mão-de-obra para o setor secundário da economia do município e da região.

O Núcleo de Extensão Empresarial no Vale do Rio Pardo

O Núcleo de Extensão Empresarial do Vale do Rio Pardo, em 2001, contava com 13 funcionários, com formação bastante diversificada, sendo 1 Coordenador, que é Engenheiro Mecânico com Mestrado em Engenharia de Produção; 6 Extensionistas, sendo 3 deles formados em Administração, 1 em Engenharia Civil, 1 em Contabilidade e 1 em Economia. Dos 6 estagiários que integram a equipe, 3 deles são da área de Engenharia de Produção, 2 da Administração e 1 da Economia. O trabalho dos extensionistas empresariais que atuam junto às empresas da região consiste em identificar oportunidades e dificuldades, propondo aos proprietários de micro e pequenas empresas a adoção de medidas capazes de solucionar problemas de gestão, de produtos e de processos.

Para a elaboração do diagnóstico, o extensionista realiza um estudo profundo sobre a situação da empresa, através da coleta de dados e da observação direta. Esta segunda técnica, que consiste no acompanhamento dos principais processos produtivos da empresa, é de muita relevância para a elaboração do diagnóstico, pois permite que o extensionista complemente as informações obtidas com a aplicação do *check-list*. Isso lhe

proporciona estabelecer comparações entre o que foi informado pelo entrevistado e o que realmente está acontecendo na empresa.

Conforme estabelece o Programa de Extensão Empresarial, cabe ao extensionista tomar a iniciativa de formar equipes multidisciplinares que atuem junto ao empresário. Essas equipes têm como função desenvolver uma cultura de participação e colaboração dentro da empresa, formando grupos de trabalho compostos por trabalhadores, no sentido de encontrar soluções para os diferentes problemas e para a busca de melhorias contínuas no ambiente de trabalho.

No ano de 2001, no Vale do Rio Pardo, 205 empresas do ramo industrial da região se inscreveram para atendimento pelo Programa de Extensão Empresarial. Na segmentação das empresas em função da sua localização, constatou-se um predomínio de organizações inscritas no município de Santa Cruz do Sul. Esta localidade apresentou um percentual de 34,63% do total de organizações inscritas no Programa, seguindo-se Rio Pardo e Venâncio Aires, com 13,17% e 12,20%, respectivamente. As demais, que também receberam melhorias, encontram-se distribuídas pelos diversos municípios que integram a região do Vale do Rio Pardo e somam 134 empresas, o que corresponde a 65,37% do total. Os extensionistas atenderam todas as 205 empresas e implantaram um total de 646 melhorias.

No setor industrial, o Vale do Rio Pardo apresenta bastante diversificação do ramo de negócios das micro e pequenas empresas instaladas na região. Em termos de números de atendimentos pelo Programa de Extensão Empresarial, predomina o setor moveleiro, que soma 31 empresas atendidas no ano de 2001. Segue-se o setor metal mecânico, com 26 empresas, o setor de confecções, com 19, a indústria alimentícia, com 18 atendimentos e a metalurgia, com 17 empresas atendidas. Os demais ramos de atividades são menos expressivos em número de organizações atendidas, mas, independentemente desse fator, cada uma dessas empresas merece a mesma atenção dos extensionistas que a visitam.

O grupo atendeu demandas nas áreas de Administração Organizacional, Finanças e Custos, Produto e Manufatura e Recursos Humanos e Vendas e Marketing. Também realizou pesquisa de satisfação dos clientes. Esta pesquisa compreende a avaliação do grau de satisfação dos empresários com o trabalho realizado pelos extensionistas, segmentando as respostas por fase de atendimento: diagnóstico e implantação das melhorias. Nessa mesma pesquisa também foi avaliado o grau de satisfação em relação ao Programa de Extensão Empresarial. Os resultados demonstraram que o Programa foi muito bem aceito pelos empresários, que também se revelaram muito satisfeitos com o trabalho desenvolvido pelos extensionistas.

Na realização de suas atividades, no ano de 2001, a equipe que integra o NEE do Vale do Rio Pardo totalizou 1.548 visitas a empresas industriais, percorrendo 79.513 quilômetros por estradas da região. A média de 7,18 visitas, por empresa, permitiu que os extensionistas colhessem os dados necessários à elaboração do diagnóstico e, mais ainda, que realizassem um trabalho de observação com vistas a uma avaliação baseada na realidade.

Demandas registradas pelas empresas pesquisadas

Muitas das carências verificadas nas empresas pesquisadas não foram registradas por seus proprietários como demandas, pois os mesmos preferiram que fosse dada

prioridade aos pontos de maior estrangulamento na empresa, e, também, para problemas que, por exigirem conhecimento técnico, podiam ocasionar maior dificuldade de solução.

As observações/demandas constantes no relatório de diagnóstico na maior parte das vezes são parciais, podendo haver muitas outras percebidas pelos extensionistas mas não registradas. Isso ocorre porque a percepção do extensionista pode apontar demandas que necessitam de investimentos fora do alcance do empresário ou que, no momento, podem não ser de interesse do mesmo. Neste estudo, o inverso também se verificou, ou seja, situações não especificadas quando do preenchimento dos questionários afloraram posteriormente, no decorrer das visitas, passando, então, a merecer a atenção dos extensionistas. Os quadros 01 a 05 apresentam as ocorrências que os empresários elegeram como importantes e sobre as quais houve a intervenção dos extensionistas.

Quadro 1 – Administração Organizacional: proposições de melhorias e resultados esperados

Nº ocorrências	Proposições de melhorias	Resultados esperados
28	Elaborar e formalizar o planejamento estratégico. Treinar o responsável pelo planejamento empresarial, fornecendo-lhe roteiro e instrumentos.	Estabelecer as estratégias para a empresa, visando a direcionar as energias no sentido de atingir os objetivos e metas, aproveitando as oportunidades (análise de mercado). Capacitar o responsável pelo planejamento empresarial para desenvolver as atividades internamente, a fim de que o mesmo não fique na dependência do NEE ou de terceiros.
15	Elaborar a estrutura organizacional, contemplando o organograma geral e a descrição de funções.	Definir a hierarquia, os níveis de competência e as responsabilidades de cada órgão e de cada cargo.
4	Estudar a viabilidade de contratar seguros.	Minimizar riscos de perdas por eventuais sinistros ou furtos.
6	Analisar a viabilidade de informatizar a empresa, com a aquisição de computadores e software.	Agilizar o processo de decisão por meio de informações rápidas e precisas.
4	Buscar inovações tecnológicas em feiras ou em revistas especializadas.	Atualização permanente com o conhecimento das tecnologias de gestão, processos produtivos e tendências.
7	Verificar junto à Prefeitura Municipal a obrigatoriedade ou não do mesmo.	Evitar multas por descumprimento da legislação vigente.
1	Elaborar roteiro e divulgar os procedimentos e as instruções operacionais necessários.	Deixar claro como as tarefas devem ser executadas, visando a uma homogeneização que terá reflexos sobre a qualidade.

QUADRO 02 – Recursos Humanos: proposições de melhorias e resultados esperados

Nº Ocorrências	Proposições de melhorias	Resultados esperados
78	Participar de cursos promovidos por organizações de apoio. Participar de palestras.	Manter o quadro funcional treinado e atualizado para aumentar a produtividade e obter resultados mais satisfatórios.
14	Elaborar e aplicar pesquisas de satisfação dos funcionários, incluindo questões relativas ao clima organizacional.	Levantar necessidades e expectativas de melhorias apontadas por meio de pesquisa de satisfação Conhecer a imagem da organização perante seus colaboradores.
10	Gerar propostas de incentivo aos trabalhadores.	Aumentar a auto-estima e a motivação dos funcionários. Aumentar o comprometimento do quadro de pessoal com as metas da empresa, com um constante aprimoramento do desempenho individual e em grupo.
3	Elaborar planos com essa finalidade. Avaliar propostas de parcerias com entidades afins.	Aumentar a satisfação e bem-estar do quadro de pessoal com a concessão de benefícios.
3	Estudar a possibilidade de implantar nova política de pessoal com estruturação de cargos e planos de carreira.	Possibilitar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, evitando a evasão de funcionários capacitados para outras organizações. Promover o desenvolvimento da empresa com a redução da rotatividade do pessoal.
1	Providenciar a regularização do quadro de pessoal.	Evitar multas do Ministério do Trabalho e ações trabalhistas dos funcionários demitidos contra a empresa.
1	Analisar a viabilidade de implantar projeto de auxílio à educação.	Elevar o nível de escolaridade dos colaboradores e aumentar a qualificação do quadro funcional.
1	Fazer um controle individualizado do absenteísmo e levantar as causas das ocorrências.	Conhecer as causas determinantes do absenteísmo e possibilitar a busca de soluções, visando a minimizar essas ocorrências que causam prejuízos ao funcionário e à empresa.
1	Fazer um registro de todos os funcionários que trabalham ou trabalharam na empresa, armazenando informações de futuros profissionais.	Manter-se informado sobre profissionais que possam atender as necessidades e os requisitos da empresa.

QUADRO 03 – Finanças e Custos: proposições de melhorias e resultados esperados

Nº Ocorrências	Proposições de melhorias	Resultados esperados
46	Elaborar demonstrativos mensais de resultados contemplando: Receitas de vendas (-) Devoluções (-) Impostos = Receita Líquida (-) Custo de produto vendido (-) Comissões sobre vendas (-) Fretes (-) Demais despesas variáveis (=) Margem de contribuição (-) Despesas administrativas	Acompanhamento e controle de todas as contas da empresa. Serve como uma ferramenta para estipular metas e objetivos a curto, médio e longo prazo.
42	Elaborar fluxo de caixa.	Melhor gerenciamento das entradas e saídas de dinheiro, visualizando os recebimentos e pagamentos nas respectivas datas.
32	Elaborar controle de contas e pagar e a receber.	Permitir à empresa manter controle sobre os valores a receber e a pagar. Controlar atrasos e inadimplências.
19	Elaborar orçamento para controlar despesas e receitas futuras da organização.	Projetar e controlar as receitas e despesas futuras, objetivando um melhor gerenciamento nas tomadas de decisões. (Investimento, despesas x crescimento de receitas).
19	Reavaliar o método de apuração dos custos de matéria-prima, mão-de-obra indireta e demais custos administrativos, através de planilhas de fácil manuseio.	Determinar os custos dos produtos, permitindo estabelecer preços de venda em bases sólidas.
13	Estabelecer e monitorar indicadores de desempenho em aspectos importantes ao setor, como por exemplo, ociosidade, sucatas, etc.	Controlar e monitorar os custos mensalmente e suas oscilações para alterar índices.
13	Estabelecer formas de controle para cálculo da margem de contribuição unitária dos produtos.	Verificar o valor com que cada unidade contribui na cobertura dos custos e despesas fixas.
6	Efetuar controle das retiradas de dinheiro. Separar as contas individuais dos sócios da conta da empresa. Estipular honorários.	Melhor gerenciamento dos gastos e controle efetivo dos resultados da empresa.

QUADRO 04 – Vendas e Marketing: proposições de melhorias e resultados esperados

Nº Ocorrências	Proposições de melhorias	Resultados esperados
43	Implantar um sistema de divulgação do produto e da empresa.	Caracterizar a marca. Estimular as vendas.
39	Implantar um sistema de pesquisa para avaliar a satisfação dos clientes.	Levantar as necessidades de melhorias no produto. Conhecer a imagem da empresa perante seus clientes.
27	Elaborar um cadastro de clientes.	Possuir uma ferramenta com os principais dados dos clientes para otimizar a qualidade do atendimento. Disponer de mais um controle de vendas.
13	Adotar estratégias de vendas e implantar novas políticas de vendas. Técnicas de vitrinismo.	Conquistar novos cliente com novas metodologias de vendas. Manter a fidelidade dos clientes atuais.
10	Estudar estratégias de ampliação do mercado (região, estado, país, exportações).	Aumentar as vendas. Ampliar o mercado de atuação.
9	Promover estratégias de marketing.	Aumentar os grupos de clientes e de mercado. Aumentar as vendas.
9	Fazer pesquisa direcionada ao mercado.	Conhecer o potencial e a participação da empresa no mercado. Buscar informações dos clientes e conhecer suas expectativas quanto ao produto, à qualidade dos produtos e dos serviços e à empresa.
5	Criar um mix de novos produtos, utilizando o mesmo complexo produtivo.	Reduzir a ociosidade das máquinas. Aumentar receitas.
5	Executar algumas mudanças no visual interno e externo da loja.	Com a inovação estética do local de vendas, aumentar o volume de vendas.
3	Avaliar os investimentos para a participação em feiras ou bolsas de negócios.	Divulgar o produto. Aumentar o número de clientes e aumentar as vendas. Conhecer os concorrentes e os seus produtos.
4	Orientar equipes de vendas. Acompanhar, através de fichas de informação dos representantes, o potencial de vendas da região.	Padronizar informações aos clientes. Aumentar a participação no mercado. Motivar a equipe de vendas por meio da implantação de metas e concessão de prêmios aos representantes que obtiverem maior produtividade.
3	Criar estratégias de promoção (brindes, ofertas prêmios, amostras, descontos).	Aumentar as vendas. Conquistar e valorizar novos clientes. Manter os clientes atuais.
2	Identificar as características do produto	Criar relação de confiança com o consumidor final.

QUADRO 05 – Produto e Manufatura: proposições de melhorias e resultados esperados

Nº Ocorrências	Proposições de melhorias	Resultados esperados
15	Fornecer equipamentos exigidos para todas as atividades de risco. Habituá-los os funcionários a utilizarem o equipamento.	Disciplinar a empresa e o empregado sobre a obrigatoriedade do uso dos equipamentos de proteção.
36	Criar protocolo de entrega dos EPI's, contendo descrição completa do mesmo, exigindo a assinatura do funcionário.	Comprometer o funcionário com o uso. Assegurar manutenção, conservação e substituição do equipamento no término do prazo de validade.
8	Criar e manter controle de estoque, definindo o responsável pelo mesmo.	Adequar o gerenciamento dos estoques, evitando faltas inesperadas e compras de urgência que normalmente são mais caras.
3	Desenvolver documentação em forma de desenhos, manuais e ficha técnica dos produtos acabados.	Garantir padronização e uniformidade na produção.
4	Desenvolver programa dos 5 S's (senso de utilização, ordenação, limpeza, saúde e auto-disciplina).	Melhorar condições gerais e do ambiente de trabalho, favorecendo o clima de disciplina e responsabilidade mútua entre empresa e empregado.
3	Aumentar a área física ou promover uma adequação da mesma.	Dinamizar a produção com a redução de tempos e movimentos.
3	Eliminar ou minimizar condições desfavoráveis no ambiente de trabalho.	Melhorar condições de trabalho proporcionando maior segurança e aumentando a produtividade.
3	Enviar produtos para entidades de estudo e controle da qualidade de produtos.	Obter informações sobre os elementos que compõem o produto, durabilidade, etc.
2	Estudar necessidade e/ou interesse de registro de marca própria.	Possuir o domínio da marca, evitando fraudes e usos indevidos.
2	Desenvolver critérios de seleção em cima de parâmetros como qualidade desejada, preço, etc.	Permitir uniformidade na compra de matéria-prima, contribuindo na uniformidade do produto final.
2	Criar locais próprios e seguros para armazenagem.	Organização e segurança dos estoques.
2	Pesquisar novos fornecedores através de guias telefônicos, concorrentes, catálogos, revistas, internet, etc.	Contar com vários fornecedores, ter opções de preço, qualidade, prazo de entrega etc.

continua

Nº Ocorrências	Proposições de melhorias	Resultados esperados
2	Implantar um sistema de código de barras nas embalagens dos produtos.	Através desse sistema, fazer a leitura de todas as informações sobre o produto que a empresa possui.
2	Manter estreita relação entre as duas áreas por meio de contatos pessoais, reuniões, etc.	Permitir estreita interação e troca de informações entre as áreas. Possibilitar o desenvolvimento esperado pelo cliente, dentro das condições de produção.
2	Desenvolver plano de manutenção periódica, obedecendo tempo e modo previsto ou necessário para a garantia de qualidade do equipamento.	Aumentar a vida útil das máquinas e equipamentos. Evitar paradas por quebras ou defeitos.
1	Elaborar formulários para transmissão de ordens por escrito com os dados necessários à produção, como produto, quantidade, prazo, etc.	Permitir que o operador saiba exatamente o quê, como e para quê está fazendo o produto.
2	Desenvolver planilha de acompanhamento do tempo de produção dos principais produtos.	Conhecer o tempo real de produção para agregar a informação no custo de produção. Conhecer melhor a capacidade produtiva da empresa.
1	Eliminar ou reduzir todas as condições de risco e insegurança no trabalho, excluindo anomalias de máquinas e equipamentos, sinalizando adequadamente locais de risco, instalando equipamentos de segurança.	Aumentar a segurança no trabalho.
1	Programar e planejar controle da produção através de funções administrativas.	Programar a produção, comandar, controlar e divulgar dados de produção.

Conclusão

É indiscutível a importância que as micro e pequenas empresas ocupam na economia mundial, principalmente, das pequenas cidades, onde, muitas vezes, elas representam a única fonte de desenvolvimento da região. O Brasil não foge à regra e a relevância desse segmento do mercado tem sido evidenciada através da quantidade de empresas que se inserem nesse perfil mercadológico, da mão-de-obra que absorvem, da participação no PIB nacional, da redução do fluxo migratório pelas oportunidades de emprego que oferecem, da diversificação do setor produtivo e de uma série de outros fatores.

Mas, paradoxalmente a essa força representativa, as pequenas empresas são bastante vulneráveis e mais de metade delas desaparece com a mesma velocidade que surgiu, enquanto outras sobrevivem com muitos sacrifícios. Dado o potencial desses estabelecimentos, os poderes públicos e as instituições de ensino que detêm a tecnologia e o conhecimento em administração, não podem ignorar a história de lutas, de insucessos e sobretudo de vitórias, que vêm marcando a existência desses empreendedores. Dentro dessa filosofia, O Programa Extensão Empresarial – Núcleo do Vale do Rio Pardo tem levado o apoio a micro e pequenas empresas, com o objetivo de proporcionar a esses empreendedores condições de melhor gerenciarem seus negócios.

No ano de 2001, o Programa atendeu 205 micro e pequenas indústrias localizadas em 25 cidades da região, mas apresentou algumas limitações à realização de um trabalho de melhor qualificação. As grandes distâncias a serem percorridas impediram um maior número de visitas às organizações e, conseqüentemente, reduziram o tempo que poderia ser empregado num maior entrosamento entre empresários e extensionistas e, também, na busca de soluções para muitos dos problemas apresentados.

Considerando essas naturais dificuldades impostas pela distância e pelo tempo, o atendimento à totalidade das empresas inscritas, independentemente de sua localização, do ramo de atividades e do número de empregados, é uma clara evidência do espírito de isenção que norteia a Coordenação do Programa de Extensão Empresarial e os próprios extensionistas.

Sendo um programa iniciado no ano de 2000 e, portanto, relativamente novo, houve, nas primeiras visitas, a necessidade de apresentá-lo detalhadamente aos empresários, para que a assistência técnica oferecida não fosse confundida com fiscalização e nem assumisse a feição de uma atitude intervencionista. Nesse particular, pode-se dizer que os extensionistas cumpriram a contento o seu papel. Vencidas as naturais resistências, os empresários adotaram uma atitude mais aberta, passando, eles próprios, a expor suas carências, não apenas aceitando, mas até mesmo solicitando o apoio do Programa de Extensão Empresarial para superar as deficiências da empresa.

O levantamento das necessidades mais prementes dessas empresas foi feito com base na realidade de cada uma delas, sendo apontadas soluções viáveis, e sugeridas melhorias não utópicas, aquelas que pudessem ser efetivamente implantadas, gerando imediatos benefícios à organização. No entanto, apesar da objetividade com que o trabalho foi realizado e dos bons resultados alcançados, comprovados pelos índices de satisfação dos empresários nas diferentes fases do Programa, ainda existem muitas deficiências a serem atacadas.

O estudo evidenciou que, via de regra, os proprietários das empresas diagnosticadas não dispõem de equipes especializadas para auxiliá-los na análise, no planejamento estratégico e na resolução de problemas. Assim como os funcionários por eles contratados, muitos desses proprietários têm formação generalista, e revelam inexperiência em marketing, análise financeira, administração de recursos humanos, tecnologias de produção, entre outras habilidades necessárias ao gerenciamento do negócio. Dessa forma, diferentemente do que ocorre nas grandes organizações, nas pequenas empresas as decisões envolvendo as mais diversas áreas de atividades são tomadas sem a orientação de profissionais capacitados, o que nem sempre garante o acerto das medidas.

Ainda que se esteja vivendo um tempo marcado pela alta tecnologia e pela informatização de todos os setores, a maioria das micro e pequenas empresas é carente de recursos tecnológicos. Desconhecendo as mais elementares regras de administração, muitos proprietários gerenciam seus negócios na base da improvisação e, quase sempre, necessitam empregar um esforço sobre-humano para vencer as adversidades.

A falta de investimentos em treinamento de pessoal e a contratação de pessoas sem a observância de critérios adequados a uma correta seleção, podem levar à contratação de funcionários não capacitados. A ineficiência e a desatualização do quadro de pessoal contribuem para o agravamento das deficiências da empresa, impedem o seu desenvolvimento e reduzem o seu poder de competitividade no mercado, que é cada vez mais excludente, eliminando sumariamente os que não reúnem habilidades para o exercício das atividades a que se propõem.

No que se refere à escassa disponibilidade de recursos financeiros, as conseqüências mais imediatas são a falta de investimentos em máquinas modernas que possibilitem uma maior produtividade com menores custos, a ausência de perspectivas de crescimento com a adoção de políticas mais agressivas para a conquista de mercados, a necessidade de trabalhar com retorno em curtíssimo prazo, o que pode inviabilizar muitos negócios, e a dificuldade de contratar mão-de-obra mais eficiente. Da mesma forma, a pouca habilidade para o gerenciamento do negócio é um outro fator impeditivo de desenvolvimento de qualquer empresa, pois o empresário que não conhece as normas de gestão administrativa pode cometer equívocos e colocar-se em desvantagem em relação a outros concorrentes.

Algumas medidas corretivas exigem investimentos financeiros mais significativos e podem estar fora do alcance da maioria desses empresários, o que ficou evidenciado pelo hiato entre as carências detectadas na pesquisa e as demandas registradas. Por outro lado, outras medidas são muito simples de serem implantadas e, praticamente, não exigem investimentos. No entanto, muitas delas podem melhorar os processos produtivos, tornando as empresas mais eficientes, mais flexíveis e mais competitivas, permitindo ampliar o seu espaço no mercado e aumentar sensivelmente a possibilidade de sobrevivência.

Evidentemente, ainda que o apoio disponibilizado pelo Núcleo de Extensão Empresarial tenha contribuído para implantar uma série de melhorias, pelo que mostraram os resultados das pesquisas e o registro das demandas, muito ainda precisa ser feito para que essas empresas possam competir em igualdade de condições com outras melhor estruturadas. Não obstante, pode-se dizer que os objetivos traçados para esta pesquisa foram atingidos. No âmbito geral, foram identificados os problemas e potencialidades de crescimento dessas organizações. No âmbito específico, foi possível analisar a situação das empresas pesquisadas, elaborar diagnóstico de cada uma delas, apresentar proposições de melhorias e, por fim, avaliar o grau de satisfação dos empresários com relação ao Programa e com relação ao trabalho realizado pelos extensionistas.

Pode-se concluir, também, que as sugestões de melhorias apresentadas pelo Programa de Extensão Empresarial, efetuadas com base no diagnóstico realizado, podem proporcionar às micro e pequenas empresas condições de competitividade no mercado. Deve-se registrar, ainda, que, considerando o sucesso do Programa de Extensão Empresarial,

já houve interesse de autoridades de outros estados brasileiros, no sentido de conhecer mais de perto esse programa, com a finalidade de implantá-lo em seus estados. Qualquer programa, seja ele governamental ou vinculado às instituições de ensino e que contemple o atendimento às micro e pequenas empresas de forma a garantir o seu desenvolvimento e a projetá-las no cenário econômico nacional, estará, paralelamente, se autoprojetando pelo alcance social de uma medida desse porte.

Referências

- ALMEIDA, Carlos Magno. Mudança a partir do primeiro contato. *Revista SEBRAE*, n. 6, set/out 2002.
- CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO VALE DO RIO PARDO. *Plano estratégico de desenvolvimento do Vale do Rio Pardo*. Santa Cruz do Sul: COREDE – VRP: Edunisc, 1998.
- DRUCKER, Peter F. *O líder do futuro. Visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 7. ed., São Paulo: Futura, 1996.
- GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento dos Assuntos Internacionais. *Programa de Extensão Empresarial*. Documentos Técnicos. Manuais de Trabalho. Porto Alegre: SEDAI, 2000.
- MORRIS, M. J. *Iniciando uma pequena empresa com sucesso*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- NAJBERG, Sheila; PUGA, Fernando. Sobrevivência das firmas brasileiras. *Revista SEBRAE*, n. 6, set/out 2002.
- OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima de. *Qualidade: o desafio da pequena e média empresa*. Fortaleza: Qualitymark, 1994.
- SEBRAE. *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das empresas*. Brasília: Ed. Sebrae, 1999.
- SELLTIZ, et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: E.P.U., 1974.
- SOLOMON, Steven. *A grande importância da pequena empresa. A pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.
- TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant'Anna. *Criação de novos negócios*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

Recebido para publicação em 20/11/04

Aceito para publicação em 10/03/05