UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CHARLES DIAS DE ALMEIDA

Análise das contribuições de políticas públicas direcionadas às micro e pequenas empresas: um estudo de caso na Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista – SP

Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

RIBEIRÃO PRETO
2008

Reitora da Universidade de São Paulo
Profa. Dra. Suely Vilela

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Prof. Dr. Rudinei Toledo Junior

Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira

CHARLES DIAS DE ALMEIDA

Análise das contribuições de políticas públicas direcionadas às micro e pequenas empresas: um estudo de caso na Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista – SP

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

RIBEIRÃO PRETO
2008

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES
TRABALHOS, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA
FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

Almeida, Charles Dias

Análise das Contribuições de Políticas Públicas Direcionadas
às Micro e Pequenas Empresas: um estudo de caso na agência de
desenvolvimento de São João da Boa Vista – SP, 2008.

264 p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP –
Área de concentração: Desenvolvimento Local e Pequenas e
Médias Empresas.

Orientador: Martinelli, Dante Pinheiro.

1. Agência de Desenvolvimento Local. 2. Micro e Pequenas
empresas. 3. Avaliação de Desempenho Gerencial e Operacional.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Charles Dias de Almeida

Análise das Contribuições de Políticas Públicas
Direcionadas às Micro e Pequenas Empresas:
um estudo de caso na agência de
desenvolvimento de São João da Boa Vista – SP

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração de Organizações
da Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade de Ribeirão Preto da
Universidade de São Paulo como requisito para
obtenção do título de mestre.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

Instituição: Universidade de São Paulo

Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Assinatura: _____

Dedico este trabalho à minha família, aos meus queridos pais Ildo e Neudi e a minha amável esposa Jamili.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS por me permitir ter forças para chegar ao fim deste Mestrado.

Agradeço à minha esposa pela cumplicidade e carinho dedicado.

Agradeço à minha família, Ildo e Neudi.

Agradeço ao meu Orientador Prof. Dante Pinheiro Martinelli, pela paciência que teve ao longo do curso e pelos ensinamentos transmitidos.

Agradeço a meus amigos que compartilharam desse período de aprendizado.

Agradeço aos professores que me orientaram com tanta sabedoria.

Agradeço à Secretaria de Ciência e Tecnologia de Tocantins que viabilizou minha mudança para o município de Ribeirão Preto e permitiu realizar os créditos dos três primeiros trimestres.

Agradeço à FAPES pelo apoio durante a realização da pesquisa de campo no município de São João da Boa Vista.

Agradeço a todos os servidores na Universidade que sempre nos atenderam com tanta atenção.

São João da Boa Vista tem uma característica extremamente importante que podemos chamar de “Requinte Ambiental”, traduzido beleza da Serre da Mantiqueira, suas inúmeras cachoeiras, florestas e ecossistemas ainda conservados e mantidos, trilhas e caminhos aliados à temperaturas amenas.

É inesquecível o espetáculo a nós oferecido pela lua cheia nascendo atrás das montanhas, sem deixar de citar a beleza dos crepúsculos diferente a cada estação, o que deu à cidade o título de “Cidade dos Crepúsculos Maravilhoso”.

Todos os que aqui moram reconhecem a mesma sensação ao chegar no km 216 da rodoviária que liga São João à Aguai “Que lindo: chegamos em casa”.

Amélia Queiroz
Diretora da Agência de Desenvolvimento São João da Boa Vista

“Determinando tu algum negócio, ser-te-á firme e a luz brilhará em seus caminhos”.
Jô 22:28

RESUMO

ALMEIDA, CHARLES DIAS, **Análise das Contribuições de Políticas Públicas Direcionadas às Micro e Pequenas Empresas:** um estudo de caso na Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista – SP. 2008. 264 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

Considerando o atual cenário de desenvolvimento local no Brasil, nota-se que o grande desafio para os gestores de políticas públicas é o processo de avaliação dessas políticas. Muito se evoluiu em planejamento, implantação e execução. Contudo, não basta implementar políticas públicas; faz-se necessário avaliar as contribuições de suas ações, norteadas por seus principais objetivos e por sua razão de existência. Nesse sentido, esta pesquisa propôs-se a analisar as possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista às micro e pequenas empresas (MPE) locais. Para tanto, foram selecionados dois projetos de apoio às MPE, implementados e gerenciados pela Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista - projeto de revitalização das MPE comerciais e projeto de revitalização das MPE industriais. Foram utilizadas duas metodologias nesta pesquisa: a Metodologia de Diagnóstico de MPE de Allegretti, por meio da qual se buscou identificar o desempenho gerencial e operacional das MPE assistidas e não-assistidas pela Agência e fazer uma comparação entre os desempenhos desses dois grupos, e a Metodologia de Sistemas Flexíveis - *Soft Systems Methodology (SSM)*, de Peter Checkland, que foi aplicada com os gestores e parceiros da Agência e com os empresários participantes dos projetos de revitalização do comércio e da indústria, a fim de identificar as contribuições geradas por esses dois projetos às MPE assistidas pela Agência. Com a aplicação da Metodologia de Diagnóstico, constatou-se que o desempenho das empresas que foram acompanhadas pela Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista foi superior ao desempenho das não-assistidas, em todas as dimensões analisadas. Com a aplicação da Metodologia de Checkland, constatou-se que os projetos de revitalização do comércio e da indústria promoveram reais contribuições às MPE participantes. Essas contribuições foram agregadas por meio da consolidação de novas competências gerenciais e operacionais no perfil dos empreendedores e de seus colaboradores. Dentre as várias contribuições identificadas, ressalta-se a mais significativa: o surgimento de uma cultura de aprendizagem organizacional, onde todos têm consciência da importância de suas contribuições enquanto “atores” que compõem o sistema “Agência de Desenvolvimento”, e enquanto elementos inter-relacionados com os outros atores internos e externos do sistema, e que buscam continuamente sua melhoria, sendo todos responsáveis pelos resultados alcançados.

PALAVRAS-CHAVE: 1. Agências de Desenvolvimento Local; 2. Micro e Pequenas Empresas. 3. Avaliação de Desempenho Gerencial e Operacional.

ABSTRACT

ALMEIDA, CHARLES DIAS. **Analysis of the Contributions of Public Policies Targeted to Micro and Small Enterprises:** a case study in the development agency of São João da Boa Vista. 2008. 264 pp. Dissertation (Master's Degree) – Economy, Business and Accountability College of Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

Considering the present local development in Brazil, the biggest challenge for managers of public policies is to evaluate these policies. The arrangement, implantation and execution have improved a lot. However, it is necessary to evaluate the contribution of its actions, guided by its main purposes. This research is aimed to evaluate the promising contributions generated by the actions promoted by the Development Agency of São João da Boa Vista for micro and small local companies. To reach this purpose, two projects, managed by the Development Agency of São João da Boa Vista which supports micro and small companies, were selected: the revitalization of micro and small commercial company project and the revitalization of micro and small industry project. The methodologies that support the research were the *Diagnostic Methodology of Micro and Small Companies*, elaborated by Allegretti, which was applied to identify the performance of micro and small companies, and the *Soft System Methodology (SSM)*, elaborated by Peter Checkland, which was applied to identify the contributions developed by those projects. The research showed that the performance of micro and small companies supported by the Development Agency was superior to the performance of those which were not supported by the Agency, in all analyzed dimensions. It was also shown that the revitalization of micro and small commercial company project and the revitalization of micro and small industry project promoted real contributions to the micro and small companies which took part in the program. These contributions were aggregated by the consolidation of new abilities to the employers' and collaborators' profile. It is important to stand out the most relevant contribution identified: the appearance of apprenticeship culture, in which everybody is aware of their acts and contributions, and in which everybody perceives themselves as "actors" that compose the system "Development Agency", which promotes their improvement, being responsible for the results reached.

KEY-WORDS: 1. Local Development Agency; 2. Micro and Small Companies; 3. Evaluation of Management and Operational Performance.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	17
1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	18
2 AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO	23
2.1 O SURGIMENTO DAS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO	24
2.2 CARACTERIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO	26
2.3 FUNÇÃO E CONSTITUIÇÃO DA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO	29
2.4 SERVIÇOS OFERECIDOS PELAS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO	35
2.5 ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA ADL	41
2.6 AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO E EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS	43
2.7 EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS DE AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO	46
2.7.1 As agências de desenvolvimento no Rio Grande do Sul	46
2.7.2 Agência de desenvolvimento Tietê-Paraná (ADTP)	48
2.7.3 Agência de desenvolvimento econômico do Grande ABC	48
2.7.4 Agência de desenvolvimento de São Paulo	49
3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	52
3.1 CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	53
3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	56
3.3 MODELO DE GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	58
3.4 OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE	60
3.4.1 Pré-requisitos para as empresas participarem do Prêmio da Fundação Nacional de Qualidade	64
3.5 A METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ALLEGRETTI (2004)	64
3.5.1 Dimensão de desempenho em gestão das organizações	65
3.5.1.1 Critério: Liderança	66
3.5.1.2 Critério: Estratégia e Planos	67
3.5.1.3 Critério: Clientes e Sociedade	69
3.5.1.4 Critério: Informações e Conhecimento	72
3.5.1.5 Critério: Gestão de Pessoas	75
3.5.1.6 Critério: Gestão de Processos	78
3.5.1.7 Critério: Resultados da Organização	80
3.5.1.8 Critério: Tecnologias de Gestão	81
3.5.1.9 Critério: Finanças e Contabilidade	82
3.5.2 Dimensão de desempenho em operações das organizações	83
3.5.2.1 Critério: Uso de Desenvolvimento de Tecnologias	83
3.5.2.2 Critério: Logística de Aquisição	84
3.5.2.3 Critério: Produção	85
3.5.2.4 Critério: Logística de Distribuição	86
3.5.2.5 Critério: Marketing e Vendas	86
3.6 A ORGANIZAÇÃO VISUALIZADA COMO UM SISTEMA	88
4 AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE SÃO JOÃO DA BOA VISTA	94

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA BOA VISTA	94
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE SÃO JOÃO DA BOA VISTA	98
4.2.1 Experiências da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista	101
4.2.1.1 Descrição do projeto I	102
4.2.1.2 Descrição do projeto II	106
5 MÉTODOS DA PESQUISA	112
5.1 TIPO DE PESQUISA	112
5.2 PERGUNTA DE PESQUISA	115
5.3 OBJETO DE ESTUDO	116
5.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA	117
5.5 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	119
5.5.1 Etapa I: qualitativa	119
5.5.2 Etapa II: quantitativa	121
5.5.3 Etapa III: qualitativa	123
5.6 TIPOS DE DADOS E INFORMAÇÕES	133
5.7 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	136
5.7.1 Definição de termos essenciais da pesquisa	136
6 RESULTADOS	139
6.1 RESULTADOS DA ETAPA I	139
6.2 RESULTADOS DA ETAPA II	140
6.2.1 Caracterização dos empreendedores entrevistados	140
6.2.2 Caracterização das empresas	142
6.2.3 Concorrência	143
6.2.4 Resultados da análise do desempenho gerencial e operacional das empresas	148
6.3 RESULTADOS DA ETAPA III	157
6.3.1 Estágios 1 e 2: Situação problemática não-estruturada e expressada	158
6.3.2 Estágio 3: Definições sucintas dos sistemas relevantes	162
6.3.3 Estágio 4: Modelos conceituais	165
6.3.4 Estágio 5: Comparação dos modelos conceituais com a situação problemática expressada	168
6.3.4.1 Proposições de soluções e mudanças necessárias para melhoria do projeto de revitalização do comércio	171
6.3.4.2 Proposições de soluções e mudanças necessárias para melhoria do projeto de revitalização da indústria	177
6.3.5 Estágios 6 e 7: Mudanças sistemicamente desejáveis e culturalmente viáveis e ações para melhorar a situação-problema	182
6.3.5.1 Ações propostas para melhoria da situação-problema do projeto de revitalização do comércio	182
6.3.5.2 Ações propostas para melhoria da situação problemática do projeto de revitalização da indústria	186
6.3.5.3 Resultados das avaliações do projeto de revitalização do comércio	190
6.3.5.4 Resultados das avaliações do projeto de revitalização da indústria	191
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	195
7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	199
7.2 PROPOSIÇÃO DE PESQUISAS FUTURAS	200
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	202

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Estrutura geral do trabalho	21
Figura 2.1 – Detalhamento do capítulo II	23
Figura 2.2 Modelo de organograma de uma ADL	31
Figura 2.3 – Composição básica da AD e alguns tipos de ações que pode executar	34
Figura 2.4 – Etapas para implantação de uma ADL	43
Figura 2.5 – Agências de Desenvolvimento Existentes no Rio Grande de Sul	47
Figura 3.1 – Detalhamento do capítulo III	52
Figura 3.1. Modelo de Excelência de Gestão e os Critérios de Excelência	61
Figura 4.1 – Organograma de caracterização da gestão municipal 2005/2008 de SJBV	97
Figura 4.2 – Fluxograma das atividades realizadas pelo projeto de revitalização do comércio	104
Figura 4.3 – Fluxograma das atividades realizadas pelo projeto de revitalização da indústria	108
Figura 5.1: Estágios da <i>Soft Systems Methodology</i> .	127
Figura 6.1 – Comparação entre análise da concorrência das empresas do comércio e da indústria assistidas e não-assistidas pela ADSJBV	144
Figura 6.2 – Comparação entre os empresários que possuem informações sobre a atuação da concorrência	145
Figura 6.3 - Comparação entre os empresários que consideram as informações da concorrência para definir suas práticas gerenciais	145
Figura 6.4 – Comparação entre os empresários que consideram as informações da concorrência para definir suas estratégias	146
Figura 6.5 – Comparação entre os empresários que consideram as informações da concorrência para definir sua política de preços	147
Figura 6.6 – Comparação entre o desempenho gerencial das empresas do comércio	149
Figura 6.7 – Comparação entre o desempenho operacional das empresas do comércio	150
Figura 6.8 – Comparação entre o desempenho gerencial das empresas da indústria	151
Figura 6.9 – Comparação entre o desempenho operacional das empresas da indústria	152
Figura 6.10 – Comparação entre a média de desempenho gerencial das empresas assistidas e não-assistidas	153
Figura 6.11 – Comparação entre a média de desempenho operacional das empresas assistidas e não-assistidas	154
Figura 6.12 – Comparação entre a média de desempenho geral (gerencial + operacional) das empresas sem ponderação	155
Figura 6.13 – Comparação entre a média ponderada de desempenho geral (gerencial + operacional) das empresas com ponderação da nota	156
Figura 6.14 – Figura rica da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista	160
Figura 6.15 – Modelo sistêmico dos projetos de revitalização do comércio e da indústria	165

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Tipos de agência de desenvolvimento	32
Quadro 2.2 Serviços Prestados pelas Agências de Desenvolvimento	35
Quadro 2.3 – Serviços oferecidos à sociedade pela ADEL.	37
Quadro 2.4 – Atividades desenvolvidas por uma ADL	38
Quadro 2.5 – Fatores de Sucesso para uma Agência de Desenvolvimento	40
Quadro 2.6 – Etapas para implantação de uma ADL	41
Quadro 3.1 Classificação do porte de empresas	55
Quadro 3.2 Critérios de Excelência e suas Variáveis	62
Quadro 3.3 – Distinção entre vendas e marketing	87
Quadro 5.1 – Complementaridade entre os métodos qualitativo e quantitativo	114
Quadro 5.2 – Distribuição das empresas estudadas na pesquisa segundo setor econômico	118
Quadro 5.3 - Mnemônico CATWOE	129
Quadro 5.4 – Síntese dos procedimentos metodológicos	135
Quadro 5.5 – Termos essenciais da pesquisa	137
Quadro 6.1 – Caracterização do empreendedor entrevistado	141
Quadro 6.2 – Caracterização das empresas entrevistadas	142
Quadro 6.3 – Definição sucinta do sistema a partir da CATWOE	163
Quadro 6.4 – Avaliação do quesito: atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras	172
Quadro 6.5 – Avaliação do quesito: atuação das turmas de empresários participantes dos projetos	173
Quadro 6.6 – Avaliação do quesito: atuação dos facilitadores e consultores dos projetos	174
Quadro 6.7 – Avaliação do quesito: qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos	175
Quadro 6.8 – Avaliação do quesito: qualidade dos materiais e recursos didáticos	176
Quadro 6.9 – Avaliação do quesito: atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras	177
Quadro 6.10 – Avaliação do quesito: atuação das turmas de empresários participantes dos projetos	178
Quadro 6.11 – Avaliação do quesito: atuação dos facilitadores e consultores dos projetos	179
Quadro 6.12 – Avaliação do quesito: qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos	180
Quadro 6.13 – Avaliação do quesito: qualidade dos materiais e recursos didáticos	181
Quadro 6.14 – Ações propostas para o quesito: atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras	183
Quadro 6.15 – Ações propostas para o quesito: atuação das turmas de empresários participantes dos projetos	183
Quadro 6.16 – Ações propostas para o quesito: atuação dos facilitadores e consultores dos projetos	184
Quadro 6.17 – Ações propostas para o quesito: qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos	185
Quadro 6.18 – Ações propostas para o quesito: qualidade dos materiais e recursos didáticos	185

Quadro 6.19 – Ações propostas para o quesito: atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras	186
Quadro 6.20 – Ações propostas para o quesito: atuação das turmas de empresários participantes dos projetos	187
Quadro 6.21 – Ações propostas para o quesito: atuação dos facilitadores e consultores dos projetos	187
Quadro 6.22 – Ações propostas para o quesito: qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos	188
Quadro 6.23 – Ações propostas para o quesito: qualidade dos materiais e recursos didáticos	188

LISTA DE SIGLAS

<i>Soft Systems Methodology</i>	<i>SSM</i>
Fundação Nacional de Qualidade	FNQ
Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial	ONUDI
Associação Européia de Agências de Desenvolvimento	EURADA
Organização Internacional do Trabalho	OIT
Divisão de Economia e Engenharia de Sistemas	DEES
Instituto de Pesquisas Tecnológicas	IPT

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

As políticas públicas, de uma forma geral, são identificadas pelas funções administrativas que exercem, sendo planejadas, implantadas e geridas pelo Estado por meio de órgãos federais, estaduais e municipais, buscando atender às necessidades coletivas da sociedade, num âmbito territorial de atuação.

Pode-se afirmar que a preocupação concernente às políticas públicas consiste na busca por soluções que satisfaçam os problemas específicos da sociedade por meio de certas estratégias escolhidas (FREY, 2000).

A materialização das políticas e estratégias idealizadas pelos atores do processo de desenvolvimento econômico da comunidade tem sido realizada por meio de comissões, conselhos, autarquias municipais e, mais recentemente, por meio de agências de desenvolvimento local, que são ambientes de reflexão e implementação de ações voltadas à promoção do desenvolvimento da localidade.

Os processos de desenvolvimento local implicam esforços articulados de atores estatais, da sociedade civil e do capital, dispostos a levar adiante projetos que surjam da negociação de interesses, inclusive divergentes e em conflitos. Nesse sentido, a lógica do desenvolvimento local necessita do surgimento e fortalecimento de atores inscritos em seus territórios e com capacidade de iniciativa e condição sócio-econômica para capitalizarem as potencialidades locais (MARSIGLIA, 1996).

A favor dessa nova ênfase no desenvolvimento, tem-se o fato de que os desafios locais impulsionam a sociedade a traçar estratégias que fortaleçam suas capacidades na solução dos problemas, em conjunto com os diversos atores institucionais que a integram. Para tanto, é imprescindível o fortalecimento das capacidades do Estado – nas esferas Federal, Estadual e Municipal – e dos atores sociais coletivos, no nível local, com foco em promover a articulação

entre todos, visando à implementação e à gestão de políticas públicas que gerem resultados efetivos à sociedade (TENÓRIO, 2004).

Nesse contexto, insere-se o movimento das Agências de Desenvolvimento local (ADL), que surgiu em consequência de alterações no tradicional padrão centralizado de formular e operar políticas públicas, marcado pela verticalidade na relação Estado-Sociedade, pela generalidade espacial e segmentação setorial, dando lugar a um padrão descentralizado, caracterizado pela horizontalidade dessa relação, pela interação dos agentes/atores sociais envolvidos e pela seletividade e especificidade espacial e integração das políticas públicas (MACEDO, 1998 apud BORBA, 2000).

Essa política pública estratégica está relacionada ao incentivo à geração de micro e pequenas empresas (MPE), pois o objetivo dessas agências consiste em atuar de forma vigilante sobre a economia, agindo sobre a vida social e cultural de uma região, além de estar inserida na comunidade em todos os aspectos, exercendo um papel de observadora e atuando sobre a priorização das potencialidades da região (BORBA, 2000).

Considerando o cenário atual de desenvolvimento local para o Brasil, verifica-se que não basta criar e implementar políticas públicas, sendo, portanto, necessário avaliar as contribuições de suas ações, norteadas por seus principais objetivos e por sua razão de existência.

Resta saber, portanto, se as ações pautadas nos objetivos que as ADL propõem atingir estão contribuindo para a sustentabilidade e para o aumento da vantagem competitiva das pequenas empresas locais.

Nesse contexto, entende-se por contribuição a geração de melhoria do desempenho gerencial e operacional das MPE locais, enquanto sustentabilidade empresarial consiste em assegurar o sucesso do negócio em longo prazo, e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, possibilitando a continuidade de um

meio ambiente saudável e uma sociedade estável. Nesse sentido, pressupõe-se que as empresas cresçam, sejam rentáveis e gerem resultados econômicos satisfatórios, e também contribuam para o desenvolvimento da sociedade e para a preservação do planeta (URSINI; BRUNO, 2005).

Já a vantagem competitiva pode ser adquirida por meio de vantagem colaborativa regional, e esta advém do conhecimento. O conhecimento é o mais importante recurso das empresas e, quando incorporado por todos os gestores e colaboradores, torna-se capital intelectual, que é a fonte da vantagem competitiva (BORBA, 2000).

Dessa forma, ao se propor a realização de um estudo de caso em uma agência de desenvolvimento local, surgiu a seguinte questão norteadora desse projeto:

As ações realizadas pela Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista promovem alguma contribuição às micro e pequenas empresas locais?

Baseado nesse contexto, buscou-se, nesta pesquisa, desenvolver um estudo que contemplasse uma análise das contribuições de uma política pública direcionada a apoiar micro e pequenas empresas. Para tanto, foi realizado um estudo de caso na Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista – SP, que, a partir desse ponto, está denominada no texto como “Agência de Desenvolvimento de SJBV”.

Participaram desta pesquisa os gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento de SJBV e os empreendedores das empresas assistidas e não-assistidas por ações realizadas pela agência. O propósito principal foi identificar se houve geração de contribuições às MPE locais por meio dessa política pública. Para tanto, foram utilizadas duas metodologias: uma com caráter quantitativo, e a outra, qualitativo. A primeira - Metodologia de Diagnóstico de MPE de Allegretti desenvolvida em 2004 - buscou identificar o desempenho gerencial e

operacional das MPE assistidas e não-assistidas pela Agência, e fazer uma comparação entre esses desempenhos. A segunda - Metodologia de Sistemas Flexíveis - *Soft Systems Methodology (SSM)* de Checkland desenvolvida em 1981 - foi aplicada com o propósito de verificar as possíveis contribuições geradas pela Agência de Desenvolvimento de SJBV por meio de seus projetos de revitalização do comércio e da indústria.

Pautados nessa concepção inicial e nos questionamentos levantados, surgiram os objetivos desta pesquisa.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar as possíveis contribuições das ações da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista às micro e pequenas empresas locais.

Os objetivos específicos definidos por esta pesquisa foram:

- 1) Levantar as principais ações desenvolvidas pela Agência de Desenvolvimento SJBV junto às pequenas empresas locais;
- 2) Analisar o desempenho gerencial e operacional das empresas assistidas e não-assistidas pela Agência de Desenvolvimento de SJBV, observando se as ações realizadas pela agência promoveram alguma contribuição aos pequenos empreendedores locais;
- 3) Identificar a opinião dos gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV quanto às possíveis contribuições geradas às pequenas empresas locais a partir das ações da Agência;

- 4) Verificar a opinião dos pequenos empresários locais assistidos pela agência, quanto às possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV;
- 5) Comparar a opinião dos gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV com a opinião dos empreendedores locais assistidos pela agência, em relação às possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência.

1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para a realização desta pesquisa, foi estruturado um referencial teórico, com a caracterização das principais concepções que envolvem as agências de desenvolvimento e as micro e pequenas empresas.

O capítulo I apresenta a introdução geral da pesquisa, compreendendo a questão de pesquisa, a justificativa e os objetivos da pesquisa, bem como o detalhamento de como o trabalho completo está organizado.

No capítulo II estão apresentadas as discussões acerca das Agências de Desenvolvimento Local. São apresentados alguns temas específicos, tais como: o surgimento das agências de desenvolvimento, sua caracterização, função e constituição, os serviços que são oferecidos, as etapas para implantação de uma Agência de Desenvolvimento Local (ADL), além da descrição de algumas experiências de implantação de Agências de Desenvolvimento internacionais (Espanha, Portugal, Austrália e Itália) e nacionais (Rio Grande do Sul, Tietê-Paraná, Agência do Grande ABC e Agência de Desenvolvimento de São Paulo).

O capítulo III apresenta o referencial teórico de micro e pequenas empresas. Os principais temas abordados foram: classificação das micro e pequenas empresas, sua

caracterização, seus modelos de gestão, além dos critérios de excelência da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) e os critérios para participação do prêmio da FNQ.

Nesse capítulo também está descrita a metodologia de diagnóstico aplicada às micro e pequenas empresas, desenvolvida por Allegretti, contendo o detalhamento de suas dimensões de desempenho em gestão (liderança, estratégia e planos, clientes e sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos, resultados da organização, tecnologias de gestão e finanças e contabilidade) e desempenho em operações (desenvolvimento de tecnologias, logística de aquisição, produção, logística de distribuição e marketing e vendas). Ao final desse capítulo, é apresentado um resgate sobre como as organizações são visualizadas enquanto sistemas.

No capítulo IV, estão expostas as características do município de São João da Boa Vista, onde foi realizada esta pesquisa. Compõe também esse capítulo a caracterização da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista, bem como a descrição das dez principais experiências práticas desenvolvidas pela agência até o presente momento.

Dessas dez experiências, as duas primeiras – “Implantação e execução do programa de revitalização de ruas e estabelecimentos comerciais” e “Implantação do programa de revitalização da micro e pequena empresa” - foram objeto de aprofundamento desta pesquisa para a verificação das possíveis contribuições geradas pela Agência às MPE. Essas duas experiências foram selecionadas para serem estudadas com mais profundidade em função de possuírem o maior número de empresários participando ativamente.

O capítulo V apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa, composto pelo tipo da pesquisa, pergunta de pesquisa, objetivos gerais e específicos, população e amostra, procedimentos de coleta, análise e interpretação dos dados e, por fim, um detalhamento das etapas da pesquisa.

O capítulo VI apresenta os resultados da pesquisa, distribuídos em três etapas distintas. A Etapa I compreende a identificação das principais ações da Agência de Desenvolvimento de

SJBV direcionadas às MPE locais. A etapa II traz a verificação das possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento de SJBV às pequenas empresas locais, considerando o desempenho gerencial e operacional dessas empresas, a partir da aplicação da metodologia de Allegretti. A etapa III compreende a avaliação das possíveis contribuições das ações da Agência de Desenvolvimento de SJBV às MPE locais, segundo opinião dos atuais gestores e parceiros da agência e dos pequenos empresários locais por ela assistidos, a partir da aplicação da Metodologia de Sistemas Flexíveis - *Soft Systems Methodology* (SSM).

As considerações finais, as limitações da pesquisa e as proposições para pesquisas futuras estão no final do relatório, juntamente com as referências bibliográficas utilizadas, assim como os anexos e apêndices.

A seguir, apresenta-se a figura 1.1, que demonstra a estrutura geral da pesquisa.

Figura 1.1 – Estrutura geral do trabalho

Fonte: Elaborada pelo autor

CAPÍTULO II

AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO

Definições, Caracterizações e Experiências

2 AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO

Este capítulo descreve o surgimento das agências de desenvolvimento, bem como sua caracterização e os serviços oferecidos por elas, além de apresentar uma rápida revisão das experiências internacionais e nacionais de agências de desenvolvimento, conforme figura 2.1.

Figura 2.1 – Detalhamento do capítulo II
Fonte: Elaborada pelo autor

2.1 O SURGIMENTO DAS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO

As agências de desenvolvimento¹ surgiram nos países europeus por volta das décadas de 50 e 60, tendo como foco a capacitação e articulação em busca de recursos, com base na estratégia de desenvolvimento instituída para os territórios por meio do governo. Dessa forma, as agências, naquela época, eram basicamente estatais. As primeiras agências criadas foram as agências de Cassa per il Mezzogiorno, datada de 1950, do Sul da Itália, e Highlands e Islands Development Board, de 1965 (GOEDERT, 2005).

O contexto político e econômico que marcou e incentivou o surgimento das agências constituiu-se de transformações tecnológicas, econômicas, organizacionais e sociais, sucedidas de crises e mudanças após a Segunda Guerra Mundial. Esses fatos fizeram com que o desenvolvimento regionalizado tivesse uma maior importância e que diferentes objetivos, agentes e instrumentos fossem adotados e estruturados, caracterizando um novo enfoque para o âmbito das políticas regionais. E “nessa reorientação, a ênfase se deslocou para um conjunto de novos eixos estratégicos, com a finalidade principal de dinamizar o potencial de desenvolvimento endógeno das regiões” (LLORENS, 2001, p. 167).

Em meados de 1970, o foco foi a atração de investimento para incentivar as pequenas e médias empresas (PME) e promover o desenvolvimento dos parques industriais. Esse incentivo era caracterizado pelo acesso a linhas de crédito para incorporar novas tecnologias no processo de produção. Contudo, somente na década de 90 que esse apoio financeiro teve maior intensidade. A partir dessa época, as agências iniciaram um atendimento mais subsidiado às empresas, promovendo parcerias com universidades, incubadoras, governos e parques científicos, bem como de prestação de serviços às PME (MELLO, 2004; GOEDERT, 2005).

¹ Quanto à determinação de agências de desenvolvimento local ou regional, suas definições estendem-se cada uma na sua escala.

O movimento das Agências de Desenvolvimento no Estado de São Paulo surgiu aproximadamente no ano de 1997, com o apoio e incentivo do governo do Estado, visando estimular o desenvolvimento nas várias regiões do Estado. Para tanto, em junho de 1997, o Governo do Estado de São Paulo, por meio de sua Secretaria de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico - SCTDE, apresentou o Manual para Implantação das Agências de Desenvolvimento Econômico Local - ADL, que, junto com outras propostas, visava aumentar a competência de desenvolvimento econômico das regiões do Estado de São Paulo. Esse conjunto de instrumentos fazia parte do plano "Estratégia Competitiva do Estado", elaborado com assessoria da Divisão de Economia e Engenharia de Sistemas - DEES, do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT).

O que dava substância à política de desenvolvimento do Estado de São Paulo na época era a clara consciência de que o governo tinha o papel de indutor e articulador do desenvolvimento, com total respeito às vocações das economias de cada região e município.

Na política de desenvolvimento, o Estado não impunha às indústrias o local de instalação. Nem decidia ditatorialmente as vocações econômicas das regiões e municípios. O que se fazia era estimular o desenvolvimento, por meio de um conjunto de ações coordenadas junto à iniciativa privada e à comunidade científica e tecnológica. Com isso, o Estado criava condições para que as regiões desenvolvessem suas vocações, multiplicassem seus empreendedores e atraíssem novas empresas (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, SCTDE, 1997).

Além das orientações para implantação de agências de desenvolvimento, o plano "Estratégia Competitiva para o Estado" também contemplava outros instrumentos, como as incubadoras de empresas, os condomínios industriais e de serviços e as empresas de participação comunitária. Contudo, neste trabalho são abordadas em profundidade somente as experiências voltadas às agências, por ser esse o foco da pesquisa.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO

As Agências de Desenvolvimento são “organismos criados para auxiliar a promoção do desenvolvimento de uma zona territorial determinada, contando para isso com instrumentos diversos e, principalmente, com um nível apreciável de autonomia de gestão” (DESENBAHIA, 1999, p. 8). Essas agências têm como função incentivar o potencial endógeno do território em uma perspectiva ampla do conceito de desenvolvimento, incorporando inclusive fatores sociais.

Macedo (1999) afirma que as agências são políticas públicas de caráter descentralizado, sendo atores intermediários entre setor público e privado, ou seja, surgiram para servir de apoio ao setor público, mas não são de total controle do mesmo. É importante ressaltar, então, que, mesmo sendo públicas, as agências não são estatais e possuem autonomia quanto à sua gestão. Elas também servem como um mecanismo de comprometimento dos governos locais que traçam, a partir dos seus problemas, estratégias de desenvolvimento com base na eficiência produtiva (MELLO, 2004).

As agências também possuem a característica de organizar e materializar, em uma organização, diversas autoridades, atores sociais e econômicos em torno de projetos, pesquisas, serviços ou informações para incentivar o desenvolvimento de uma região ou local, tornando esse território pró-ativo e competitivo diante das imposições nacionais e internacionais (IEL, 2002). Nesse contexto, as agências de desenvolvimento criam um ambiente apropriado e direcionado para incentivar ações socioeconômicas, por meio de atividades de apoio (prestação de serviço, capacitação, entre outros) e de busca de parceiros que intensificam o processo de indução e auxílio ao desenvolvimento.

Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que as agências de desenvolvimento são um tipo de plataforma interinstitucional que busca promover e articular projetos de desenvolvimento que valorizem o território e o ambiente econômico trabalhado.

Para o estímulo ao desenvolvimento, Macedo (1999) afirma que as agências contam com seus próprios incentivos operacionais (serviços de apoio, operacional, divulgação, entre outros), realizando a busca de formação de redes e busca de instituições que possam contribuir com projetos conjuntos de desenvolvimento (universidades, incubadoras, institutos de pesquisa, entre outros), no âmbito local, regional, nacional (por meio de linhas de financiamentos, bancos ou fundos de investimento e/ou desenvolvimento) e até mesmo internacional, como a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (ONUDI) e a Associação Européia de Agências de Desenvolvimento (EURADA).

Goedert (2005, p. 161) menciona que “a agência de desenvolvimento é qualquer organização que leva a cabo uma missão de coletivo ou interesse global para determinada área. Assim, a ADR tem uma significativa associação com uma autoridade local ou regional, focada na administração, finanças e tarefas”.

Segundo a OIT (2001² *apud* Goedert, 2005, 161), uma agência de desenvolvimento local pode ser definida como sendo:

[...] instrumentos criados para operacionalizar as estratégias de desenvolvimento local, isto é, promover a atividade produtiva, a inovação e o desenvolvimento tecnológico, para enfrentar os problemas de desemprego e de desequilíbrios sócio-econômicos, em suma, para gerir as mudanças estruturais requerida num dado território.

Ter a capacidade de conhecer melhor o ambiente econômico, social, ambiental e institucional permite às agências, por meio de sua maior flexibilidade, aproveitar melhor os recursos disponíveis (econômicos, financeiros e humanos) de forma mais eficiente nos processos e cadeias produtivas, assim como adequar melhor os projetos, investigações

² OIT. Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho. Instrumentos para o desenvolvimento local. Mar. 2001. DelNet Working Papers.

científicas e políticas tecnológicas para atender as necessidades locais ou regionais (ALBUQUERQUE, 1998).

As agências são organizações que desenham estratégias para o desenvolvimento, identificam problemas, podendo ser setorial ou global, direcionam melhores ferramentas ou metodologias para cada caso e articulam-se com outros parceiros para garantir financeiramente a realização das estratégias centrais e de outros serviços, como de sustentação para empresários, negócios e empresas (EURADA, 2007). Todas essas estratégias devem ser desenhadas com foco nas demandas da sociedade que será beneficiada, além de visualizar constantemente as oportunidades em sua localidade. Nesse sentido, as agências necessitam conhecer e definir claramente quem são seus beneficiários.

São vários os beneficiários de uma agência de desenvolvimento, os quais, de formas variadas, usufruem das ações realizadas pelas agências. Segundo o GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, SCTDE, (1997), os principais beneficiários de uma agência são:

- a) O governo municipal, por dispor de um instrumento para coordenar parcerias entre os agentes locais e as entidades de fomento, visando a adoção de medidas práticas que promovam o desenvolvimento econômico local;
- b) As empresas já instaladas por contar com um canal para encaminhamento de idéias, demandas e projetos específicos junto ao poder público e órgãos de fomento;
- c) Potenciais investidores, por terem acesso facilitado às informações e aos diversos agentes locais através de um interlocutor único (a ADL);
- d) As instituições de ensino, por facilitar a integração de seus pesquisadores e alunos no processo de desenvolvimento da comunidade;
- e) As organizações de fomento, por identificar com mais facilidade as demandas específicas de cada região e obter aí suporte para a realização de projetos bem fundamentados;
- f) O governo do Estado, por contar com um instrumento de desenvolvimento econômico descentralizado, nos diversos municípios do estado; e
- g) A comunidade local como um todo, por contar com um espaço para a reflexão de suas potencialidades, articulação de parcerias e por participar de ações concretas que visam melhorar a sua qualidade de vida.

Mesmo diante da diversidade de atividades, as agências "[...] são em geral, organismos que vêm sendo criados sob o amparo do Setor Público para a promoção do desenvolvimento de uma zona territorial determinada" e que "[...] atuam fortemente no âmbito da integração interna e externa da região onde concretiza suas atividades, via definição de estratégias de

desenvolvimento endógeno e de acesso a mercados e de atração de capitais extra-regionais" (MACEDO, 1998³ apud BORBA, 2000, p. 75).

2.3 FUNÇÃO E CONSTITUIÇÃO DA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO

Tenório (2004) menciona que a agência de desenvolvimento local é uma instituição civil de direito privado, sem fins lucrativos, financiada e gerida pelos atores dos municípios e/ou regiões. Sua administração é baseada nos processos administrativos de uma empresa, seguindo determinações de um conselho e diretrizes de uma assembléia geral.

Como função, as agências servem como um “observatório” da economia, da vida social, cultural e política do território. A agência pode ter maior possibilidade de acessar recursos financeiros e humanos para mapear problemas presentes e potenciais, sugerir soluções, ser reconhecida e ter utilidade econômica e social perante a sociedade pelo estímulo à criação de novos empregos e novas oportunidades. Tudo isso é possível pelo fato de as agências terem autonomia para tomar suas próprias decisões e serem eficientes técnica e operacionalmente na realização de suas funções (IEL, 2002).

Ainda enquanto função, em relação às agências de desenvolvimento econômico local, cabe a elas coordenar os agentes locais, estimular parcerias, fornecer informações e servir como mediadores entre o município e as entidades públicas e privadas do município com as entidades públicas e privadas de fomento (Banco Mundial, BNDES, SEBRAE, SCTDE, etc.) para viabilizar a adoção de medidas práticas que promovam o desenvolvimento econômico local (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, SCTDE, 1997b).

Quanto à estrutura, a agência pode ser muito sofisticada ou relativamente simples, desde que sua forma institucional possa desempenhar todas as tarefas que o governo local lhe

³ Macedo, Mariano de Matos – Agências de Desenvolvimento: uma alternativa institucional, UFPR/IPARDES/IPEA, 1998.

delega enquanto age como organismo privado. A agência de desenvolvimento local, constituída com a participação do setor público em parceria com o setor privado, é a estrutura mais flexível com que uma comunidade pode contar para adquirir competitividade regional, com o comprometimento concreto dos atores locais no processo de desenvolvimento da localidade (BLAKELY, 1994⁴ apud BORBA, 2000).

A figura 2.2 caracteriza um modelo de organograma que representa a estrutura organizacional de uma ADL, conforme a seguir:

4 Blakely, Edward J. – Planning Local Economic Development: Theory and Practice, Sage Publications, 1994.

Figura 2.2 Modelo de organograma de uma ADL

Fonte: GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, SCTDE, (1997b).

A ADL pode ser criada sob a forma de uma Organização Não-Governamental (ONG), com o amparo do governo municipal e com o apoio técnico, político e financeiro da iniciativa privada local e outras entidades da sociedade civil (Universidades, Escolas Técnicas, Associações Comerciais e Industriais, etc.).

Sob o ponto de vista jurídico, as ADL devem ser caracterizadas como entidade civil, de utilidade pública e sem fins lucrativos, às quais podem se associar pessoas físicas e jurídicas. Sua auto-sustentação pode ser garantida por meio de contribuições regulares de seus associados, receitas provenientes de prestação de serviços (p.ex. através da organização de

seminários, publicações, etc.), de convênios com entidades de fomento (p.ex., Banco Mundial, BNDES, SEBRAE, SCTDE, etc.) e doações realizadas por pessoas físicas ou jurídicas (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, SCTDE, 1997b).

De acordo com Blakely (1994 apud BORBA, 2000, p. 76), podem existir três tipos de organização de desenvolvimento local: a) Agência ligada diretamente à administração municipal; b) Modelo baseado em uma agência privada independente; c) Agência de desenvolvimento econômico local municipal mista, enquanto para o GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, SCTDE, (1997b) podem existir quatro tipos de organização de desenvolvimento local, sendo as três primeiras idênticas às consideradas por Blakely, e a quarta chamada de Agência de desenvolvimento econômico local intermunicipal. Esses tipos de agências estão descritos no quadro 2.1 a seguir:

TIPOS DE AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO	MANUAL PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL	BLAKELY
1. Agência ligada diretamente à administração municipal	A Agência Governamental apresenta-se na forma de um departamento específico na estrutura de governo ou na forma de empresas públicas de desenvolvimento (p.ex., Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Companhia de Desenvolvimento de Vitória-CDV etc.). A principal vantagem desse tipo de agência é seu alto grau de conexão com a estrutura organizacional do governo. No entanto, tem como desvantagem o peso da burocracia governamental.	O governo como principal agente de desenvolvimento; mais comum em cidades de maior porte.
2. Modelo baseado em uma agência privada independente	A Agência Privada possui uma estrutura de operações enxuta que permite grande agilidade e rapidez de resposta (p.ex., a Agência de Desenvolvimento Tietê-Paraná - ADTP). No entanto, suas ações se restringem a temas específicos de interesse de seus associados diretos (p.ex., privatizações). Normalmente, as atividades relativas ao desenvolvimento e ao bem-estar social não são objeto direto desse tipo de agência.	O papel de coordenação fica com a associação comercial local, sendo responsável por desenvolver projetos setoriais específicos de interesse da comunidade empresarial da região, como turismo e comércio.
3. Agência de desenvolvimento econômico local municipal mista	A ADL municipal de constituição mista, com a presença dos setores privado e público, apresenta-se como a estrutura mais apropriada para a promoção do desenvolvimento local. Ela tem como principal vantagem a possibilidade de desempenhar tarefas delegadas pelos governos locais com um nível de agilidade equivalente ao das entidades privadas. A	Esse tipo de agência congrega os interesses gerais de todos os segmentos da comunidade, contando com a participação tanto do setor público quanto do privado,

	ADL deve desfrutar do apoio técnico, político e financeiro de ambos os setores, público e privado. A composição de ADL mais eficiente é aquela em que há uma participação equilibrada entre esses setores, sem predominância de qualquer um de seus associados no processo de tomada de decisões. Suas ações devem se fundamentar sempre num contínuo processo de interação, consulta e busca do consenso entre as partes que compõem a ADL.	apesar de haver circunstâncias onde um ou outro seja beneficiado ou prejudicado.
4. Agência de desenvolvimento econômico local intermunicipal	A ADL é um organismo cuja atuação está voltada basicamente para as atividades socioeconômicas de um município específico. No entanto, se individualmente cada município de uma mesma sub-região se apresentar incapacitado de constituir sua própria ADL, uma configuração mais apropriada de ADL pode envolver uma estrutura consorciada de prefeituras e representantes empresariais desta sub-região como um todo. Uma ADL intermunicipal apresenta, portanto, uma estrutura consorciada, responsável pela articulação dos interesses representativos do conjunto de prefeituras e dos setores produtivos dos municípios associados. Suas atribuições são idênticas às de uma ADL municipal; a diferença é que suas ações devem se estender sob o conjunto dos municípios associados.	Obs.: Este autor não caracteriza este tipo de agência.

Quadro 2.1 – Tipos de agência de desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Blakely (1994 apud BORBA, 2000, p. 76) e GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, SCTDE, (1997).

Conforme o quadro 2.1, existem casos em que as agências são totalmente custeadas e administradas pelo Estado, por empresas públicas e/ou por sociedades de economia mista, e em outros casos, pela iniciativa privada, existindo ainda modelos híbridos envolvendo o Estado e a iniciativa privada simultaneamente, além dos modelos intermunicipais.

Como os autores afirmam, o tipo de agência mais apropriado para a promoção do desenvolvimento local é a Agência de Desenvolvimento Econômico Local Municipal mista. Considerando sua importância, segue para melhor fundamentação a figura 2.3, que apresenta a composição básica e alguns tipos de ações que uma ADL desse tipo pode executar.

Figura 2.3 – Composição básica da AD e alguns tipos de ações que pode executar
 Fonte: GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, SCTDE, (1997b).

Como visto na figura 2.3, esse tipo de agência municipal mista atua diretamente em três grandes áreas, sendo: formação de recursos humanos, serviços às empresas e grupos de trabalhos temáticos para discussões de âmbito de desenvolvimento municipal e de elaboração de políticas públicas de desenvolvimento.

2.4 SERVIÇOS OFERECIDOS PELAS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO

As agências de desenvolvimento oferecem diversos serviços, dependendo de seus objetivos, capacidade e condições financeiras, conforme quadro 2.2, a seguir:

Serviços	Caracterização dos serviços
Informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços/rede de informação (preços, oportunidades de mercados internos e externos, tecnologias de produção e processos, políticas setoriais, etc.); ▪ Publicações; ▪ Atos informativos.
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgação de serviços de capacitação; ▪ Cursos e bolsas de especialização (promoção de exportações, gestão empresarial, gestão da qualidade dos produtos, etc.); cursos de reciclagem, entre outros;
Inovação tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assessoria tecnológica; ensaios, análises de laboratório e controle de qualidade sobre matérias-primas, produtos acabados e processos produtivos; ▪ Qualidade e produtividade; normalização, certificação e homologação; ▪ Assessoria e gestão de processos de transferência de tecnologia; bolsa de oportunidades tecnológicas; ▪ Apoio a projetos de P&D; ▪ Desenvolvimento de canais de cooperação com instituições nacionais e internacionais pertinentes.
Serviços de <i>design</i> e <i>marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços de informação e de assessoria específicos; ▪ Articulação de campanhas promocionais; ▪ Centros de desenho.
Internacionalização dos negócios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informações sobre os mercados externos; ▪ Assessoria em acordos de cooperação técnica, comercial e financeira; assessoria a questões de direito comercial e negócios internacionais; ▪ Formulação de estratégias mercadológicas; promoção comercial, através de feiras, missões, rodadas de negócios, mostras e exposições.
Desenvolvimento de novas atividades produtivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição de estratégias e apoio à diversificação da estrutura produtiva local.
Gestão empresarial e financeira	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulação de fontes de financiamento; ▪ Assessoria para a definição de estratégias financeiras e comerciais.

Quadro 2.2 Serviços Prestados pelas Agências de Desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Albuquerque (1997)

Em um mapeamento feito pelo governo do estado da Bahia, os principais objetivos e serviços das agências de desenvolvimento podem ser caracterizados pelos seguintes pontos (DESENBAHIA, 1999, p. 11):

- a) Atrair investimentos privados para empreendimentos que apresentem vantagens locais relevantes, a partir da identificação de matriz de oportunidades de investimento no Estado;
- b) Orientar as ações públicas e privadas no processo de privatização e desregulamentação de serviços públicos, que passam para áreas de competência do setor privado;
- c) Atuar como agente financiador de empreendimentos considerados relevantes para a promoção do desenvolvimento regional;
- d) Ampliar os espaços de parceria entre o setor público e o privado, via concessões e formação de *joint-ventures*;
- e) Atuar como agente catalisador entre governo e empresariado, identificando oportunidades de negócios, mobilizando recursos, realizando estudos e trabalhos de consultoria;
- f) Atuar como interlocutor junto aos demais organismos de fomento regional.

De acordo com o Governo do Estado de São Paulo – SCTDE (1997 p. 11), através do Manual para Implantação de uma Agência de Desenvolvimento Econômico Local, a missão de uma agência é “a promoção do desenvolvimento econômico de um determinado município”, enquanto seus objetivos são “manter e estimular os atuais empreendimentos econômicos e atrair novos investimentos para o município”.

Segundo IDEASS (2003, p. 5), as agências de desenvolvimento, mais especificamente as de desenvolvimento econômico local, respondem a diversas necessidades para a criação e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, oferecendo diversos tipos de serviços, como: a) capacidades para o desenvolvimento de recursos humanos apropriados; b) serviços à produção; c) informação sobre fornecedores de matérias-primas ou outros insumos a baixo custo, sobre mercados e tecnologias; d) acesso a crédito; e) informação sobre regulação legal, fiscal e alfandegária adequada à dimensão das pequenas empresas, e correspondente assistência técnica; f) facilidade de acesso a infra-estruturas; g) apoio ao associativismo.

Ainda de acordo com o mesmo instituto, as agências possuem o propósito de oferecer diversos tipos de serviços à sociedade. Entre os principais estão os serviços para fomento da economia, os serviços à produção e os serviços de promoção territorial, servindo como divisões e funções propriamente ditas, conforme ilustra o quadro 2.3:

Serviços para o fomento da economia	Serviços à produção	Serviços de promoção do território
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar diagnósticos territoriais para identificar as potencialidades do desenvolvimento econômico e contribuir para a planificação local; - Promover um clima favorável para criar uma cultura empresarial, em particular, entre as populações de recursos econômicos limitados; - Promover o associativismo e os agrupamentos produtivos; - Fortalecer as instituições existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar a elaboração de estudos de exequibilidade técnica e econômica; - Realizar a capacitação técnica; - Oferecer apoio financeiro através da concessão de créditos ou mobilização de recursos financeiros de outras instituições; - Realizar um sistema de informação que orienta a atividade produtiva; - Promover intercâmbios de desenvolvimento tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar o diagnóstico do território, identificando potencialidades e oportunidades; - Realizar o marketing do território; - Promover a criação de um banco de projetos produtivos; - Implementar projetos que têm por objetivo o desenvolvimento econômico territorial.

Quadro 2.3 – Serviços oferecidos à sociedade pela ADEL.

Fonte: Adaptado de IDEASS (2003).

Em uma classificação mais simples e clara, o entendimento de tipos de serviços oferecidos pelas agências podem ser divididos em dois tipos: os financeiros e não-financeiros.

As agências podem oferecer serviços financeiros, que são como concessões de empréstimos e até mesmo participações acionárias nas empresas. Essa opção é como o fundo de capital de risco para subsidiar o capital próprio na constituição da empresa, principalmente aquelas de base tecnológica (ALBUQUERQUE, 1997). Existem também os fundos de garantia e aval, concedidos quando os empresários não possuem garantias ou créditos para empréstimos. Outro tipo de serviço financeiro são os incentivos e subsídios para atração de novos investimentos para o local/região.

Os serviços não-financeiros podem ser divididos em suporte de infra-estrutura e informação. Quanto à primeira, as agências buscam garantir toda a infra-estrutura básica para as empresas, desde disponibilização de terreno, malha viária para transporte, entre outros. É também atividade das agências o subsídio tecnológico, como mão de obra qualificada, oferecimento de cursos, auxílio de universidades e de centros de pesquisa disponibilizados por

meio de parcerias firmadas. É importante ressaltar que muitas dessas ações são de pouca influência das agências; a elas cabem mais questões de articulação do que a execução propriamente dita.

Já na parte de assessoria e de informação, as agências atuam com maior efetividade. Por exemplo, as agências podem auxiliar na divulgação, articulação para promoção das empresas e manutenção de serviços operacionais de suporte, tais como: páginas de internet, divulgação impressa, entre outros. As agências também podem auxiliar a elaboração de projetos de viabilidade, de investimento, a escolha de localização e assessorar na gestão das empresas.

De acordo com o GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, SCTDE, (1997b), para atingir seus objetivos, uma agência de desenvolvimento deve ser responsável por uma série de atividades em sua localidade. Essas atividades são desenvolvidas nas áreas de planejamento, promoção de eventos, serviços às empresas, formação de recursos humanos, entre outros, conforme descritas no quadro 2.4, a seguir:

Atividades	Caracterização das atividades
Planejamento e marketing municipal	<p>Na área de planejamento e marketing, a ADL pode assumir as seguintes atribuições:</p> <ul style="list-style-type: none"> • auxiliar a prefeitura municipal na elaboração e execução de um PDM (Plano de Desenvolvimento Municipal), bem como em suas atualizações periódicas; • identificar tendências e levantar as potencialidades e as vocações da região que possam ser exploradas para a promoção do desenvolvimento econômico local, dando preferência às atividades de maior valor agregado e em processo de expansão; • realizar estudos sobre as oportunidades de exportação, visando promover e direcionar a internacionalização das empresas locais; • realizar estudos sobre a viabilidade da criação de fundos de capital de risco para investimentos locais em negócios com alto poder de expansão; • preparar e editar monografia sobre a cidade e sua região, destacando os aspectos positivos do município e seus desafios; • elaborar um plano de marketing municipal com promoção nos níveis regional, estadual, nacional e internacional das oportunidades de negócios da região, valendo-se de recursos da mídia tradicional e dos novos meios de comunicação eletrônicos; • organizar missões, feiras e rodadas de negócios para promoção do município e suas atividades produtivas.
Serviços às empresas do município	<p>Na área de serviços às empresas, a ADL pode desempenhar as seguintes atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • elaborar um banco de dados municipal, centralizando as informações relevantes para o desenvolvimento que estejam dispersas nos diversos órgãos da administração local, consolidando dados locais sobre infra-estrutura socioeconômica, disponibilidade de linhas de

	<p>financiamento, incentivos fiscais, rede de parceiros potenciais, oportunidades de negócios, serviços de C&T, serviços disponíveis às pequenas e médias empresas, etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> • informatizar e disponibilizar os bancos de dados municipais à sociedade, visando o atendimento da demanda por informações do local, para tornar mais transparentes as oportunidades de negócios que existem no município e para agilizar os processos de decisão, tanto no âmbito público quanto no privado; • apoiar as empresas já instaladas na região, auxiliando-as nas resoluções de problemas de natureza mercadológica, administrativa, econômico-financeira, tecnológica, ambiental ou político-institucional, de forma a aumentar sua competitividade; • dar assistência aos empresários interessados em investir na região, em questões como locação de projetos, obtenção de recursos, facilidades energéticas, de comunicação, de transportes, ambientais e tecnológicas; • receber e acompanhar investidores em visita ao município, com roteiros de visita e agenda previamente preparados; • estimular a criação de pequenas e médias empresas, através de parcerias com o SEBRAE; • fomentar a criação de empresas de participação comunitária (EPC), incentivando o desenvolvimento de uma cultura empreendedora na comunidade local; • participar da instalação de Incubadoras de Empresas; • estimular a implantação de Condomínios Industriais e de Serviços (CIS); • realizar pesquisa para levantar a demanda e a oferta de imóveis que possam ser transformados em CIS; • apoiar a criação de centros de serviços laboratoriais e centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D) especializados, vinculados às principais atividades econômicas locais.
Formação de recursos humanos do município	<p>Com relação aos recursos humanos do município, a ADL pode, por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • adotar programas de qualificação e aperfeiçoamento da mão-de-obra em todos os níveis; • promover cursos de aperfeiçoamento da capacitação empresarial local, em parceria com o SEBRAE; • participar de projetos de estímulo à geração de emprego, em parceria com o Ministério do Trabalho, a Secretaria Estadual do Trabalho e Emprego e sindicatos de trabalhadores (p. ex. Banco do Povo, etc.).
Outras atividades	<p>Com relação a outras atividades no município, a ADL pode, por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • estimular o aprimoramento das parcerias já existentes e a realização de novas parcerias entre os agentes locais e instituições de fomento ao desenvolvimento; • participar de projetos de integração social e de proteção ao meio-ambiente, visando elevar o nível de qualidade de vida da comunidade local; • identificar outras demandas de serviços que possam ser oferecidos pela própria ADL ou que esta possa contratar junto a terceiros; • promover integração com os demais conselhos estaduais de atuação no âmbito municipal (p.ex., de emprego, agricultura, da criança e do adolescente, etc.); • manter contato permanente com órgãos estaduais, federais e internacionais de apoio ao desenvolvimento (p.ex. Banco Mundial, BNDES, Fiesp, SEBRAE, etc.).

Quadro 2.4 – Atividades desenvolvidas por uma ADL

Fonte: Adaptado de GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, SCTDE, (1997b).

Diante de tantas atuações possíveis, as agências enfrentam dificuldade, muitas vezes, de reconhecer e avaliar suas iniciativas. Alguns fatores são indicados como um meio para evidenciar se uma agência apresenta sucesso ou não em suas atividades. A Prefeitura do Rio Grande, na elaboração do seu plano estratégico, indica sete fatores importantes que também podem ser aplicados por outras agências, sendo ela local ou regional. Os fatores resumem-se

nos seguintes pontos: a) participação da sociedade civil b) participação do setor privado; c) sustentabilidade da agência, não só financeira, mas também quanto às suas iniciativas; d) planejamento; e) busca pelas melhores práticas e foco; f) projetos; g) fundamentação não-vinculada a partidos. O quadro 2.5 mostra detalhadamente cada um desses pontos.

Fatores de Sucesso	Recomendações
A agência deve ser baseada na participação da sociedade civil	A participação da sociedade civil é imprescindível e necessita estar envolvida na agência, no seu conselho e contribuindo nas discussões, para que a agência represente também os interesses da população
A agência deve ser baseada na participação do setor privado local	Para que a iniciativa dê certo, é preciso que os agentes privados tenham participação ativa, contribuindo tanto para o diagnóstico sobre os entraves ao desenvolvimento de negócios, quanto para garantir um diálogo entre setor público, privado e universidades.
A agência deve ser sustentável	A agência deve ser sustentável em dois momentos: (a) garantia de sobrevivência frente às mudanças políticas e (b) sustentabilidade financeira.
A agência deve basear-se em um plano estratégico consistente e revisto periodicamente	A agência deve executar projetos-piloto, monitorar os programas, verificar o cumprimento das metas e promover ajustes. A sua instalação gera novos desafios para a cidade como formação de mão-de-obra específica, gerenciamento da migração, adequação da infra-estrutura física.
A agência deve buscar melhores práticas e ser focada	A agência deve considerar experiências de outros locais que implantaram agências. O modelo ideal de uma agência de desenvolvimento não é aquele que considera todos os problemas da cidade e tenta resolvê-los de forma conjunta e de maneira unificada. A agência de desenvolvimento é somente um meio de atuação focado na missão de gerar emprego e renda para a cidade.
A agência deve ser baseada em projetos	A agência deve ter seu desempenho medido pelo impacto dos projetos devidamente aprovados pela comissão diretora, o que resulta em metas claras de desempenho operacional e financeiro. Isso é recomendável para que a agência seja sustentável e evite problemas de vinculação político-partidária.
A agência deve ter desvinculação político-partidária	Particular atenção deve ser dada a problemas de favorecimento político para que a agência de desenvolvimento não se torne um meio de concessão de privilégios a um pequeno grupo de pessoas que tenha laços políticos e sociais com a administração pública.

Quadro 2.5 – Fatores de Sucesso para uma Agência de Desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Prefeitura Municipal do Rio Grande (2004).

Ainda em relação aos fatores críticos de sucesso, outra contribuição é dada pelo GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, SCTDE, (1997b), que caracteriza também sete fatores, sendo alguns semelhantes aos definidos pela Prefeitura Municipal do Rio Grande. São eles:

- a) Autonomia e flexibilidade;
- b) Poderes e responsabilidades significativos delegados por seus associados;
- c) Estrutura enxuta e qualificada (staff de no máximo 3 pessoas), recorrendo à terceirização quando necessário;
- d) Aporte adequado de recursos físicos e financeiros para cobrir despesas de manutenção e operação das atividades da ADL;
- e) Comprometimento do poder público e da iniciativa privada local com recursos técnicos e financeiros e ativa participação nos grupos de trabalho;
- f) Constante busca de consenso entre os agentes envolvidos;
- g) Um número de associados não muito extensivo, para facilitar o consenso.

Portanto, vários são os fatores críticos de sucesso para as ADL. Sendo assim, os representantes das entidades gestoras de agências devem estar atentos a esses fatores para que obtenham o maior êxito possível e cumpram com seus propósitos para com a sociedade de sua localidade.

2.5 ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA ADL

Considerando a importância de se conhecer as etapas de implantação de uma agência de desenvolvimento local, segue o quadro 2.6 – Etapas para implantação de uma ADL.

Etapas	Descrição das etapas
Etapas 1 - Definição do agente promotor da ADL	No processo de implantação da ADL, é fundamental o papel da prefeitura municipal. Ela deve indicar um responsável direto, o agente promotor da ADL, que terá como atribuições: identificar, estimular e facilitar a participação organizada dos principais agentes econômicos locais no processo de implantação da ADL. O agente promotor pode ser o próprio prefeito ou alguém indicado por ele e, para ser bem-sucedido na promoção da ADL, deve apresentar as seguintes características desejáveis: amplo conhecimento das instituições e personalidades locais, boa desenvoltura entre os diversos grupos locais e grande poder de articulação.
Etapas 2 - Articulação dos agentes locais em torno de uma pauta de discussões	Entre os agentes econômicos locais relevantes para o desenvolvimento a serem contactados pelo agente promotor da ADL estão as lideranças empresariais, acadêmicas e políticas da região. Após a identificação daqueles agentes relevantes, cabe ao agente promotor articulá-los em torno de uma pauta de discussões a ser levantada, com questões de caráter estrutural, consideradas de forma consensual como questões que precisam ser prioritariamente resolvidas para promover o desenvolvimento do município (p.ex., melhoria na qualidade da mão-de-obra, no sistema de transportes, na dotação de “equipamentos urbanos”, reestruturação da ocupação do solo urbano, etc.). A busca do consenso na elaboração dessa pauta deve favorecer a formação de um clima propício à cooperação.
Etapas 3 - Criação do comitê pró-ADL (futuros sócios da ADL)	Uma vez definida a pauta de discussões, sob a coordenação do agente promotor, a Prefeitura deve constituir um comitê executivo pró-ADL com a participação daquelas lideranças políticas, acadêmicas e empresariais consultadas que tenham demonstrado interesse em participar da formação da ADL. Em essência, o comitê executivo pró-ADL se constitui na base dos sócios fundadores da ADL.

Etapa 4 - Elaboração do estatuto social da ADL	Com o auxílio de um advogado ou contador, caberá ao comitê pró-ADL redigir um Estatuto Social, considerando as condições específicas da região, dos sócios fundadores e dos objetivos que se pretende atribuir à ADL. Neste estatuto, devem constar definições quanto aos objetivos da ADL, natureza, sede, foro, finalidades, patrimônio, contribuições, responsabilidades dos associados, estrutura organizacional desejada, etc.
Etapa 5 - Constituição da ADL como entidade civil	Para formalizar a constituição da ADL, deve ser realizada uma Assembléia Geral de inauguração, com a presença dos sócios fundadores, para aprovar o Estatuto Social da mesma. Em seguida, devem ser providenciados alguns registros obrigatórios, tais como: <ul style="list-style-type: none"> • registro do Estatuto Social na Junta Comercial; • encaminhamento da ficha de inscrição da ADL na Receita Federal (para obtenção do CGC); • alvará de funcionamento da prefeitura; • registro no INSS; • impressão de notas fiscais de serviços.
Etapa 6 - Definição da diretoria e da estrutura departamental inicial da ADL	Também em Assembléia Geral, os sócios fundadores deverão eleger um número específico de representantes para compor o Conselho Superior da ADL. Uma das atribuições iniciais do Conselho Superior será eleger a Diretoria Executiva da ADL. A diretoria, por sua vez, deverá submeter àquele conselho uma proposta de Regimento Interno, especificando nele a estrutura departamental inicial da ADL. Para se definir a estrutura departamental ou os grupos de trabalho da ADL, deve-se ter como parâmetros: <ul style="list-style-type: none"> • o conjunto de temas relevantes sugeridos pela pauta de discussões; • a definição dos recursos técnicos e financeiros disponibilizados pelos sócios fundadores.
Etapa 7 - Preparação para o início das operações	Após a definição da diretoria, esta deverá realizar três conjuntos de atividades de forma simultânea, para que a ADL possa dar início às operações: <ol style="list-style-type: none"> a) montagem das condições operacionais iniciais da ADL: contratação do staff e montagem da infra-estrutura operacional inicial (escritório, secretária, boy, aparelhos de comunicação, etc.), de acordo com um programa de ações previamente aprovado pelo Conselho Superior da ADL; b) reconhecimento da ADL como entidade de utilidade pública: de posse de todos os documentos legais apontados na etapa 5, devem-se encaminhar processos simultâneos e independentes de reconhecimento da ADL como entidade de utilidade pública aos três níveis de governo: municipal, estadual e federal. Tais processos são demorados, porém, são importantes para que doações a serem realizadas por pessoas físicas e jurídicas, para subsidiar as atividades da ADL, possam ser abatidas do imposto de renda pelos doadores, além de proporcionar outras vantagens fiscais das quais a ADL poderá se beneficiar. c) Elaboração de um Plano de Desenvolvimento Municipal PDM: o PDM deve ser elaborado com a participação ativa dos sócios fundadores, em grupos temáticos de trabalho, ampliando e aprofundando as discussões em torno dos temas básicos levantados na pauta de discussões inicial. A elaboração do PDM e suas atualizações periódicas deverão servir de base para orientar as ações da ADL no longo prazo e, caso se mostre necessário, para remodelar sua estrutura de operações.

Quadro 2.6 – Etapas para implantação de uma ADL

Fonte: Adaptado de GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, SCTDE, (1997b).

Para melhor visualização, a figura 2.4 apresenta o fluxograma das etapas de uma ADL.

Figura 2.4 – Etapas para implantação de uma ADL

Fonte: GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, SCTDE, (1997b).

2.6 AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO E EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS

Aqui são apresentados alguns casos de implantação de agências de desenvolvimento em diversos países, ressaltando que não há pretensão de esgotar o assunto, devido à quantidade e diversidade de informações existentes sobre esse tema.

Na Espanha, a criação das agências de desenvolvimento teve seu início marcado em 1980, sendo pioneira a Sociedade para a Promoção e Reconversão Industrial do País Basco (SPRI); em 1983, criou-se o Instituto de Fomento Regional de Astúrias (IFR), e em 1984 foram fundados o Instituto para a Média e Pequena Indústria da Generalitat Valenciana (IMPIVA) e o Instituto Madrilenho para o Desenvolvimento (IMADE). As agências, então fundadas, possuem como objetivos dinamizar, modernizar e diversificar o sistema produtivo interno da região espanhola, incluindo geração de emprego.

Na sua trajetória, houve utilização de recursos financeiros para incentivar esforços não financeiros, como introdução de novas tecnologias, de serviços de apoio às pequenas e médias empresas, para criação de novas empresas e para ter acesso a mercados externos e investimento em infra-estrutura de cunho estratégico. Também inclui serviços de igualdade de desenvolvimento e equilíbrio territorial no país (ALBUQUERQUE, 1998).

Em Portugal, o processo de criação das agências de desenvolvimento iniciou na década de 1990, por meio do Programa de Implementação e Qualificação das Agências de Desenvolvimento (IQADE), com 16 agências funcionando em todo país. É de significativa importância destacar alguns pontos da implantação de agências nesse país.

Inicialmente, ressalta-se o fato de que a política nacional estimulou a constituição de agências em contextos regionais particulares descentralizados, e a agenda concentra-se em políticas de desenvolvimento regional e novas formações governamentais sub-nacionais. Isso representou uma significativa diferença quanto à sua organização, administração e capacidade. Esse processo mostra a particularidade no contexto das políticas nacionais da criação de agências de desenvolvimento. No caso de Portugal, existe um esforço para que as agências alcancem a independência financeira, política e com base regional (SYRETT; SILVA, 2001).

Como exemplo, cita-se a Associação de Desenvolvimento Local de Bairrada e Mondego, criada em 1994, tendo como objetivo o desenvolvimento local e regional integrado nos municípios de Cantanhede, Mealhada, Montemor-o-Velho e Penacova.

Em uma pesquisa realizada com várias agências de desenvolvimento na Austrália, pesquisadores relatam que esse tipo de política auxiliou a economia australiana por meio de reflexos de boas práticas: ênfase no incentivo do crescimento endógeno e criação de redes que formam fortes elos entre as regiões. Além disso, as agências de desenvolvimento econômico têm papel importante no engajamento das empresas no mercado global. Tudo isso é reflexo da efetividade e sucesso das ações dessas organizações (BEER; MAUDE, 2002).

Comparando as iniciativas Australianas com experiências internacionais, as últimas são menos agressivas que as Australianas no que se refere a encorajar o crescimento das regiões. Isso se deve a alguns fatores, ou seja, o pensamento americano para incentivar o desenvolvimento é baseado na criação de emprego e atração de novos empreendimentos, sendo essas as técnicas para conseguir seus objetivos e sucessos.

Na Inglaterra, de forma contrária, as práticas de desenvolvimento econômico adotam uma concepção mais ampla de desenvolvimento e uso da tecnologia, desenvolvimento comunitário, redes e outras ferramentas para medir o bem-estar de suas comunidades.

Quando comparadas às agências inglesas, as agências de desenvolvimento da Austrália são fortemente ligadas às suas comunidades, para a promoção da região, do turismo, e promoção de organizações e de eventos, mas com maior peso no encorajamento de formação de associações nas cadeias produtivas, na implementação de clusters, de incubadoras de negócios e de manutenção de indústrias.

No caso italiano, a *Ente di Sviluppo della Regione Emilia Romagna*, denominada ERVET – *Emilia-Romagna Valorizzazione economica territorio* é bem conhecida. Localizada em Bologna, na Itália, e fundada em 1974, mostrou-se importante para o desenvolvimento

territorial da região de *Emília Romagna*. É formada por Centros de Serviços, que são sociedades em consórcio. Esses centros são estruturas típicas privadas possuindo também ações de cunho regional financiadas pela própria ERVET. Goedert (2005, p. 181) relata que o Sistema ERVET também engloba agências de desenvolvimento locais e “muitos dos projetos da agência são financiados pela Comunidade Comum Européia ou por programas específicos mantidos pelo Governo Italiano”.

2.7 EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS DE AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO

No Brasil foram feitas diversas experiências na implantação de agências de desenvolvimento regionais e locais. Sem a pretensão de apresentar todas as experiências nacionais, seguem algumas das principais experiências observadas no país.

2.7.1 As agências de desenvolvimento no Rio Grande do Sul

No Rio Grande do Sul, as agências de desenvolvimento são instituições civis de direito privado, sem fins lucrativos, denominadas de Pólo RS. Existem também os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES), e estes não fazem parte do governo do estado.

Os principais objetivos das Agências de Desenvolvimento são: divulgar institucionalmente regiões e setores; apoiar as decisões estratégicas das empresas locais; elaborar projetos para o desenvolvimento regional com base em arranjos produtivos locais; identificar e atrair investimentos para a região; promover oportunidades de negócio e realizar parcerias entre empresas e entidades da região e outras, nacionais e internacionais. As agências de desenvolvimento são dispostas pela iniciativa privada, pelos governos

municipais e universidades. Cada matriz constrói sua própria parceria local e os projetos prioritários a serem desenvolvidos, dentro do foco estabelecido.

Existe uma área de atuação que está dividida em três eixos: o Fórum das Agências de Desenvolvimento, que tem como intuito a geração de oportunidades de negócios para seus setores produtivos, municípios ou regiões; os projetos de desenvolvimento regional, atuando na orientação estratégica para alavancagem competitiva da região; e, por último, a atração de investimento, por meio da promoção e marketing regional (PÓLO RS, 2007).

No Rio Grande do Sul, existem diversas agências de desenvolvimento em atividade. Para melhor identificá-las, segue a figura 2.5:

Figura 2.5 – Agências de Desenvolvimento Existentes no Rio Grande de Sul
 Fonte: Pólo RS

2.7.2 Agência de desenvolvimento Tietê-Paraná (ADTP)

A Agência de Desenvolvimento Tietê Paraná (ADTP) está localizada na cidade de São Paulo e foi criada em 1991, sendo ela constituída como uma sociedade civil sem fins lucrativos, mantida por 105 associados, com o objetivo de manter, consolidar, promover, buscar e criar a fundamentação, integração, inserção, ambiência e sustentabilidade para empreendimentos de infra-estrutura.

A ADTP tem como objetivo criar ambientes empresariais orientados para atrair o interesse dos investidores para empreendimentos no País. Por sua forma inovadora de atuação, a ADTP adquiriu singularidade nacional na elaboração de projetos de desenvolvimento e de inserção regional. A instituição é mantida por seus associados, cujo quadro é composto de 150 empresas do Brasil e do exterior, públicas e privadas. A agência identifica empreendimentos em infra-estrutura e tenta integrá-los a outros projetos satélites convergentes, criando, dessa forma, uma órbita econômica em torno deles.

2.7.3 Agência de desenvolvimento econômico do Grande ABC

A Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC foi criada em 1998, por deliberação da Câmara Regional do Grande ABC, sendo uma organização não-governamental da qual participam o Consórcio Intermunicipal do Grande ABC – instituição que representa as sete prefeituras da região, empresas do Pólo Petroquímico, instituições de ensino superior, além dos principais sindicatos da região.

Cabe à agência, como alguns de seus desafios, ser um mecanismo para aumentar a oferta de empregos e geração de renda, garantir condições favoráveis ao empreendedorismo, elevar os indicadores de qualidade de vida e incrementar a produção de conhecimento e

informações, buscando assegurar o aprimoramento das habilidades e competências da comunidade.

A agência também promove e participa de feiras setoriais e seminários sobre as potencialidades da região, divulgando-a por meio de campanhas publicitárias em meios de comunicação de alcance nacional. Além disso, ela é responsável pela coordenação e execução de cursos e programas de capacitação tecnológica e profissional, bem como pela participação em projetos que visam ao apoio a micro, pequenas e médias empresas, como as redes de incubadoras e arranjos produtivos locais (APL).

Uma última atribuição da organização não-governamental diz respeito ao envolvimento na elaboração do Planejamento Estratégico do Grande ABC. Com esse objetivo, promove uma série de eventos, como fóruns e rodadas de negociações, onde representantes das diversas instituições e organizações sociais compartilham experiências e informações importantes para a definição de uma atuação conjunta na região.

2.7.4 Agência de desenvolvimento de São Paulo

A Agência de Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo foi criada para articular junto aos diferentes agentes a resolução de problemas, estabelecendo parcerias e incentivando as potencialidades e vocações das regiões assistidas.

A agência regional é constituída na forma de uma Organização da Sociedade Civil e de interesse público (OSCIP). Essa agência funciona como uma integradora de diversas agências de desenvolvimento local distribuídas em 19 municípios do estado de São Paulo, sendo eles: Aguaí, Águas da Prata, Caconde, Cajuru, Casa Branca, Cássia dos Coqueiros, Divinolândia, Espírito Santo do Pinhal, Itobi, Mococa, Santa Cruz das Palmeiras, Santa Rosa

do Viterbo, Santo Antônio do Jardim, São João da Boa Vista, São José do Rio Pardo, São Sebastião da Gramma, Tambaú, Tapiratiba e Vargem Grande do Sul.

Considerando-se que a Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista é o ambiente/objeto desta pesquisa, está descrito, a seguir, um capítulo específico para sua caracterização.

CAPÍTULO III

AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE)

Modelo de Gestão, Classificação e Caracterizações

3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Este capítulo discorre sobre as micro e pequenas empresas, apresentando suas classificações, suas caracterizações e seus modelos de gestão, bem como os critérios de excelência da Fundação Nacional de Qualidade e os critérios de excelência aplicados às micro e pequenas empresas, segundo Allegretti. Por fim, apresenta a fundamentação das organizações visualizadas como sistemas, conforme figura 3.1.

Figura 3.1 – Detalhamento do capítulo III
Fonte: Elaborada pelo autor

Segundo Franco (1991, p. 14) “empresa é toda atividade econômica com fim lucrativo, assim toda entidade que se constitui, sob qualquer forma jurídica, para exploração de atividade econômica, seja ela mercantil, industrial, agrícola ou de prestação de serviços”.

As pequenas empresas são facilmente constituídas por exigirem capital inicial pequeno que pode ser obtido ou não por meio dos órgãos públicos. Essas empresas demonstram flexibilidade para adaptarem-se a mudanças de mercado de forma ágil e eficiente, sendo bastante inovadoras (MALUCHE, 2000).

Nesse sentido, este tópico tem como objetivo abordar as caracterizações das micro e pequenas empresas (MPE). Para tanto, é necessário recorrer aos critérios para classificação das empresas e analisar as especificidades das MPE.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Diversos fatores dificultam a classificação de empresas, como a falta de informações e a baixa precisão dos dados, sendo desde empresas formais de alta tecnologia até profissionais liberais e ambulantes. Conseqüentemente, essa dificuldade afeta diretamente as pesquisas voltadas para esse segmento.

Puga (2000), desenvolvendo um estudo em diversas regiões, afirma que cada país adota seu critério de classificação e que esse critério pode variar até dentro do próprio país.

No Chile, por exemplo, a classificação é baseada no porte e no faturamento anual em unidade de fomento⁵; no Equador, é baseada no número de funcionários e volume de capital⁶. Para o Canadá, as micro, pequenas e médias empresas (MPME) são aquelas que possuem até 250 empregados; já os Estados Unidos possuem uma classificação mais sofisticada e baseada

⁵ Corporação de Fomento da Produção (CORFO) do Ministério da Economia do Chile.

⁶ Ministério de Comércio Exterior, Industrialização e Pesca do Equador.

em diversos critérios, levando em consideração o setor e a receita anual média⁷. A União Européia⁸ estabelece os limites para a definição de MPME com base no número de empregados, volume de negócios anual e grau de independência⁹.

Para pesquisas com pequenas empresas, é preciso que haja uma base para definir o seu público alvo, traçar seu perfil e saber suas necessidades. No Brasil, o número de critérios é bem amplo. Uma das modalidades é baseada conforme institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006, no art. 3º, que apresenta os parâmetros abaixo para classificação:

- a) Microempresa: pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- b) Empresa de pequeno porte: pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Além dos parâmetros do Estatuto da Microempresa, existem outros critérios utilizados pela RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais), e pelo SEBRAE, nos quais a classificação é definida pelo número de empregados, como pode ser visualizado no quadro 3.1.

⁷ SMALL BUSINESS ADMINISTRATION (SBA). Guide to SBA's Definitions of Small Business, fev. 2002.

⁸ Recomendação da Comissão, de 3 de abril de 1996, relativa à definição de pequenas e médias empresas. Disponível em: www.europa.eu.int/comm/enterprise/consultations/sme_definition/index.htm Acesso em: 20 set 2007.

⁹ Independência é o % do capital ou dos direitos de voto detida por uma ou várias empresas que não sejam PME.

Instituições/Instrumentos	Micro	Pequena	Média
Estatuto MPE Receita bruta anual	Até R\$ 240.000,00	De R\$ 240.000,00 a R\$ 2.400.000,00	----
RAIS/MTE Número de empregados	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE Indústria	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE Comércio e serviços	0 - 9	10 - 49	50 - 99

Quadro 3.1 Classificação do porte de empresas

Fonte: Lei nº 9.317/96 e IN SRF nº 034/01, Lei nº 9.841/99, RAIS e MTE e SEBRAE (2004).

Percebe-se que essas classificações são quantitativas; no entanto, também existem as classificações qualitativas. Estas são menos utilizadas, pois são mais difíceis de serem mensuradas e verificadas in loco.

Montaño (2001) menciona que, para a conceituação de pequena empresa, é preciso distingui-la por seu porte: micro, pequena, média e grande. Uma primeira determinação seria por sua estrutura, dividida em três variáveis principais: dimensão, complexidade e formalização. O autor também menciona que os aspectos quantitativos para denotação do porte da empresa estão, na verdade, impregnados de aspectos qualitativos, e a dimensão das empresas é consequência, e não causa. O que define uma pequena e média empresa não é o seu tamanho, e sim o fato de ser uma pequena e média empresa, condicionada por sua estrutura e complexidade, possuindo um tipo de categoria socioeconômica em especial.

Especificar padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). O conceito pode ser variado, de acordo com o objetivo e propósito, não existindo uma definição obrigatória (PORTER, 1986).

Leone (1991) cita três critérios para classificação de pequenas e médias empresas: um critério quantitativo, outro qualitativo e o terceiro, misto. O critério quantitativo, ou econômico, classifica as empresas de acordo com o valor do ativo imobilizado, faturamento, número de empregados, entre outros tipos de variáveis. O critério qualitativo ou critério social

utiliza a estrutura interna, do tipo de gestão adotada, das atitudes e percepções dos dirigentes. E o critério misto utiliza tanto o primeiro quanto o segundo.

Os critérios mais utilizados em pesquisas científicas, instituições e para elaboração de políticas públicas são os critérios quantitativos, pois os qualitativos são mais difíceis de serem mensurados (SILVA, 2000). Considerando a variedade dos critérios para classificação e a inexistência de uma adoção padrão, será utilizado, neste trabalho, o critério estipulado pelo SEBRAE, que utiliza o número de funcionários e o setor da empresa, lembrando que o foco da pesquisa são as micro e pequenas empresas dos setores da indústria e do comércio.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Diversos autores afirmam que as empresas de pequeno porte contribuem de forma significativa para o crescimento econômico de um país porque geram postos de trabalhos, diretos e indiretos, de forma intensiva, atuam em mercados complementares aos das grandes empresas, possibilitam o surgimento de novos empreendedores que geram novas empresas nacionais, e também porque propiciam a geração de poupança, produzem menos prejuízos ao meio ambiente e reduzem o fluxo migratório (MELARAGNO, 1994 *apud* CANCELLIER, 1998; PORTER, 1986; SANTOS, ALVES, ALMEIDA, 2007, LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

Oliveira (2004) menciona que as micro e pequenas empresas possuem características próprias e exclusivas, que são: contribuição na geração do produto nacional, absorção de mão-de-obra, geração de renda, flexibilidade de localização e composição do capital de forma predominantemente nacional.

As pequenas empresas lidam melhor com o desempenho em atividades que demandam maior habilidade e serviços especializados (CHER, 1990). Outro ponto que singulariza as

pequenas empresas é o fato de conseguirem ser mais rápidas ao lidar com o meio ambiente, pois estão mais próximas do mercado e conhecem melhor os seus clientes.

Uma característica marcante é que as pequenas empresas geralmente possuem gerência e administração ligadas aos seus proprietários, sendo representadas individualmente ou por um grupo pequeno de pessoas. Sua área de atuação é local, contando com um sistema de produção e administração de estrutura reduzida e geralmente no mesmo ambiente físico (CAVALCANTI; MELLO, 1981).

De acordo com os dados de empresas formais registradas no Brasil, pode-se afirmar que as micro e pequenas empresas, em 2005, representavam 99,2% do total de empresas, empregando 57,2% do total de pessoas no ano de 2002 (SEBRAE, 2005)¹⁰. Há quem questione o fato de uma maior abertura de micro e pequenas empresas auxiliar na geração de empregos, já que 30,7% do total de microempresas e 13,1% das pequenas empresas criadas no ano anterior fecharam no primeiro ano, enquanto nas grandes empresas, esse percentual atinge somente 6,8% (NAJBERG, PUGA; OLIVEIRA, 2000).

Quanto à questão de altas taxas de mortalidade das pequenas empresas, diversos autores mencionam que as principais causas são: falta de planejamento prévio, gestão empresarial precária, a própria economia, falta de políticas públicas mais específicas e direcionadas aos pequenos negócios - como, por exemplo, o microcrédito, e dificuldades no processo de cooperação - entre eles: tributária, trabalhista e crédito (BARROS, 1978, PAZELLO; BIVAR; GONZAGA, 2000; FIGUEIREDO; MARTINELLI, 2002, TOLEDO JUNIOR; GREMAUD, 2002).

Devido à relevância que as micro e pequenas empresas apresentam, é notado certo interesse e tendência no sentido de conhecer, analisar e propor alternativas para esse tipo de empresa. Supostamente, isso pode ocorrer por duas razões: (a) a importância socioeconômica

¹⁰ SEBRAE. **Boletim Estatístico das Micro e Pequenas Empresas**. Observatório Sebrae, 1º semestre 2005.

das micro e pequenas empresas, e (b) a crescente evidência dos problemas e dificuldades comuns, que são responsáveis por seu elevado índice de mortalidade (FIGUEIREDO; MARTINELLI, 2002, SILVA; PEREIRA, 2004).

A heterogeneidade dessas empresas implica dificuldade na proposição de teorias e conclusões adequadas, e propõe considerações diferenciadas daquelas propostas para grandes empresas (LEONE, 1991).

Ao mesmo tempo, a grande participação das mesmas e sua contribuição econômica e social desperta um maior interesse em desvendar e apurar os problemas de gestão enfrentados por esse tipo de empresa (LEONE, 1991; PADULA; VADON, 1996, SILVA, 2000).

Ottoboni e Pamplona (2001) mencionam três razões principais para o estudo do desempenho das micro e pequenas empresas: (a) a gestão financeira das pequenas empresas é diferente da gestão das grandes empresas; (b) a personalidade do proprietário influi na maneira de gerir a empresa; e (c) são altas as taxa de mortalidade das pequenas empresas. Resnik (1990), em um manual de orientações para pequenas empresas, recomenda que, para alcançar o sucesso empresarial, é necessário que o empresário saiba gerir o negócio, atendo-se aos fatores decisivos e críticos da organização, necessitando de sua atenção e dedicação constante.

3.3 MODELO DE GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A atenção com os parâmetros e paradigmas organizacionais intensifica-se com a crescente exigência dos consumidores, com a integração dos mercados e com a globalização da economia. Essas mudanças fazem com que os conceitos ou modelos administrativos tradicionais, até então utilizados pelas organizações, sejam questionados, e novos padrões sejam estabelecidos (MOTTA, 2000).

Por isso, a busca por maior competitividade tem como base a maior qualidade, melhor aproveitamento dos recursos e maior produtividade. Nesse caso, a qualidade não é só um item “a mais” a ser oferecido, mas sim, um fator fundamental para manter a empresa em atividade, sendo que, nesse contexto, o mais importante é a qualidade empresarial, ou seja, a qualidade da organização como um todo, e não só aquela inserida nos processos de produção.

A preocupação com a qualidade é um ato permanente na vida das empresas, desde a Revolução Industrial (RODRIGUES, 1999). No século XX já se aplicavam conceitos de qualidade nos modelos T, de Henri Ford, nos Princípios de Administração Científica de Taylor (BATEMAN; SNELL, 1998).

A evolução do controle e das técnicas de qualidade pode ser classificada, de acordo com Garvin (1992), por meio das fases de inspeção, controle estatístico da qualidade¹¹, garantia de qualidade¹² e gestão estratégica da qualidade. Esse último ponto tem despertado interesse das organizações, pois suas técnicas associam criatividade, competitividade e ação organizacional, tendo como base a visão focada no cliente. Por isso, a qualidade passa a ser uma ação estratégica dentro das organizações, passando de uma simples forma de agir para se tornar um conjunto de procedimentos gerenciais.

A gestão estratégica da qualidade torna-se, portanto, um compromisso da organização, da gerência e do quadro funcional de observar a relação da qualidade, com os objetivos básicos organizacionais e a estratégia da empresa. Como mecanismo para esse alinhamento, devem ser realizados investimentos em treinamento, formação, pesquisa de mercado, análise do produto e concorrentes, investimento em tecnologia de informação, incorporação de elementos, técnicas e metodologias de gestão de qualidade¹³.

¹¹ Com o Método do Gráfico de Controle; Capacidade do Processo; Função Perda de Taguchi entre outros.

¹² Com os Processos de Melhoria Contínua do Ciclo de Deming, PDCA – Plan, Do, Check, Act; a metodologia Taguchi; o Zero defeito, entre outros.

¹³ Pode-se destacar o MRP, Programa 5 S, Reengenharia de Processos, Just in Time, entre outros. Para maiores detalhes consultar Rodrigues (1999).

Nesse contexto, outro aspecto a se considerar é a investigação e avaliação dos procedimentos adotados pelas empresas em busca da qualidade. Isso criou mecanismos para assegurar que produtos e serviços oferecidos sejam realmente de “qualidade”. Alguns meios foram as Certificações, mais conhecidas como as séries ISO. Outros instrumentos foram constituídos, como os Prêmios de Qualidade, instituídos por entidades competentes em diversos países do continente Europeu, além dos Estados Unidos, Colômbia, Japão, Brasil, entre outros. Nesta pesquisa, aprofundou-se apenas a caracterização do prêmio de qualidade da Fundação Nacional da Qualidade.

3.4 OS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PRÊMIO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), por meio do Prêmio Nacional da Qualidade, estabelece alguns critérios de excelência. Esse prêmio segue exemplos de outros, que foram instituídos em diversos países: o Prêmio Deming de 1951, no Japão; o Prêmio Europeu da Qualidade (The European Quality Award), de 1991, na Europa; o Prêmio Malcolm Baldrige Quality Award, criado em 1987 – prêmio americano para excelência na gestão. Na América Latina, o primeiro país a instituir o prêmio de excelência foi a Colômbia, em 1975 (RODRIGUES, 1999).

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) consultou diversos estudos, tais como: o Deming Prize, no Japão; o European Quality Award, na Europa, e o Malcolm Baldrige (SILVA, 2002). Esse último estudo foi escolhido por ser um modelo não prescritivo e mais consolidado teoricamente. Esse modelo concilia o alinhamento de gestão e planejamento aos planos de ação.

Os critérios de excelência são separados em sete critérios distintos, além do critério de resultados, que é o foco do modelo, e possui 20 variáveis ao todo. Cada critério possui de uma a cinco variáveis, dependendo do tipo do critério, os quais estão apresentados na Figura 3.1.

Figura 3.2. Modelo de Excelência de Gestão e os Critérios de Excelência
Fonte: FNQ (2007)

Cada critério é analisado com o auxílio de um instrumento construído para avaliação da organização, no qual o pesquisador utiliza pontuações que medem o enfoque, aplicação e resultados organizacionais. A avaliação da empresa fornece um perfil organizacional, apontando pontos fortes e oportunidades para melhoria de atividades e desempenho da organização como um todo (SILVA, 2002). A síntese desses critérios e suas variáveis estão descritas no quadro 3.2, a seguir:

Crítérios	Variáveis
Liderança	1.1 Sistema de Liderança
	1.2 Responsabilidade Pública e Cidadania
Estratégia e Planos	2.1 Formulação das Estratégias
	2.2 Operacionalização das Estratégias
Clientes	3.1 Relacionamento com o Cliente
Sociedade	4.1 Conhecimento Mútuo
Informação e Conhecimento	5.1 Gestão das Informações da Organização
	5.2 Gestão das Informações
	5.3 Análise do Desempenho da Organização
Gestão de Pessoas	6.1 Sistema de Trabalho
	6.2 Treinamento e Desenvolvimento
	6.3 Bem-estar e Satisfação das Pessoas
Gestão de Processos	7.1 Gestão de Processos Relativos ao Produto
	7.2 Gestão de Processos de Apoio
	7.3 Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores
Gestão de Resultados da Organização	8.1 Resultados Relativos à Satisfação dos Clientes e ao Mercado
	8.2 Resultados Financeiros
	8.3 Resultados Relativos às Pessoas
	8.4 Resultados Relativos aos Fornecedores
	8.5 Resultados Relativos aos Produtos e aos Processos Organizacionais

Quadro 3.2 Critérios de Excelência e suas Variáveis

Fonte: Adaptado de FNQ (2007)

Os critérios de excelência, de acordo com o Sebrae (2006), podem ser aplicados a todo tipo de empresa, especialmente às micro e pequenas. Por isso, foi criado o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, com o objetivo de disseminar as melhores práticas de gestão adotadas pelas empresas, que podem ser reconhecidas como práticas de excelência em busca de maior competitividade.

A parte da avaliação contempla a análise do desempenho da prática de gestão pela qualidade da empresa e a análise de seus resultados, a partir dos critérios de referência. O instrumento de avaliação utilizado mensura as dimensões de empreendedorismo e gestão pela qualidade, por meio de informações quantitativas disponibilizadas pela empresa. As informações são organizadas e cedidas por meio de dados dos últimos três anos de atividade da empresa.

Depois que as informações são respondidas pelos empresários por meio de uma auto-avaliação, as informações são analisadas por uma comissão técnica¹⁴. Na sequência, é realizada uma classificação, seguida de uma visita de avaliadores à empresa para checar as informações enviadas. Somente depois de cumpridas essas etapas, a premiação é realizada.

A premiação, resultante do processo de avaliação de diversas empresas, busca não só reconhecer atividades empresariais em tecnologias e métodos de gestão, mas incentivar outras empresas a seguirem seus exemplos. Também desperta para os efeitos positivos das empresas junto às comunidades, ao reconhecer a importância da gestão responsável e da ética dos empreendedores (SEBRAE, 2006).

As empresas preenchem um questionário extenso, e, devido a esse processo, o gestor precisa fazer sua própria análise de gestão, identificar pontos fortes e fracos de todos os critérios estabelecidos. Por meio dessa revisão, é possível identificar novas oportunidades, necessidade de capacitação, implantação de novos processos e melhorias de gestão. Por isso, um dos pontos importantes na adoção dessa metodologia de auto-avaliação é que o método incentiva a busca por acertos e falhas, e também faz com que o gestor tenha uma análise crítica do seu negócio.

As empresas que participam ou aplicam o questionário de auto-avaliação revisam seu comportamento nas áreas de liderança, estratégias e planos adotados, seu relacionamento com clientes, com a sociedade, a forma de gestão das informações e do conhecimento gerado, o relacionamento das pessoas dentro da organização e os processos e resultados alcançados. Tudo isso é avaliado sob o ponto de vista do desenvolvimento, da aplicação de novas tecnologias e de métodos de gestão.

¹⁴A comissão técnica é composta pelo Sebrae, Movimento Brasil Competitivo (MBC) e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

3.4.1 Pré-requisitos para as empresas participarem do Prêmio da Fundação Nacional de Qualidade

De acordo com o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, para que uma empresa possa participar do Prêmio da Fundação Nacional de Qualidade, é necessário que ela possua as seguintes características:

- a) Receita bruta anual de até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), conforme Simples Federal, ou conforme definição estadual;
- b) Ter completado pelo menos 1 (um) ano fiscal;
- c) Ter domicílio fiscal no Estado da respectiva inscrição;
- d) Comprovar regularidade fiscal e estatutária.

Essas características são adotadas em todo o Brasil, com adaptações dependendo do estado. Essas adaptações são necessárias para a padronização estadual. Existe também uma categorização que a empresa deve adotar para se candidatar, de acordo com as seguintes categorias: a) categoria indústria; b) categoria comércio; c) categoria serviço; d) categoria rural. Essa determinação também pode mudar, dependendo do estado. Além disso, podem ser criados outros tipos de premiações, de acordo com o caráter regional e/ou estratégico estadual.

3.5 A METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ALLEGRETTI (2004)

Além do Prêmio de Competitividade, o SEBRAE, por meio do trabalho de Allegretti (2004), estruturou uma metodologia de diagnóstico para Micro e Pequenas Empresas, compostas de quatorze critérios. Dentre esses critérios, nove contemplam a dimensão de gestão, e cinco contemplam a dimensão de operações, com o objetivo de auxiliar na gestão

das MPE e oferecer procedimentos integrados de controle, para assegurar a melhoria contínua das atividades empresariais.

A metodologia contempla os critérios de excelência da FNQ e possui outros tópicos, relacionados à gestão e a operações. A ampliação dos critérios deve-se ao fato que o modelo da FNQ é estritamente voltado para a qualidade e contempla apenas aspectos de gestão. Já a metodologia de Allegretti extrapola a questão da competitividade no aspecto gerencial, abordando inclusive aspectos operacionais, além de estar focada em resultados organizacionais que possam ser alcançados e incrementados através da cooperação entre empresas-empresas e empresas-organizações de apoio às MPE e de pesquisa científica.

Esta pesquisa não aborda com profundidade a questão da cooperação nas empresas estudadas. É realizada a aplicação parcial da metodologia de Allegretti, utilizando, portando, o instrumento de avaliação do desempenho das MPE nas dimensões de Gestão e Operações.

A seguir estão descritas algumas referências das variáveis que contemplam as duas dimensões de gestão e operações da metodologia, as quais representam as bases para o desenvolvimento da etapa II desta pesquisa. Essa etapa consiste em comparar o desempenho gerencial e operacional de empresas assistidas com empresas não assistidas pela Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista.

3.5.1 Dimensão de desempenho em gestão das organizações

A dimensão de gestão contempla os seguintes critérios: liderança, estratégias e planos, clientes e sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos, resultados da organização, tecnologias de gestão e finanças e contabilidade.

3.5.1.1 Critério: Liderança

A Liderança estabelece os princípios da organização, a prática e a vivência dos fundamentos da excelência (FNQ, 2007). Como definição, liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto por líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social (LIMONGE-FRANÇA; ARRELANO, 2002).

No entanto, não se deve confundir o ato de administrar com ações de liderança (ROST, 1998). Há uma distinção entre o indivíduo que detém uma posição de liderança com aquele que tem autoridade formal e coercitiva em seu ambiente de trabalho. Para Tucker (1995), o líder é aquele que dá a direção ou participa ativa e significativamente no oferecimento de uma direção das atividades da comunidade.

Assim sendo, liderança é um processo complexo que compreende diversas áreas da gestão de pessoas, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação no trabalho em grupo, para possibilitar a realização de objetivos (MAXIMIANO, 2004a).

No modelo, o papel da liderança é incorporado pelos líderes ou principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização. Bergamini (1994, p. 35) argumenta que a crença de que o perfil do líder encerra a questão da liderança é inócua, pois “[...] isolá-lo e propor que ele seja o único e decisivo fator determinante da eficácia da liderança é restringir de maneira ingênua e simplista qualquer estudo sobre o relacionamento líder–seguidor”. Esses empresários são até vistos como ‘heróis’, bem próximo à visão contemporânea de liderança, como sendo um aspecto totalmente individualizado (BIEDERMAN, 1999). Mas o modelo aponta para uma postura ativa, de disseminação e garantia do entendimento coletivo das

diretrizes e valores da organização. Ou seja, a liderança deve ser um fator presente nos diversos ocupantes da hierarquia, promovendo uma gestão mais coletiva e participativa.

Isso se justifica pelo fato de a liderança ser institucionalmente embutida nos propósitos da organização (SELZNICK, 1984). Essa institucionalização da liderança sob as normas e a estrutura social da organização legitima a posição decisiva influente do líder (BIGGART; HAMILTON, 1987).

O critério liderança no modelo analisa o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da direção com o estabelecimento, disseminação e atualização de valores. O critério identifica os princípios organizacionais e as práticas voltadas para assegurar a consolidação, disseminação e comprometimento dos objetivos e valores e a direção da empresa. Esse ponto do comprometimento é questão-chave para o modelo. Para que isso ocorra, é preciso que as pessoas estejam seguras acerca da visão geral e dos rumos que a organização quer alcançar. Essa visão é o mote que inspira a realização das tarefas, interação e maior esforço da equipe organizacional (BENNIS; BIEDERMAN, 1999).

Por isso, o papel da liderança é desenvolver formas de articulação entre os grupos, para que essa visão se consolide, já que esse processo é dinâmico e contínuo. No entanto, vale destacar, assim como denota DePree (1998), que a função do líder não consiste em ser popular ou carismático, mas sim em estimular seus seguidores a realizarem tarefas de forma específica e produtiva, além de desenvolver valores organizacionais neles.

3.5.1.2 Critério: Estratégia e Planos

No critério estratégia e planos, a intenção é verificar como são formuladas as estratégias e os mecanismos de sua operacionalização.

Estabelecer estratégias e planos é definir rumos adequados de acordo com as condições e expectativas presentes para concretização dos objetivos traçados (BRAGA, 1995). Porter (1996, p. 68) define estratégia como sendo uma “posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades diferenciadas”.

Planejar é escolher uma dentre várias alternativas; significa definir antecipadamente alguns pontos:

- a) Os objetivos das ações preestabelecidas (o que se deseja alcançar);
 - b) O meio pelo qual as ações serão desenvolvidas (como será feito);
 - c) Os meios físicos, tecnológicos, humanos, etc., e os recursos financeiros necessários (com que e por quanto será feito);
 - d) Os prazos de execução e a época de conclusão de cada etapa do plano (quando será feito)
 - e) Os responsáveis pela execução das etapas do plano (por quem será feito)
- (BRAGA, 1995).

Por mais que não exista um consenso sobre o que o termo “estratégia” significa, sendo utilizado para diferentes modelos mentais (CHAFFEE, 1985), sabe-se que a estratégia nas organizações está associada às escolhas realizadas pelos gestores nos seus processos de tomada de decisão (LORANGE, 2005). Assim sendo, define-se estratégia, em termos genéricos, como sendo a seleção dos meios, de qualquer natureza, que se empregam para se realizar objetivos, interagir com o ambiente competitivo e alcançar as metas organizacionais (DAFT, 2002; MAXIMIANO, 2004b). A estratégia pode ser entendida como um elemento fundamental, como um mecanismo de desenvolvimento, podendo garantir o sucesso quando assimilada a uma visão empresarial (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Nessa linha de pensamento corporativo, autores como Venkatraman e Grant (1986) defendem que a estratégia deve ser elaborada e estruturada para a competitividade da organização, esta que

segundo Porter (1996) se concentra principalmente na diferenciação da organização perante as demais.

Sobrepondo-se essas duas conceituações, tem-se que a estratégia planejada, segundo Mintzberg e Waters (1985), sugere a existência de intenções articuladas e claras, com respaldo de controles formais. Nesse caso, os líderes detentores de autoridade buscam formular estratégias embasadas em suas intenções de forma mais precisa possível, para que possam posteriormente implementar o planejado.

Daí então, o desmembramento da estratégia forma os planos de ação, que podem ser de curto ou longo prazo. Para a concretização dos planos, são investidos recursos. Além disso, a estratégia precisa ser comunicada para os grupos da empresa e para os *stakeholders*, quando necessário. A organização avalia constantemente a implementação das estratégias e monitora os respectivos planos, e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo (FNQ, 2007).

3.5.1.3 Critério: Clientes e Sociedade

Esse critério refere-se ao modo como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades do cliente e do mercado, e como é realizada a divulgação dos seus produtos, marcas e ações de melhorias. O relacionamento é o ponto crucial para a estratégia global, sendo ela uma abordagem cujo foco se concentra no consumidor capaz de gerar margens de lucro relativamente altas, e as estratégias se direcionam em encontrar o segmento ou consumidor capaz de suprir essa necessidade da melhor forma possível para a organização (BERRY, 1995). O relacionamento com os clientes é uma abordagem que foca principalmente os mercados industriais e de serviços (O'MALLEY; TYNAN, 2000). Também se examina, há algum tempo, como a organização mede e intensifica a satisfação e a

fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas, bem como a maneira como se avalia a insatisfação (e.g. KANTER; BRINKERHOFF, 1981).

A satisfação dos clientes é um objetivo prioritário para todas as organizações. Sem clientes satisfeitos, as demais medidas de desempenho da organização ficam comprometidas (MAXIMIANO, 2004a). Os clientes exigem de seus fornecedores alto nível de qualidade, alta flexibilidade para alterar volumes, especificações e entregas, alto nível de serviço, tempo de entregas curto, pequena variabilidade para atingir metas e custos baixos (ARNOLD, 1999).

Kotler (1989) destaca diversos fatores que influenciam o comportamento do consumidor como sendo culturais, sociais, pessoais e psicológicos. A combinação é o que determina os desejos e necessidades dos consumidores. Engel, Blackwell e Miniard (2000) apresentaram um modelo que molda os processos de decisão do comportamento de compra e consumo. Esse modelo envolve os seguintes estágios:

- a) O reconhecimento da necessidade;
- b) A busca por informações;
- c) A avaliação das alternativas de pré-compra;
- d) A compra propriamente dita,
- e) O processo que envolve o consumo;
- f) A avaliação de alternativa pós-compra;
- g) A avaliação pós-consumo.

Outro ponto relevante é a influência do envolvimento dos indivíduos com o produto, e quais as repercussões no procedimento de compra (POPADIUK, 1993). Além disso, a relação preço *versus* qualidade percebida é outro aspecto interessante (ABREU; 1994). De acordo com Moreira (1992 *apud* ABREU, 1994, p. 65)¹⁵, o preço vai além de uma simples análise de custo. Abreu (1994) afirma que as repercussões dessas variáveis apresentam-se em duas dimensões interligadas: a questão do sacrifício remetido para aquisição do produto e a utilidade do mesmo. Quanto maior o sacrifício feito, ou seja, quanto maior for o preço pago

¹⁵ MOREIRA, J. C. T. Preço – uma medida de estima dos clientes. **Revista Mercado Global**, n. 87, p. 22-24. 3º trim. 1992. In: ABREU, C. B. O Comportamento do Consumidor diante da Promoção de Vendas: um estudo da relação preço-qualidade percebida. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 64-73, jul/ago. 1994.

por ele, maior será a percepção da qualidade, e vice-versa. A utilidade se apresenta da mesma forma: quanto maior a utilidade de um determinado produto, maior será a percepção de qualidade.

O conceito de qualidade utilizado por Abreu (1994, p. 65) segue os conceitos dos autores anteriores, com caráter mais abrangente, pois enfatiza a qualidade como “além de alto padrão de desempenho, durabilidade, reconhecimento da marca e outras características que valorizam o produto”. Por ser de difícil mensuração, a qualidade, na hora da compra, confunde-se com preço, o que é natural e deve ser levado em conta pelas empresas ao efetuarem as variações de preço, pois a diminuição de preço de forma repentina, por exemplo, pode representar, na visão do consumidor, diminuição do quesito qualidade.

Além das características individuais, análises mais gerais, como as mudanças que a sociedade enfrenta, devem ser consideradas como importantes nas pesquisas de comportamento de compra. Jannuzzi (1995, p. 44) demonstrou que as mudanças demográficas da população brasileira “têm impactos [...] sobre a formulação de políticas, seja na área pública, seja na área de *marketing* das empresas privadas, à medida que o *mix* de bens e serviços demandados passa a ter nova configuração.”

Para Christopher (1999), o propósito fundamental do marketing é "conquistar e manter". Recentemente, reconheceu-se que marketing precisa abranger não somente essas atividades para captar negócios, como também deve desenvolver processos que aumentem a fidelidade do cliente a longo prazo.

A fidelização dos clientes é cada vez mais almejada pelas organizações. Para Lovelock e Wright (2002, p. 15) fidelização é a “decisão voluntária de um cliente de continuar prestigiando uma empresa específica durante um período prolongado”. Por mais que a decisão, nesse caso, seja do consumidor, a tarefa de estimulá-lo a tal atuação parte da empresa, satisfazendo suas necessidades continuamente.

Ribeiro, Grisi e Saliby (1999) mencionam que uma forma de se alcançar a fidelização dos clientes é por meio do *marketing* de relacionamento. Berry (1983 *apud* RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999, p. 33)¹⁶ reconhece a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes”. Para ele, marketing de relacionamento é “a atração, a manutenção e [...] o realce de relacionamento com clientes”.

O marketing de relacionamento diz que a meta de toda atividade de marketing deveria ser o estabelecimento de parcerias mutuamente vantajosas com clientes. Os relacionamentos duradouros com os clientes baseiam-se na constante preocupação com um serviço superior. Alcançar o nível e a qualidade de serviço que os clientes esperam requer uma clara compreensão das principais questões relacionadas a serviços, em cada segmento do mercado, combinada com o compromisso de cumprimento do serviço prometido.

3.5.1.4 Critério: Informações e Conhecimento

Esse critério examina a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes, bem como a gestão dos ativos intangíveis. Esses elementos tornaram-se recursos fundamentais para a gestão eficiente das organizações.

Bell (1973¹⁷ *apud* MOTTA, 2001) foi um precursor ao anunciar a existência de uma sociedade de informação com poder sobre a comunicação e de uma nova sociedade em formação. Antecipou como a sociedade se tornaria dependente dos computadores e das telecomunicações para transações econômicas e sociais, e como a organização e o ambiente de trabalho se transformariam. Masuda (1981) foi outro autor expoente que ressaltou a

¹⁶ BERRY, L. Marketing de Serviços. 1983. In: RIBEIRO, A. H. P.; GRISI, C. C. H.; SALIBY, P. E. Marketing de Relacionamento como Fator-Chave de Sucesso no Mercado de Seguros. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 31-41, jan/mar. 1999

¹⁷ BELL, D. **The coming of post-industrial society**, Nova Iorque, Basic Books, 1973. In: MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

importância da informação para a sociedade e seu papel central nesta nova sociedade da era pós-industrial em ascensão.

De acordo com Motta (2001, p. 19) “a Revolução Industrial ligou o progresso ao desenvolvimento tecnológico. O pós-industrialismo vê o desenvolvimento pela associação da tecnologia à informação”.

A tecnologia de informação é aplicada pelas empresas para melhorar o seu conhecimento do mercado, para aumentar a capacidade de resposta, aperfeiçoar as comunicações e dar subsídios às tomadas de decisões (O'BRIEN, 2001).

É cada vez mais presente a aplicação de recursos para a área de informática, mostrando que as empresas a reconhecem como um fator-chave e estratégico no sucesso de seus empreendimentos. E para averiguar se a qualidade e o gerenciamento organizacional estão caminhando conforme o planejado, é necessário encontrar uma forma eficaz para medir esse processo, a fim de obter dados que possam servir de acompanhamento desses processos (MEIRELLES, 2003).

Como ferramentas, os indicadores auxiliam na avaliação de adequação de produtos e processos, medindo os desempenhos operacionais, identificando deficiências, alertando para a necessidade de ações corretivas e indicando caminhos para melhorar o processo (SILVA, 2002).

A tecnologia também vem desempenhando um papel-chave na tendência rumo à administração do conhecimento e ao compartilhamento de informações intra e inter-organizacionais. Percebendo que o capital intelectual significa hoje mais do que qualquer outro recurso, as empresas procuram administrar o conhecimento da mesma forma que administram o fluxo de caixa, os recursos humanos ou as matérias-primas (DAFT, 2002).

Na pequena empresa, a implantação de sistemas de informação depende do tipo de empresa, de sua classificação, estrutura e sua formalização.

Moraes e Escrivão Filho (2006, p. 131) colocam que “Quanto menor a empresa, menos estruturada em termos de níveis hierárquicos e menor a formalização de todos os processos, inclusive os relacionados aos fluxos de informação na empresa”.

Um sistema adequado de informação e comunicação facilita o trabalho das pessoas, e a aprendizagem da utilização das ferramentas reduz conflitos e incertezas na hora da tomada de decisão. Dessa forma, faz-se necessário que as empresas, apesar de serem micro e pequenas, atentem para a importância de utilizar as tecnologias de gestão que atendam às suas demandas, de forma proporcional à sua capacidade de recursos para aquisição, manutenção e utilização. Assim, evitam-se investimentos desnecessários em tecnologias de alto custo, que não teriam sua capacidade máxima aproveitada, o que gera desperdício de recursos financeiros, materiais e tecnológicos (BULGACOV, 1999).

No entanto, apesar da essencialidade da informação para as organizações, não se deve confundir a capacidade da empresa em gerir, distribuir, armazenar e absorver informações com sua competência em gerir conhecimentos. Esses são dois recursos diferentes. Para Setzer (2002), o conhecimento é uma abstração interior e pessoal do indivíduo, não podendo ser inteiramente descrito e sendo dependente da vivência e experiência do conhecedor, diferentemente da informação, que pode ser formalizada e depende apenas da interpretação do indivíduo. Essa diferença é resultado da natureza do conhecimento organizacional, que pode ser explícito ou tácito (NONAKA, TAKEUCHI, 1995). O conhecimento dificilmente é formalizado, principalmente quando na forma tácita, dependendo da socialização entre indivíduos para ser transmitido. Isso significa que, por mais que a informação seja um substrato para a obtenção do conhecimento, ela não remete necessariamente ao conhecimento.

Assim sendo, Daft (2002, p. 239) afirma que a “administração do conhecimento é uma nova maneira de pensar sobre a distribuição e o compartilhamento dos recursos intelectuais e criativos da organização”. O termo administração do conhecimento diz respeito aos esforços

para sistematicamente encontrar, organizar e transformar o conhecimento tácito em explícito da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) e fomentar uma cultura de contínua aprendizagem e compartilhamento do conhecimento de forma que as atividades organizacionais aproveitem e compartilhem conhecimento (SENGE, 1998). Por fim, cabe entender, diante do exposto, que a gestão do conhecimento deve ocorrer na organização tanto no nível individual quanto no nível coletivo (grupos sociais), assim como denota Spender (1996), que retoma o conceito de que o conhecimento depende da interação dos indivíduos e das próprias concepções pessoais dos mesmos.

3.5.1.5 Critério: Gestão de Pessoas

O critério Gestão de Pessoas está relacionado às condições necessárias para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, e se esse fator está em consonância com as estratégias organizacionais. Além disso, analisam-se o modo como esse potencial está sendo utilizado – por meio de treinamento e desenvolvimento de pessoas –, o modo como é feita a gestão de pessoas na organização – se é de maneira mais participativa, mais integradora –, e como a satisfação individual está sendo tratada. A administração de recursos humanos, de acordo com Jackson e Schuler (1999), é um termo que abrange os seguintes aspectos: práticas específicas de recursos humanos, tais como recrutamento, seleção e avaliação; políticas formais de recursos humanos que forcem a criação de práticas específicas; universalização de filosofias de recursos humanos que especifiquem os valores determinantes das práticas e políticas da organização.

Nas correntes modernas de gestão de pessoas, a preocupação maior dos gestores é de como gerir estrategicamente, conciliando a gestão de RH, suas políticas e práticas, com a estratégia organizacional (ALBUQUERQUE, 2002; DECENSO; ROBBINS, 2001).

Ulrich (1998) menciona que para a gestão estratégica de RH, é necessário implantar atividades voltadas para o resultado e que enriqueçam o valor da empresa, por meio de estratégias bem definidas e de ações de mudanças com foco em melhoria contínua na gestão de pessoas. Para criação de valor, é possível trabalhar em dois eixos: do operacional ao estratégico (curto prazo a longo prazo) e as atividades de RH que devem ser desenvolvidas, que são:

- a) Parceiro Estratégico: construção de estratégias de RH conciliadas com a estratégia empresarial;
- b) Especialista administrativo: estruturar o sistema de RH de contratação, treinamento, desenvolvimento avaliação, promoção e fluxo de pessoas;
- c) Defensor dos funcionários: promover o envolvimento e competência dos funcionários;
- d) Agenda de mudança: assegura a capacidade para mudanças na organização.

É preciso trabalhar com a gestão de RH de tal forma que ela seja um modelo para a organização que enfatiza o comprometimento e a disseminação da visão sistêmica (ALBUQUERQUE, 2002). Os responsáveis pela gestão de RH devem ser capacitados para serem parceiros estratégicos nesse processo (BECHER; HUSELID; ULRICH, 2001). Nesse contexto, a capacitação dos RH é vista como um elemento-chave para uma gestão estratégica e voltada para a competitividade. Isso se justifica porque a gestão de pessoas no nível micro da empresa relaciona-se com as estratégias de nível macro, dando à gestão de recursos humanos potencial para vantagem competitiva sustentável (WRIGHT; McMAHAN, McWILLIAMS, 1994).

Os responsáveis pelo gerenciamento dos recursos humanos assumem um papel importante, na medida em que utilizam da melhor forma possível os instrumentos que permitem atrair profissionais do mercado de trabalho que sejam interessantes para a organização e que desejem nela permanecer atuando (BULGACOV, 1999). Esses gestores de

RH também devem desenvolver competências essenciais para a realização dos objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2004).

A gestão de recursos humanos, com ênfase na qualidade, inclui a realização de atividades da melhor forma possível, agregando maior valor ao serviço prestado, como menciona Campos (1992, p.155): “Maior valor significa trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui etc., ao invés de mover, copiar, seguir, obedecer etc.”

Para atrair e manter pessoas competentes e auto-motivadas, é necessário desenvolver as três grandes etapas desse processo: recrutamento, seleção e integração, que são as bases para suprir a organização com as competências desejadas. Springer e Springer (1990 *apud* LACOMBE; TONELLI, 2001) colocam que as práticas de RH devem ser focadas em:

- a) Recrutamento: ênfase no recrutamento interno para melhorar a adequação dos objetivos organizacionais;
- b) Análise de funções: para fornecer informações, especificações e avaliação de funções de forma estratégica, e não como tarefa operacional;
- c) Treinamento e desenvolvimento: que seja realizado internamente (*in-house training*), com ênfase na resolução de problemas, focado para o pessoal operacional. Para o pessoal estratégico, o foco deve ser o desenvolvimento de competências.

Esse diferente enfoque no treinamento de pessoas na organização é bastante relevante, principalmente na pequena e média empresa. Os gerentes, muitas vezes, lidam com diversas responsabilidades e estão sujeitos a um grande número de conflitos. Por isso, o processo de treinamento e desenvolvimento deve focar quesitos como mudanças nas formas de apoio e desenvolvimento dentro das especificidades e necessidades dos pequenos empresários.

Cosh, Duncan e Hughes (1998) chegam a afirmar que, para o desenvolvimento do empreendedor, é preciso oferecer mais do que bons referenciais teóricos; deve-se focar na questão da influência da personalidade nas competências gerenciais, usando suas experiências para aperfeiçoar seu aprendizado. Essa tendência é marcante nos dias de hoje, quando se observa a crescente adoção de práticas de gestão de recursos humanos concentradas nas

competências dos indivíduos, e não meramente nas descrições de suas atividades (DUBOIS; ROTHWELL; STERN; KEMP, 2004).

Quanto à qualidade de vida, Dessler (2003) menciona que as empresas que consideram importante a qualidade de vida de seus funcionários gerenciam de maneira mais efetiva seus recursos humanos, predominando um ambiente de confiança, respeito e tratamento imparcial¹⁸.

Albuquerque e Limongi-França (1998) afirmam que qualidade de vida no trabalho é um “conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”. Oliveira e Limongi-França (2005) afirmam que todas as ações que a empresa desenvolve, bem como as de seus funcionários, com o intuito de integrar biopsicossocialmente e controlar os fatores de riscos ocupacionais, dizem respeito à gestão da qualidade de vida no trabalho.

3.5.1.6 Critério: Gestão de Processos

Esse critério mensura como a empresa lida com seus processos, como ela faz a interligação destes, como ela gerencia e implanta mecanismos de melhoramento dos processos de apoio. Outro ponto identificado é como a empresa se relaciona com os fornecedores, intensificando a gestão e sustentabilidade econômica do negócio (FNQ, 2007).

Os princípios da visão geral dos processos são desdobrados em elementos das funções detalhadas pertinentes ao gerenciamento das ações de toda a organização. A visão por meio de

¹⁸ DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

processo ajudou a fornecer a estrutura necessária para a implantação do modelo sistêmico (KINLAW, 1997).

Kiliminnik (1997) menciona que as organizações vivem em constante mudança, e isso promove reorganização estrutural, diminuindo as estruturas hierárquicas por meio dos processos (unidades de negócios) ou de terceirizações. O grande desafio para as empresas é integrar todas as atividades internas, juntamente com as atividades desenvolvidas com os fornecedores, na tentativa de oferecer maior valor aos clientes.

Visualizar processos orienta a visão para as atividades que são executadas e o seqüenciamento e as interconexões das ações são peças chave, ou seja, da percepção para as relações. Um exemplo é que os processos de planejamento tiveram que ser orientados pela demanda, a fim de proporcionar flexibilidade desde os fornecedores de matéria-prima até a comercialização e entrega aos clientes (CHRISTOPHER, 1997). De estruturas para processos, invertem-se para a importância de fazer parcerias e a integração da cadeia de suprimentos, como mecanismos de apoio, passando da importância do crescimento para a sustentabilidade (KINLAW, 1997).

O grande desafio que a gestão de processos encontra é que, em ambientes estáveis, ela é nitidamente benéfica às organizações, enquanto ela pode ser inconsistente em contextos intensivos de inovação e mudanças em decorrência da incerteza sobre os processos ideais (BENNER; TUSHMAN, 2003). Por isso, é importante que a organização possa gerir e adequar seus processos em etapas de produção/serviço mais técnicas e rotineiras para a maximização da eficiência nesses processos específicos. No entanto, deve-se ressaltar que a gestão de processos muitas vezes depende de uma estruturação flexível, e não de um engessamento idealizado dos processos. Cabe aos gestores ter a sensibilidade para identificar quando e em que grau deve-se aplicar cada uma dessas estratégias. Além disso, administrar os

processos organizacionais de forma eficaz é uma maneira de se obter vantagem competitiva em face da concorrência do mercado (JOHANSON; McHUGH; PENDLEBURY, 1993).

O fato de fazer com que se tenha um projeto idealizado de rotinas e processos traz consigo a discussão sobre a gestão da qualidade dos processos. Por isso, autores como Melan (2002) defendem que a gestão de processos deve servir como medida complementar de intervenção, quando se utilizam sistemas de qualidade nas organizações.

3.5.1.7 Critério: Resultados da Organização

Esse critério examina os resultados da organização e mensura os aspectos econômico-financeiros relativos aos clientes e mercados, à sociedade, a pessoas, aos principais processos do negócio e de apoio, bem como os ligados ao relacionamento com fornecedores. Esse é um critério que incorpora aspectos mais gerais dos diversos pontos já mencionados em outros critérios, mas de maneira mais sistêmica, conectando as informações (FNQ, 2007).

Allegretti (2004) afirma que para realizar análise dos resultados da organização, devem ser observados e verificados todos os resultados adversos, com desempenho inferior ao desejado, ou que não atingiram as metas propostas, e deve-se observar se existem explicações que justifiquem tal resultado, e como melhorar o desempenho para os aspectos com baixo resultado (ALLEGRETTI, 2004).

De acordo com o mesmo autor, dentre os indicadores de desempenho que demonstram os resultados de uma organização, os principais são: satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes; existência de metas pré-definidas para a satisfação e fidelidade de clientes; participação no mercado e metas pré-definidas para sua participação; desempenho financeiro; resultados que representam os mecanismos de gestão de pessoas¹⁹; estabelecimento de metas

¹⁹ Rotatividade, absenteísmo, treinamentos, sugestões, premiações; desempenho relativo à segurança, saúde e meio ambiente.

pré-definidas; desempenho dos fornecedores; desempenho dos principais produtos e serviços; desempenho dos principais processos; desempenho relativo à comunidade e à cidadania.

Assim, apesar de que cada indicador de avaliação de desempenho desenvolvido tem seus próprios critérios de mensuração, e que, segundo Kaplan e Norton (1997), as mensurações financeiras demonstraram-se insuficientes para avaliar uma organização, deve-se ter em mente que a avaliação de desempenho depende da agregação de fatores provenientes de diversos setores da organização, que devem ser avaliados constantemente, e não apenas como um momento estático na empresa.

Por fim, a avaliação de resultados, além de propiciar uma comparação entre organizações, serve para a verificação do cumprimento ou não das metas propostas pela empresa. Isso demonstra que o resultado da organização não está apenas no valor nominal encontrado, mas sim no que ele representa dentro do contexto organizacional específico.

3.5.1.8 Critério: Tecnologias de Gestão

Na análise do uso de tecnologias de gestão, a empresa é visualizada como um macro sistema, e cada área como um subsistema. É avaliado como a empresa utiliza instrumentos para disseminação de informações, integração do sistema e áreas, bem como objetivos de implantação e disseminação da tecnologia.

As tecnologias de gestão devem ser capazes de identificar os diferentes tipos de informações presentes na empresa. As modalidades de informações podem ser de dois tipos: informações internas ou externas. Como informações internas, as empresas utilizam dados das áreas de marketing, vendas, finanças, contabilidade, produção, entre outros, para tomada de decisão e funcionamento das atividades rotineiras. As informações externas dizem respeito ao consumidor, às mudanças de mercado e ao comportamento dos fornecedores. Tudo isso deve

estar ligado à gestão do negócio, com o intuito de assegurar a transferência de informações significantes, de forma rápida e integrada.

Muitas empresas ainda acreditam que o simples ato de informatizar a empresa, espalhando computadores e impressoras pelas unidades departamentais, pode organizar as mesmas. Também é o caso das pequenas empresas que, quando muito, possuem um micro computador. Contudo, nem sempre este é utilizado de maneira a agilizar as atividades operacionais ou tomadas de decisão. Para assegurar sua continuidade e competitividade, as pequenas empresas precisam se adequar às novas tecnologias.

Para o COTEC (1999 *apud* LIMAS; SCANDELARI; FRANCISCO, s/d)²⁰, as tecnologias de gestão se dividem em 15 grupos: criatividade; análise de mercado; avaliação de projetos; prospectiva tecnológica; *networking*; criação de equipes; gestão de mudança; gestão de *interface*; *benchmarking*; auditoria tecnológica; gestão de projetos; produção enxuta; análise de valor; gestão ambiental; patentes. Portanto, uma análise da tecnologia de gestão envolve a observação desses 15 fatores descritos.

3.5.1.9 Critério: Finanças e Contabilidade

A contabilidade é imprescindível para o processo decisório das empresas. Através dos relatórios contábeis é possível obter informações para o planejamento tributário, formação do preço de venda, gerenciar custos, analisar a viabilidade econômica de novos projetos e de detectar melhores oportunidades para otimização dos recursos financeiros disponíveis.

De acordo com Assaf Neto (2005) no processo das decisões financeiras, a empresa deve delinear seu objetivo a perseguir, de maneira que essas decisões sejam tomadas segundo

²⁰ COTEC – Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. **Pautas metodológicas de la gestión de la tecnología y de la innovación para empresas**: Temaguide. 1999.

critério mais racional. Esses objetivos deve ainda permitir que as empresas possam avaliar os vários resultados provenientes das decisões financeiras tomadas.

O planejamento financeiro pode ser elaborado considerando curto prazo (12 meses), e ocupa-se das decisões que afetam o capital de giro e de decisões que envolvem o dimensionamento dos investimentos em ativo circulante e a necessidade de capital de giro; ou longo prazo (superior a 12 meses, geralmente para 60 meses, ou seja, 05 anos), que envolve uma série de aspectos a serem considerados para que possam assegurar uma efetiva contribuição do investimento à maximização da riqueza do proprietário (BULGACOV, 1999, p. 244).

Os controles contábeis e financeiros são ferramentas primordiais para elaboração do planejamento financeiro. Um planejamento financeiro eficaz gera subsídios necessários para que os gestores tenham maior margem de segurança ao tomar decisões de investimento, financiamento, de forma a estabelecer critérios para atingir maior rentabilidade sobre o capital aplicado no empreendimento.

3.5.2 Dimensão de desempenho em operações das organizações

A dimensão de operações contempla as seguintes variáveis: uso e desenvolvimento de tecnologias, logística de aquisição, produção, logística de distribuição e marketing e vendas.

3.5.2.1 Critério: Uso de Desenvolvimento de Tecnologias

A importância da inovação para o desenvolvimento das nações e das organizações já é algo bastante discutido há décadas (*e.g.* SCHUMPETER, 1983), buscada principalmente

pelos processos de pesquisa e desenvolvimento das organizações. Isso justifica a importância das ações que buscam a inovação e desenvolvem tecnologias para as organizações.

O desenvolvimento de tecnologias está relacionado à criação e controle de novos produtos e processos. Esse desenvolvimento pode ter origem em qualquer parte da empresa, desde a área de recursos humanos, como controle de saúde e segurança do trabalho, como de divulgação, design de produtos, embalagens, consumo e uso eficiente de recursos energéticos. Engloba a capacidade de lidar com novas tecnologias ou ferramentas que possibilitem o aproveitamento dos recursos materiais e naturais de forma mais sustentável, dinâmica e sistêmica.

Portanto, a utilização de novas tecnologias não apenas possibilita à organização altos índices comparativos de geração de inovações, como também possibilita à organização manter-se capaz de desenvolver suas próprias tecnologias e estar apta a competir dentro dos padrões mais atuais de tecnologia e inovação. Daí a necessidade de se avaliar as inovações para se compreender quais organizações têm maior poder de inovação.

3.5.2.2 Critério: Logística de Aquisição

A logística de aquisição reúne as atividades de controle na movimentação da matéria-prima dentro e fora da organização. Diz respeito às atividades de planejamento, programação e produção, ao suprimento de materiais e avaliação dos fornecedores. Um processo de logística eficiente e bem coordenada deve ser capaz de reduzir competitivamente custos e melhorar os serviços da organização (CHRISTOPHER, 1998). Assim sendo, deve-se buscar fornecedores capazes de oferecer insumos e fretes menos onerosos e possibilidades de incrementar os serviços com base nessa logística de aquisição.

O transporte de mercadorias dentro da empresa é analisado pelo tipo de controle existente na movimentação de insumos e matérias primas, e também por mecanismos de controle, utilizando sistemas de informações que tenham interface com as diversas áreas envolvidas na aquisição, compra, pagamento e controle de qualidade da mercadoria.

3.5.2.3 Critério: Produção

O critério produção apura todos os mecanismos de organização da produção, como capacidade instalada, condições dos equipamentos e máquinas, existência de procedimentos e normas de qualidade, conhecimento e controle de custos de produção e pré-requisitos de qualidade no processo de fabricação. De forma geral, são identificados treinamentos para os funcionários do chão de fábrica e também a movimentação de produtos semi-acabados no ambiente da empresa e a capacidade de desenvolvimento compartilhado de produtos com empresas de outros setores.

No entanto, não apenas a capacidade de produção em si, mas também as estratégias adotadas para a produção são relevantes para a organização (PROCHNO, CORRÊA, 1995). Isso se justifica porque uma produção eficiente em custos e diferenciação pode ser uma fonte de vantagem competitiva para a organização no mercado (SLACK, 1991). Porém, questões relativas à gestão são avaliadas nos outros critérios do modelo, sendo que aqui se avaliam a capacidade e eficiência produtiva propriamente dita.

No que se refere ao desempenho da produção organizacional, Ferdows e De Meyer (1990) dizem que as atenções devem estar focadas nos seguintes aspectos: capacidade de produzir com qualidade; melhoria nos sistemas de dependência da produção; flexibilidade e velocidade de reação da produção; eficiência de custos.

3.5.2.4 Critério: Logística de Distribuição

As atividades de movimentação física formam um campo especial chamado distribuição física ou logística. O sistema intermediário é chamado de canal de distribuição, que pode ser direto (sem intermediário) ou indireto (com um ou mais intermediários). Esse canal deve servir para atender o consumidor e, conseqüentemente, criar satisfação para ele (EMERSON; GRIMM, 1998). O atendimento ao cliente nessa logística de distribuição deve não apenas satisfazê-lo, mas entregar produtos no prazo e manter uma percepção de eficiência da organização perante os clientes, buscando a forma mais vantajosa e eficiente para ambos no processo.

Há também o *LayoutI*, que envolve um arranjo de instalações físicas que contribui para a eficiência das operações de negócio (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Quanto à boa localização, os negócios dependem de um intenso fluxo de clientes, um local bem selecionado que produza vendas máximas, o que possibilita aumentar os lucros durante sua existência. De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 217), ao estudar e definir o *layout* de uma organização, devem-se analisar alguns aspectos: “a) disponibilidade de recursos; b) condições ambientais; c) acesso dos clientes; d) preferência pessoal”.

3.5.2.5 Critério: Marketing e Vendas

Como o marketing evoluiu de orientação para vendas para orientação para marketing, os termos marketing e vendas são sempre usados alternadamente. A diferença básica é que vender enfoca o lado interno, enquanto fazer marketing enfoca a parte externa. Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001) as distinções entre venda e marketing são:

Vendas	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase no produto. • Primeiro a empresa faz o produto e então resolve como vendê-lo. • A administração é orientada para o volume de vendas. • Planejamento é em curto prazo, em termos de produtos e mercados atuais. • As necessidades dos vendedores são salientadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase no desejo do cliente. • Primeiro a empresa determina os desejos do cliente e então decide como fazer e entregar um produto que satisfaça esses desejos. • A administração é orientada para o lucro. • O planejamento é em longo prazo, em termos de novos produtos, mercados futuros e crescimento futuro. • Os desejos dos compradores são salientados.

Quadro 3.3 – Distinção entre vendas e marketing
 Fonte: Etzel, Walker e Stanton (2001)

No estudo do módulo de mercado e vendas, nota-se a importância da construção de laços pessoais e duradouros com os clientes. Devem-se identificar suas necessidades e satisfazê-las diante do possível, uma vez que essa prática pode ser bem lucrativa e possibilita estabelecer uma conexão direta e mais estreita com os consumidores. E essa conexão se materializa quando a empresa tem como foco a adequação do produto (preço, condições de pagamento, design, marca, entre outros) em busca da satisfação do cliente. É preciso investir em comunicação e expansão do negócio de forma eficiente e que possa trazer resultados imediatos. O intuito é avaliar a estratégia de marketing e de vendas aplicada pela pequena empresa e sua capacidade de estabelecer relações entre fornecedores, empregados, o governo e até mesmo concorrentes em ações promocionais conjuntas.

O foco principal dos modelos de avaliação de micro e pequenas empresas tanto da FNQ quanto de Allegretti (2004) são os resultados, e os outros critérios são os requisitos básicos, inter-relacionados e orientados para resultados vinculados ao desempenho global da empresa, com o intuito de apoiar a disseminação do enfoque sistêmico para o alinhamento estratégico da organização.

Por meio desse modelo, as empresas são vistas como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem. A excelência em uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade de perseguir seus propósitos

em completa harmonia com seu ecossistema. Essa harmonia é realizada por meio dos componentes – os critérios que possuem inter-relação com os fatores externos que possibilitam um melhor resultado organizacional. Dessa forma, destaca-se, a seguir, como as empresas podem ser visualizadas como um sistema, devido à grande importância do tema para a pesquisa.

3.6 A ORGANIZAÇÃO VISUALIZADA COMO UM SISTEMA

Em uma organização, as pessoas, os departamentos e os processos são interdependentes e estão dinamicamente relacionados para o desenvolvimento das atividades de forma a atingir os objetivos aos quais se destinam, como um sistema constituído por subsistemas. É no ambiente que as organizações buscam seus recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e informações, para que possam, por meio de seus subsistemas, transformá-los e devolvê-los ao ambiente em forma de produtos, serviços ou informações, de tal forma que atendam às expectativas do mercado e garantam sua continuidade (ROBBINS; COULTER, 1998).

Essa relação da empresa com seu ambiente se estabelece em razão de sua característica de sistema aberto, ou seja, ela recebe insumos do ambiente, processa-os e devolve-os, para então recomençar o ciclo da estrutura básica (entrada, processamento e saída). Conforme Robbins e Coulter (1998, 31), “quando se refere às organizações como sistema, busca-se entendê-las como sistemas abertos, ou seja, se submete à constante interação da organização com o seu ambiente”.

Para sobreviver num ambiente competitivo e inovador, e considerando seu caráter, “o sistema empresa” necessita de um processo de gestão, também inovador, para que possa atingir seus objetivos e cumprir sua missão. De acordo com Montana e Charnov (2000, p. 2),

gestão é definido como “o ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros”.

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 28) subdividem a gestão empresarial em três grandes vertentes que envolvem todas as funções administrativas: gestão operacional, gestão financeira e gestão econômica; conforme citado a seguir:

- a) A gestão operacional está relacionada com a execução dos trabalhos da forma mais eficiente e racional em todas as áreas da empresa, como, recursos humanos, produção, vendas, compras, finanças, etc.;
- b) Na gestão financeira são enfatizados os problemas de caixa de liquidez, sendo basicamente duas as suas funções; a aquisição dos fundos de que a empresa precisa para operar e a distribuição eficiente desses fundos entre os vários usos;
- c) Por sua vez a gestão econômica, consolida as demais tendo como ponto de sustentação o planejamento e o controle. [...] preocupa-se com o resultado econômico das diversas áreas da empresa, para que este alcance a eficácia.

Existem muitos modelos de subsistemas gerenciais em uso nas organizações; alguns contemplam as funções de planejamento, organização, coordenação e controle; outros, os de previsão, execução, relatório e controle. Contudo, com o sistema de gestão, a empresa procura assegurar sua continuidade, pois é a responsável por sua sustentabilidade. Já o processo de gestão operacional, de acordo com os princípios e valores dos gestores, visa cumprir os objetivos através das etapas do planejamento estratégico, tático e operacional (RESNIK, 1990).

Com relação ao processo de gestão nas pequenas empresas, Resnik (1990, p. 8) afirma que a administração de uma pequena empresa é a arte do essencial. Ressalta que uma pequena empresa deve se preocupar especialmente com a eficiência interna, por seus recursos serem tão limitados, além de estar atenta às ameaças e oportunidades externas. Ao contrário das grandes, não há espaço para custos inúteis e infundados, que dissipem as suas poucas disponibilidades e bens.

Nesse contexto, a abordagem sistêmica das organizações proporciona o entendimento das interdependências entre os diversos componentes da empresa, e desta com o ambiente externo. Dessa forma, devido à extrema importância do tema para a pesquisa, e em função da

utilização de uma metodologia que deriva do enfoque sistêmico das organizações, a seguir está descrito um breve contexto sobre a visão sistêmica e sua relação com as organizações.

A razão de ser da visão sistêmica se dá pela necessidade de explicações complexas exigidas pela Ciência e pela necessidade de organização da complexidade do mundo. No mundo real, há enorme quantidade de sistemas e vários deles estão inseridos numa tamanha complexidade que obriga as organizações a promoverem ajustes graduais, ou até mesmo rupturas, a fim de que seja possível assegurar o funcionamento do sistema de maneira contínua e integrada.

Nesse contexto, pela complexidade – fenômeno intrínseco do mundo sistêmico – podemos entender o grande número de elementos que fazem parte de um sistema; seus atributos, suas interações e seu grau de organização, e o fato de que todos esses elementos são inter-relacionados. Complexidade e inter-relacionamento são características comuns de qualquer sistema, pois todo sistema é um pouco complexo; vários elementos interagindo, todos organizados para atingir objetivos MARTINELLI (2006).

Assim, a Abordagem Sistêmica busca resolver problemas por meio de um olhar sobre o Todo, em contraposição à análise específica das partes, característica da abordagem analítica. Deduz-se, portanto, que a metodologia analítica visa à resolução de problemas simples, enquanto a sistêmica, com a ‘visão do todo’, busca solução para problemas com alto grau de complexidade.

Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), originalmente biólogo, assegurou o valor da concepção de organismo desde o início de sua carreira. Ele reconheceu que um sistema, quer seja um átomo, uma célula, uma forma de vida, ou um universo integrado de símbolos, tem propriedades holísticas que não são achadas separadamente em suas partes. Antes, essas propriedades surgem das relações assumidas pelas partes formando o todo (MARTINELLI, 1995).

Nos anos trinta, Von Bertalanffy conduziu a concepção da noção de teoria geral de sistemas definindo-a como “uma doutrina interdisciplinar que elabora princípios e modelos que aplicam aos sistemas em geral, independente de seu tipo particular, seus elementos, e forças envolvidas” Laszlo (1972 apud BERTALANFFY, 1981). Sua Teoria foi realmente concebida em 1937 e exposta em conferências durante os anos de 1945, 1948, 1951 e 1956, dando origem ao livro *General Systems Theory*, em 1968 (CAVALCANTI; PAULA, 2006). O propósito era alcançar uma perspectiva geral, uma visão coerente do "mundo como grande organização", uma estrutura na qual todas as disciplinas poderiam ser entendidas em seu lugar (BERTALANFFY, 1981).

De acordo com Melcher (1975 apud MARTINELLI, 2006, p. 1):

Teoria de Sistemas contribui para vários campos diferentes do conhecimento de diversas maneiras. No que se refere à Teoria da Administração, uma das grandes contribuições foi o fato de ter levado os administradores a pensarem nas suas organizações como sistemas abertos, com suas responsabilidades focadas no estabelecimento de objetivos para os sistemas, na criação de subsistemas formais, na integração dos diversos sistemas e na adaptação da organização ao seu ambiente. Com o passar do tempo, passou-se a questionar muito a fixação de objetivos como instrumento para planejamento e administração de uma empresa, dando-se uma ênfase cada vez maior às relações externas da empresa, ou seja, da sua adaptação ao seu meio ambiente, ajustando-se a ele e mesmo interferindo no mesmo para alterá-lo, de acordo com seus interesses e possibilidades.

Os estudos clássicos de Administração enfocavam as partes sem a preocupação com a visão do todo. Com o desenvolvimento da Teoria de Sistemas e, conseqüentemente, de suas aplicações aos problemas empresariais, tornou-se possível uma grande evolução na compreensão da totalidade que é a empresa, bem como a criação e desenvolvimento de metodologias que visem à solução integrada de problemas organizacionais (MARTINELLI, 1995).

Dessa forma, como foi utilizada nesta pesquisa uma metodologia de enfoque sistêmico nas organizações – a metodologia de sistemas flexíveis – soft systems methodology (SSM), faz-se necessário apresentar sua caracterização, bem como seus procedimentos de aplicação,

seus recursos e suas limitações. Para tanto, o capítulo V – métodos da pesquisa – apresenta essa metodologia de forma detalhada.

CAPÍTULO IV

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE SÃO JOÃO DA BOA VISTA

Caracterização e Experiências

4 AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE SÃO JOÃO DA BOA VISTA

Conforme relatado no referencial teórico desta pesquisa, nota-se então que projetos de desenvolvimento local relevantes podem ser implementados pela inovadora ferramenta de planejamento e gerenciamento conceituada como Agência de Desenvolvimento. Trazendo o foco da discussão para o ambiente desta pesquisa, segue, nas próximas linhas, a descrição de uma das experiências brasileiras bem sucedidas até o presente momento. Nesse sentido, este tópico relata a seguir o histórico do município de São João da Boa Vista – SP e a experiência da criação da Agência de Desenvolvimento do município.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA BOA VISTA

O planejamento para o desenvolvimento econômico idealizado para o Município de São João da Boa Vista para o período de 2005-2008 está baseado na decisão política de investir recursos humanos e financeiros em ações concretas de captação de novas empresas com investidores de outras regiões, estimular e incentivar o surgimento de novas empresas através de empreendedores locais e gerar a melhoria do desempenho das micro e pequenas empresas já existentes na cidade.

A missão da gestão municipal é a “Promoção da justiça social e igualdade de oportunidades por meio de incentivo ao desenvolvimento econômico sustentável” a qual está baseada no pressuposto de que a inclusão social somente é possível através da inserção das pessoas no mundo do trabalho. Para a prática real da missão, a gestão municipal dividiu as suas ações em três blocos:

No primeiro bloco denominado “criação e manutenção de ambiente favorável” estão as ações que dão base e estrutura para o desenvolvimento e inclusão social: saúde, infra-

estrutura, programas sociais, cultura, esporte, educação e habitação. Aliadas a essas ações estão outras de grande importância: a criação das leis de incentivo à instalação e ampliação de empresas nos cinco setores econômicos (agricultura, comércio, indústria, serviços e turismo), ampliação do distrito industrial, ações concretas para obtenção de recursos financeiros para o desenvolvimento, e finalmente a contratação da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista para a operação das ações de desenvolvimento econômico local.

O segundo bloco denominado “ações geradoras de emprego e renda” contempla inicialmente as ações para o empreendedorismo: a incubadora de empresas, o centro de empreendedorismo virtual – Telecentro, o projeto jovens empreendedores, os projetos de desenvolvimento das micro e pequenas empresas locais e as ações de captação de novos negócios.

Na sequência das ações desse bloco está a instalação das câmaras setoriais para os cinco setores econômicos: agricultura, comércio, indústria, serviços e turismo, e finalmente a composição do Conselho Municipal de Desenvolvimento – CMD, com representantes de todos os setores econômicos. O CMD tem por função principal participar e colaborar com a gestão municipal na tomada de decisão e administração do desenvolvimento econômico.

O terceiro bloco denominado “sustentabilidade para a inclusão social” diz respeito à qualificação da mão-de-obra. Para tanto, foi formada, por meio de decreto municipal, uma comissão composta pelas universidades locais, SENAI, SENAC, escola técnica municipal, Departamento de Educação da Prefeitura e CEFET (Centro Federal de Educação Tecnológica) para deliberar e trabalhar sobre esse tema. Com esse propósito, foram feitos trabalhos relacionados à identificação do perfil da demanda do mercado de trabalho, do perfil funcional do desempregado local, à implantação do Banco de Talentos (sistema de informação que concentra os currículos de todos os desempregados do município com acesso pelo site: <http://www.btalentos.com.br>), à definição dos programas de preparação da mão-de-obra, às

ações de captação de recursos para a capacitação da mão de obra (principalmente considerando que boa parte dos desempregados não tem recursos financeiros para se qualificar), à campanha de empregabilidade para sensibilizar e envolver o desempregado para a necessidade de estudar e se capacitar para o trabalho, e, finalmente, trabalhos relacionados a um projeto de acompanhamento e controle de resultados.

Para caracterização da gestão municipal de 2005 a 2008, as equipes da Agência de Desenvolvimento e da gestão pública do município elaboraram um organograma que apresenta como está estruturada a proposta de ações para o período, conforme figura 4.1. Nesse organograma, várias são as áreas de atuação da agência, sendo que as principais serão destacadas a seguir, no tópico de caracterização da agência.

Figura 4.1 – Organograma de caracterização da gestão municipal 2005/2008 de SJBV
 Fonte: Agência de Desenvolvimento São João da Boa Vista

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE SÃO JOÃO DA BOA VISTA

Em 1999, o Conselho de Desenvolvimento de São João da Boa Vista reuniu representantes de todos os segmentos da sociedade e criou a Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista. A agência teve uma atuação ativa até o ano de 2000. Sua principal missão foi a de atrair novos investidores para instalarem suas empresas no município, gerando desenvolvimento social e econômico para a cidade.

Em 2001, a agência foi desativada, considerando ter cumprido o seu papel principal e também porque o Distrito Industrial local já não comportava novas empresas.

Em Junho de 2002, a Agência de Desenvolvimento de São João foi reativada pelo mesmo Conselho de Desenvolvimento e pelos mesmos mantenedores, mas com uma proposta ampla e amadurecida quanto ao formato, objetivos, valores e missão.

A Agência de Desenvolvimento foi constituída em 1999, no formato de Organização Não Governamental, e a partir de 2002, teve sua constituição jurídica modificada para o formato de OSCIP.

A missão da Agência é fomentar o desenvolvimento econômico e social do município por meio de ações pontuais de integração da comunidade e de entidades parceiras.

Os objetivos da agência são:

- a) Gerar e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do município por meio do desenvolvimento, coordenação, implantação e acompanhamento do planejamento estratégico do município, com visão de longo prazo, denominado “São João 10 Anos”;
- b) Atuar em todos os projetos de trabalho dos diversos setores da sociedade que tenham possibilidade de gerar desenvolvimento para São João da Boa Vista, tais

como: indústria, comércio, agricultura/agronegócio, educação, turismo, tecnologia, incubadoras de negócios, meio ambiente, e outros;

- c) Promover e integrar parcerias com todas as entidades, instituições, órgãos públicos e cidadãos comuns por meio de suas entidades organizadas;
- d) Tornar a agência um centro gerador de debates, idéias e ações que promovam: integração de ações, sinergia de trabalhos e ações, participação total da comunidade e otimização de recursos financeiros e humanos despendidos;
- e) Atuar como elo entre os municípios da região de modo a torná-los cada vez mais conscientes de que a força de uma região gera muito mais resultados do que ações municipais isoladas;
- f) Ser modelo e referência de desenvolvimento local e regional para pequenos e médios municípios do país.

O foco da atuação da agência é a geração de emprego e renda por meio do trabalho nas câmaras setoriais de: agricultura, comércio, indústria, serviços e turismo. A agência sempre foi mantida pelos empresários locais, e em janeiro de 2005, a Prefeitura do município fez uma parceria, por meio de um contrato formal, com a agência de desenvolvimento, para que a mesma passasse a operacionalizar as ações do setor de desenvolvimento econômico do município.

A Agência de Desenvolvimento tornou-se, a partir de 2005, o braço operacional do desenvolvimento local, e de uma maneira extremamente prática e profissional, passou a agregar as entidades públicas e privadas no planejamento e operação do desenvolvimento econômico.

Responsável pelas câmaras setoriais, a agência agrega em cada setor econômico as instituições a estes relacionadas, a saber:

Agricultura: Sindicato Rural, Sindicato dos trabalhadores rurais, CMDR (Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural), Fundação Nova São João, SEBRAE/SAI, Casa da Agricultura, Escritório Rural da Casa da Agricultura, UNIFAE Centro Universitário – Faculdade Católica de Administração e Economia e UNIFEOB – Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos.

Comércio: Associação Comercial, Sindicato do Comércio, Sindicato dos trabalhadores do Comércio, UNIFAE, UNIFEOB, SENAC e SEBRAE.

Indústria: Associação Comercial, CIESP, FIESP (regional), Sindicatos, UNIFAE, UNIFEOB, SENAI, SEBRAE e Incubadora de Empresas.

Serviços: Associação Comercial, Sindicatos, UNIFAE, UNIFEOB, SENAC, SENAI, SEBRAE e Incubadora de Empresas.

Turismo: Associação Comercial, COMTUR, CTUR, SEBRAE, AMITE (Associação Amigos do Teatro Municipal), Fundação Oliveira Neto, Pró Cultura (Incubadora Cultural), UNIFAE, UNIFEOB, SENAC e SENAI.

Dentre as diversas ações da agência de desenvolvimento de São João da Boa Vista, cabe ressaltar brevemente uma das primeiras ações de maior importância, o “Projeto São João 10 anos”, que foi o precursor de várias outras ações.

A Agência desenvolveu, em 2002, o Projeto “São João 10 anos”, que teve como base o princípio do desenvolvimento sustentável a ser construído coletivamente por meio de discussão profunda dos seus problemas, vocações, vantagens competitivas atuais e futuras. Tais discussões geraram um instrumento com o planejamento das ações de longo prazo para o município de São João da Boa Vista.

A partir da realização do projeto “São João 10 Anos”, uma série de ações foi desencadeada com o propósito de promover o desenvolvimento local no município de São

João da Boa Vista. Nesse sentido, estão descritas, a seguir, as principais ações realizadas pela agência até o presente momento.

4.2.1 Experiências da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista

Esse tópico compreende a descrição sucinta dos dez projetos de maior relevância para a Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista.

Os dois primeiros – “Projeto I – Implantação e execução do programa de revitalização de ruas e estabelecimentos comerciais” e “Projeto II – Implantação do programa de revitalização da micro e pequena empresa” – são objeto de aprofundamento desta pesquisa. Esses projetos foram escolhidos para se verificar quais as possíveis contribuições geradas pela Agência de Desenvolvimento às MPE de São João da Boa Vista. O que justifica a escolha desses dois projetos para estudo com maior profundidade é o fato de eles se destacarem por terem o maior número de empresários locais participando ativamente.

A descrição detalhada dos oito projetos que não são objeto de aprofundamento desta pesquisa encontra-se no anexo b, sendo eles:

- a) Projeto III – Planejamento e execução de ações através da Câmara Setorial para o fortalecimento do setor econômico agropecuário;
- b) Projeto IV – Programa de elaboração, desenvolvimento e incentivo à qualificação da mão-de-obra de São João da Boa Vista;
- c) Projeto V – Políticas de incentivo à captação de novas empresas para o município;
- d) Projeto VI – Investimento na melhoria da infra-estrutura municipal visando a elevar a qualidade de vida e sustentabilidade dos munícipes;
- e) Projeto VII – Investimento em ações voltadas ao turismo como vetor de desenvolvimento econômico municipal;

- f) Projeto VIII – Ações de empreendedorismo visando o estímulo à tecnologia e à mudança da cultura empresarial;
- g) Projeto IX – Ações estratégicas de integração das instituições locais e setores econômicos municipais para fortalecimento da sociedade civil visando a um governo participativo e democrático;
- h) Projeto X – Implantação da Agenda Ambiental.

Ao final da descrição de cada projeto, consta o depoimento de alguns dos beneficiados, expressando suas opiniões sobre as contribuições geradas por tais ações. Esses depoimentos foram coletados e fornecidos pela equipe da assessoria de comunicação e pela Diretoria da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista, cuja contribuição para esta pesquisa foi de extrema relevância.

4.2.1.1 Descrição do projeto I

Título: Implantação e execução do programa de revitalização de ruas e estabelecimentos comerciais.

Natureza: Estímulo à capacitação dos recursos humanos e de empreendedores.

Descritivo sintético: A Prefeitura Municipal e a Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista coordenaram estudos para a revitalização e modernização do comércio local. Foram pesquisados casos de municípios de sucesso no país e realizadas visitas técnicas. Após o desenvolvimento de alguns estudos, a Prefeitura apresentou aos comerciantes a proposta de implantação de um programa de revitalização baseado no conceito de shopping a céu aberto. Para tanto, foram empreendidos no município dois trabalhos pontuais: uma pesquisa sobre o

comportamento do consumidor e um diagnóstico em 118 estabelecimentos comerciais. Esses resultados foram apresentados aos representantes da mídia local e a todos os comerciantes de São João da Boa Vista. O projeto de revitalização, além da modernização urbanística, envolve o treinamento e qualificação empresarial. Os dados desses trabalhos nortearam a definição de cursos de capacitação voltados aos empresários, gestores e colaboradores das empresas do comércio local, com o objetivo de qualificá-los e atualizá-los sobre as novas tendências do setor. Nesse projeto, participaram ativamente 25 empresas comerciais de São João da Boa Vista.

Parceiros: Prefeitura Municipal, SEBRAE, SENAC, Associação Comercial e Empresarial de São João da Boa Vista, SINCOVAR, CTUR, IPEFAE, CIESP e AMITE.

Público alvo por setor econômico: Confecção de artigos do vestuário e acessórios; comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos; fabricação de móveis e indústrias diversas; serviços prestados principalmente às empresas e atividades de informática e conexas.

Objetivos principais: Formação de conselho de representantes do comércio que podem contribuir com sugestões, idéias e propostas de melhoria para o setor econômico; planejamento e desenvolvimento de ações de revitalização do comércio através da participação de comerciantes e instituições ligadas a esse setor; capacitação dos empresários do comércio (melhoria no atendimento, gestão, controle financeiro, entre outros); reurbanização e modernização das ruas comerciais; melhoria do aspecto visual da cidade; tornar o comércio local referência regional; aumento das vendas das empresas comerciais

locais; atração de compradores de outras localidades; incentivo às ações conjuntas da sociedade independente da atuação do poder público.

Atividades realizadas pelo projeto: Desde a implantação desse projeto, foram realizadas várias atividades. Para caracterizá-las de forma sucinta, segue a figura 4.2. As ações estão divididas em três categorias: a) diagnóstico empresarial e pesquisa de mercado, b) capacitações, e c) consultorias.

Figura 4.2 – Fluxograma das atividades realizadas pelo projeto de revitalização do comércio

Fonte: Elaborada pelo autor

Resultados Alcançados: Integração dos lojistas e instituições locais; realização da pesquisa do consumidor e diagnóstico organizacional; execução da etapa de capacitação e treinamento dos empresários do comércio; aplicação imediata dos conhecimentos adquiridos nas consultorias nos estabelecimentos comerciais participantes do projeto; intensiva cobertura e

divulgação das ações pela mídia local e regional; visibilidade do projeto (cidades à volta já buscaram dados para aplicar o mesmo modelo de projeto em seus municípios).

Contribuições geradas: (depoimentos de membros da sociedade e de empresários)

a) *Nome:* Márcia Nogara

Relação com a Ação: Lojista que faz parte do projeto.

Relato da contribuição: Os projetos encabeçados pela Prefeitura Municipal, visando ao comércio local, por meio da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista, são de grande importância para o crescimento da nossa cidade. Estou participando de todos os cursos de qualificação e fazendo todas as modificações necessárias na minha loja.

b) *Nome:* Pedro Fermoze

Relação com a Ação: Lojista que faz parte do projeto.

Relato da contribuição: Como comerciantes, nós participamos de todos os projetos que visam ao crescimento da nossa rua e da nossa cidade. A ideia da Prefeitura e da Agência de Desenvolvimento de modernizar nosso comércio é muito importante. Estou apostando muito nesse projeto.

c) *Nome:* Agnaldo Pascoini

Relação com a Ação: Lojista que faz parte do projeto.

Relato da contribuição: Esse projeto de revitalização do comércio da cidade é muito importante, pois por meio da troca de experiências entre os lojistas locais, a gente pode articular ações estratégicas que nos ajudam a dar visibilidade e respaldo ao comércio

sanjoanense. Estou participando do programa de revitalização e aposto no sucesso desse projeto.

4.2.1.2 Descrição do projeto II

Título: Implantação do programa de revitalização da micro e pequena indústria de São João da Boa Vista.

Natureza: Planejamento e estruturação do município para o desenvolvimento

Descritivo sintético: A Prefeitura Municipal, a Agência de Desenvolvimento e o SEBRAE implantaram, em 2006, o programa de revitalização das micro e pequenas indústrias de São João da Boa Vista. Esse programa, piloto no Estado de São Paulo, foi criado com o intuito de apoiar as micro e pequenas indústrias por meio do diagnóstico de todos os processos das empresas e pela sugestão de melhorias que iriam contribuir para o seu crescimento. Todas as micro e pequenas empresas locais foram convidadas a participar do projeto. Vinte e uma aderiram à proposta e participaram dessa primeira etapa do programa. O objetivo é a articulação das indústrias no formato de um arranjo produtivo local multisetorial. Contudo, nesse projeto, participaram ativamente 11 empresas industriais de São João da Boa Vista.

Parceiros: Prefeitura Municipal, SEBRAE, Agência de Desenvolvimento e Incubadora de Empresas.

Público alvo por setor econômico: Fabricação de produtos têxteis; fabricação de produtos de madeira; fabricação de produtos químicos; serviços prestados principalmente às empresas;

fabricação de artigos de borracha e plástico; metalurgia básica; fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos e fabricação de máquinas e equipamentos.

Objetivos principais: Efetuar um levantamento das condições de trabalho e operação das micro e pequenas indústrias, objetivando identificar pontos de dificuldade que poderão ser trabalhados e sanados e gerar melhoria no desempenho da empresa. Além disso, o projeto visa a gerar expansão, crescimento e fortalecimento das indústrias locais; revitalizar as MPE; aumentar a produtividade local; diminuir os custos; aumentar a competitividade no mercado; implantar novas tecnologias; promover arranjo produtivo local multisetorial; integrar empresários; realizar treinamentos coletivos; compartilhar experiências entre as MPE participantes; implementar novos serviços e maior abrangência da área de atuação das indústrias; melhorar a qualidade dos produtos; capacitar, qualificar e requalificar os proprietários e gestores das MPE.

Atividades realizadas pelo projeto: Desde a implantação desse projeto, foram realizadas várias atividades. Para caracterizá-las de forma sucinta, segue a figura 4.3. As ações estão divididas em três categorias: a) diagnóstico empresarial, b) capacitações, e c) consultorias.

Figura 4.3 – Fluxograma das atividades realizadas pelo projeto de revitalização da indústria
 Fonte: Elaborada pelo autor

Resultados Alcançados: Ao final do diagnóstico empresarial, cada empresa participante recebeu um rol de sugestões concretas para melhoria do seu desempenho no que se refere ao processo de produção e demais setores ligados à gestão que afetam o processo.

Todo o esforço despendido até o momento gerou vários resultados concretos, como: melhoria do clima organizacional das empresas participantes; redução significativa de custos de produção (ex: Ribeiro Fabril); redução no consumo de energia elétrica; maior rigidez no controle de qualidade das indústrias participantes; expansão de uma das empresas (USIAN –

duplicação do quadro de funcionários e área de produção e mudança para o distrito industrial); expansão da carteira de clientes das indústrias participantes e melhoria da gestão empresarial das indústrias.

Contribuições geradas: (depoimentos de membros da sociedade e de empresários)

a) *Nome:* Eliane Ávila

Relação com a Ação: Gerente do projeto Petrobrás da Coopermax – Cooperativa de Reciclagem – empresa que participa do projeto.

Relato da contribuição: O programa de revitalização da micro e pequena indústria, do qual a cooperativa participa, está sendo fundamental para que mudanças positivas ocorram. Agosto foi o mês mais lucrativo da Coopermax desde sua fundação. Está sendo excelente a atuação do SEBRAE dentro do processo de amadurecimento da Coopermax. A cada palestra, um cooperado diferente me acompanha para que todos possam ter acesso às consultorias. O módulo D’Olho na Qualidade foi muito importante para que pudéssemos aprimorar os aspectos relacionados à gestão e organização. Esse projeto auxiliou muito na visão do que realmente representa a Coopermax. A Cooperativa foi criada com uma função social; porém, para que possamos obter resultados satisfatórios, temos que encarar a Coopermax como uma empresa. O projeto também nos ajudou nessa nova perspectiva.

b) *Nome:* Ana Elisa Ansani

Relação com a Ação: Proprietária da USIAN - Fabricação de peças para máquinas e equipamentos – empresa que participa do projeto.

Relato da contribuição: As visitas técnicas (consultorias) recebidas na empresa têm sido muito válidas nesse período de ampliação pelo qual a empresa passa. Já fizemos algumas

mudanças, mas grande parte das sugestões de melhorias apontadas pelos técnicos do SEBRAE será aplicada na nova sede da nossa empresa. Nossa previsão de mudança para a nova sede no distrito industrial é para o início de 2008. A nossa empresa atualmente funciona em um prédio de 490 m² e tem 10 funcionários. Vamos ampliar significativamente nossa produção no município. O novo prédio no Distrito tem 2.900 m² de área construída, e iremos duplicar o quadro de funcionários.

c) *Nome:* Marcos Nogueira

Relação com a Ação: Proprietário da empresa Luminárias Nogueira – empresa que participa do projeto.

Relato da contribuição: Desde que começamos a participar dos cursos e a receber as visitas técnicas (consultorias), muita coisa mudou dentro da nossa empresa. Já implantamos algumas sugestões dadas pelos técnicos e pouco a pouco estamos fazendo as mudanças necessárias, visando ao nosso crescimento. Já percebemos os resultados desse projeto. O que é mais interessante nesses treinamentos é que tudo é muito prático, diferente do que pensava no início, pois achava que os cursos seriam muito teóricos. As consultorias também são muito práticas e voltadas para as reais necessidades da empresa. Já se pode notar uma melhora significativa no clima organizacional da empresa e até a convivência entre os colaboradores está melhor.

CAPÍTULO V

MÉTODOS DA PESQUISA

**Caracterização de Visão Sistêmica, Enfoque Sistêmico e
suas Metodologias e Métodos Específicos da Pesquisa**

5 MÉTODOS DA PESQUISA

Observando-se os conceitos de Richardson (1999, p. 22), constata-se que “método é o caminho ou a maneira para se chegar a determinado fim ou objetivo, e metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método”.

Nesse sentido, esse capítulo apresenta as características dos métodos utilizados nessa pesquisa, sendo: o tipo da pesquisa, a pergunta de pesquisa, o objeto de pesquisa, a população e amostra, os procedimentos de coleta, análise e interpretação dos dados, o protocolo do estudo de caso e a descrição das três etapas da pesquisa. Na composição da etapa III está descrita uma rápida revisão dos conceitos da Soft Systems Methodology (SSM) - Metodologia de Sistemas Flexíveis, com o propósito de melhor fundamentar a metodologia que é utilizada nessa etapa, de natureza qualitativa.

5.1 TIPO DE PESQUISA

Partindo das definições de Richardson (1999, p. 22), percebe-se que “ao realizar uma pesquisa científica, faz-se necessário estabelecer claramente quais são os procedimentos metodológicos que serão utilizados”. Nesse sentido, para atingir os objetivos propostos, esta pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza exploratória qualitativa e quantitativa, utilizando o método de estudo de caso para as etapas qualitativas, e o método de survey (levantamento) na etapa quantitativa. Esta pesquisa foi realizada na Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista, caracterizada de forma abreviada como: Agência de Desenvolvimento de SJBV.

A estrutura desta pesquisa se justifica por caracterizar-se como sendo:

- exploratória, por suas principais finalidades serem desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente as pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2006);
- qualitativa, pois auxilia o pesquisador no entendimento do fenômeno, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada, propiciando uma interpretação própria do fenômeno por parte do pesquisador (NEVES, 1996); com a mesma visão, Richardson (1999, p. 79) afirma que “a abordagem qualitativa justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”;
- Quantitativa, em função de ser caracterizada como método que utiliza parâmetros quantificáveis, tanto para a coleta de informações quanto para o tratamento dos dados, os quais se realizam com o emprego de algumas técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999);
- estudo de caso, por permitir um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e são utilizadas várias fontes de evidência (YIN, 2001);
- Survey (levantamento), por ser um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. Os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida, até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda, bem como as características de uma empresa, como lucro e número de funcionários (HAIR JUNIOR; et al., 2005).

Segundo Richardson (1999, p. 88), embora existam diferenças profundas entre os métodos qualitativo e quantitativo, podem-se identificar três instâncias de integração entre ambos os

métodos: no planejamento da pesquisa, na coleta dos dados e na análise das informações, conforme apontado no quadro 5.1.

Instâncias de integração	Aporte do método qualitativo ao quantitativo	Aporte do método quantitativo ao qualitativo
Planejamento da pesquisa	A discussão com o grupo que participará da investigação, o uso de entrevistas e a observação podem melhorar a formulação do problema, o levantamento de hipótese e a determinação da amostra.	A utilização de um questionário prévio no momento da observação ou entrevista pode contribuir para delimitar o problema estudado e a informação coletada, permitindo identificar casos representativos ou não- representativos em nível grupal ou individual.
Coleta dos dados	Entrevistas, observações e discussões em grupo podem enriquecer as informações obtidas, particularmente pela profundidade e pelo detalhamento das técnicas qualitativas.	Na coleta de dados, o questionário prévio pode ajudar a evitar perguntas rotineiras e a identificar características objetivas, como, por exemplo, geopolíticas de uma comunidade, que podem influir no contexto da pesquisa.
Análise das informações	As técnicas qualitativas permitem verificar os resultados dos questionários e ampliar as relações descobertas.	As técnicas estatísticas podem contribuir para verificar informações e reinterpretar observações qualitativas, permitindo conclusões menos objetivas.

Quadro 5.1 – Complementaridade entre os métodos qualitativo e quantitativo

Fonte: Adaptado de Richardson (1999)

O estudo de caso é uma estratégia que realiza uma investigação empírica sobre fenômenos dentro de seu contexto real, nos quais o pesquisador não tem controle sobre os eventos ou as variáveis. Nesse caso, o pesquisador busca apreender a situação sob estudo e criativamente descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto (MARTINS, 2006).

Segundo Gil (2006, p. 73), o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, já que serve a pesquisas com diferentes propósitos, tais como:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- c) Explicar as variáveis causas de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações: política, ciência política e pesquisa em administração pública, sociologia e psicologia comunitária, estudos organizacionais e gerenciais, pesquisa de planejamento regional e municipal, estudos de plantas, bairros ou instituições públicas, e supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais, disciplinas acadêmicas e áreas profissionais, como administração empresarial, ciência administrativa e trabalho social (YIN 2001).

Os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. Embora as hipóteses sejam freqüentemente usadas, basear-se apenas em dados qualitativos torna o suporte ou a rejeição mais difícil. Uma ênfase de detalhes fornece informações valiosas para solução de problemas, avaliação organizacional e definição de estratégias. Esse detalhe é obtido de fontes múltiplas de informação e permite que as provas sejam verificadas, evitando a perda de dados (COOPER; SCHINDLER, 2003).

5.2 PERGUNTA DE PESQUISA

As ações realizadas pela Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista promovem alguma contribuição às pequenas empresas locais?

Perguntas específicas:

P1) De que forma a Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista apóia as pequenas empresas locais?

P2) Há possibilidade de o desempenho gerencial e operacional das empresas assistidas pela Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista ser diferente do desempenho das não-assistidas?

P3) Como os gestores da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista observam as possíveis contribuições das ações realizadas aos pequenos empresários locais?

P4) Qual é a opinião dos pequenos empresários locais assistidos pela agência em relação às possíveis contribuições das ações realizadas pela Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista, direcionadas aos seus empreendimentos?

P5) Considerando as possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista aos pequenos empresários locais, há possibilidade de a opinião dos gestores da Agência ser diferente da opinião dos pequenos empreendedores locais assistidos pela Agência?

5.3 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo desta pesquisa foi a Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista - SP. Essa agência, como várias outras no Estado de São Paulo, originou-se de uma proposta de política pública derivada do plano "Estratégica Competitiva do Estado de São Paulo", desenvolvido em 1997, a pedido da Secretaria da Ciência, Tecnologia e do Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo, pela Fundação Tropical de Pesquisas e Tecnologia "André Tosello", lotada junto ao Instituto de Pesquisa Tecnológica – IPT.

O conceito “objeto de estudo” em estudo de caso ampliou-se a ponto de poder ser entendido como uma família ou qualquer outro grupo social, um pequeno grupo, uma

organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura (GIL, 2002).

Desde sua implantação, a Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista já realizou diversas ações voltadas para a promoção do desenvolvimento local no município de São João da Boa Vista – SP, as quais estão apresentadas no capítulo IV, no tópico “4.2.1 experiências da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista”.

5.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa é formada pelo número de micro e pequenas empresas localizadas no município de São João da Boa Vista - SP. Conforme o Relatório de Pesquisas Econômicas / Sebrae-SP – versão 2007, o município em 2005 contava com 600 empresas indústrias, 2.559 empresas comerciais e 1.071 empresas prestadoras de serviços, totalizando um universo de 4.230 micro e pequenas empresas formais.

Nesta pesquisa, foi adotado o método de amostragem não-probabilística por conveniência, em função do procedimento escolhido para abordagem dos pequenos empreendedores locais de São João da Boa Vista. Ressalta-se, ainda, que esta pesquisa não teve o propósito de fazer uma generalização/extrapolação dos resultados para a população, o que justifica o método de amostragem utilizado.

Para compor a amostra a ser analisada, as empresas foram selecionadas a partir da definição de que os projetos de revitalização do comércio e da indústria possuíam o maior número de empresas participando ativamente, por isso, esses dois projetos seriam os objetos de aprofundamento desta pesquisa.

Inicialmente foi selecionada uma amostra de 25 empresas assistidas pela Agência. Na sequência, foram identificadas empresas não-assistidas pela Agência e que possuíam as

mesmas características das empresas assistidas. Os critérios considerados para comparação foram o setor e segmento de atuação, além do porte, sendo este definido pelo número de funcionários, conforme o critério de classificação do SEBRAE. Foram estudadas apenas empresas de micro e pequeno porte dos setores do comércio e da indústria.

No setor do comércio, foi selecionada uma amostra de 14 empresas assistidas pela Agência de Desenvolvimento de SJBV, sendo que essa amostra representa 70% do universo de empresas que participaram ativamente do projeto (20 empresas). Foram identificadas outras 14 empresas não-assistidas com as mesmas características.

Já no setor da indústria, foram selecionadas 11 empresas assistidas pela Agência de Desenvolvimento de SJBV, representando todo o universo de empresas que participaram ativamente do projeto. Nove empresas não-assistidas foram identificadas com as mesmas características.

Dessa forma, para que se mantivesse o mesmo número de empresas assistidas e não assistidas pela agência, optou-se por realizar a pesquisa com 9 empresas assistidas, para as quais foram encontradas correspondentes não-assistidas, representando, portanto, uma amostra de 82% do universo de empresas que participaram ativamente do projeto (11 empresas).

Assim, a amostra desta pesquisa possui 46 empresas, sendo distribuídas conforme o quadro 5.2:

Empresas	Nr. de empresas do comércio	Nr. de empresas da Indústria	Total de empresas dos dois setores em estudo (Com. e Ind.)
Assistidas pela ADSJBV	14	09	23
Não-assistidas pela ADSJBV	14	09	23
Total de empresas por setor	28	18	46

Quadro 5.2 – Distribuição das empresas estudadas na pesquisa segundo setor econômico

Fonte: Elaborado pelo autor

5.5 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os processos de coleta, análise e interpretação dos dados desta pesquisa foram realizados em três etapas distintas, as quais estão detalhadas a seguir. A etapa I refere-se à identificação das principais ações da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista direcionadas às pequenas empresas locais. A etapa II refere-se à verificação das possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV às pequenas empresas locais, considerando a comparação entre o desempenho gerencial e operacional dessas empresas assistidas com as empresas não-assistidas pela Agência. A etapa III refere-se à avaliação das possíveis contribuições das ações da Agência de Desenvolvimento SJBV às pequenas empresas locais, segundo opinião dos atuais gestores da Agência e dos pequenos empresários locais por ela assistidos.

5.5.1 Etapa I: qualitativa

A primeira etapa consiste na pesquisa qualitativa, na qual se contempla o desenvolvimento do objetivo específico (1) “levantar as principais ações desenvolvidas pela Agência de Desenvolvimento SJBV junto às pequenas empresas locais”, buscando responder à pergunta (1) “de que forma a Agência de Desenvolvimento SJBV apóia as pequenas empresas locais?”.

Para alcançar esse objetivo, a Agência de Desenvolvimento SJBV foi descrita e caracterizada, contemplando desde as ações de implantação até sua situação atual, estando os resultados dessa etapa descritos no capítulo IV.

Foram caracterizadas as duas ações de maior importância para a agência – “Implantação e execução do programa de revitalização de ruas e estabelecimentos

comerciais” e “Implantação do programa de revitalização da micro e pequena empresa” – sendo estas o objeto de aprofundamento desta pesquisa, no sentido de verificar as possíveis contribuições geradas às MPE de São João da Boa Vista a partir das ações da Agência. As duas ações foram escolhidas também em função de se destacarem por terem o maior número de empresários participando ativamente.

Além das duas ações escolhidas para aprofundamento da pesquisa, foram também descritas outras oito ações que também foram realizadas pela agência, buscando conhecer mais amplamente os tipos de ações e projetos realizados pela Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista. Para tanto, essas oito ações foram detalhadas no anexo B.

Para coleta de dados nessa etapa, foram realizadas pesquisas bibliográficas em artigos, dissertações, teses e livros, pesquisas documentais nos registros de constituição e relatórios da Agência de Desenvolvimento SJBV, além da realização de entrevistas semi-estruturadas com os gestores atuais da agência.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora seja exigido, em quase todos os estudos, algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisa bibliográfica, assim como certo número de pesquisas é desenvolvido a partir da técnica de análise de conteúdo (GIL, 2006).

Quando se considera o escopo da pesquisa qualitativa, diversas abordagens são adaptáveis das questões de administração para a pesquisa exploratória. Dentre essas abordagens, destaca-se a pesquisa documental – análise de documentos, que é utilizada para obter e avaliar informações de registros históricos ou contemporâneos, confidenciais ou públicos, relatórios, documentos governamentais e opiniões (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Considerando que nessa etapa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas para coleta de dados, foi importante buscar a definição desse termo para orientação na realização de tais entrevistas. Segundo Hair Junior; et al. (2005, p. 162), uma entrevista ocorre quando o pesquisador fala diretamente com o respondente, fazendo perguntas e registrando as respostas. As entrevistas são especialmente úteis na coleta de dados quando não se lida com questões complexas e / ou delicadas e quando se utilizam perguntas abertas para coleta de dados. No caso de entrevista semi-estruturada, o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta. O entrevistador pode fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas. Essa abordagem pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas (HAIR JUNIOR; et al., 2005).

A análise e a interpretação dos dados e informações foram conduzidas com a utilização da abordagem descritiva. Miles; Huberman (1984²¹ apud PEREIRA, 2004), recomendam que:

A análise de dados qualitativos se ampara em representações visuais, como gráficos ou esquemas, em lugar de modos narrativos. O que se busca num processamento que instrumentalize a análise é sempre a redução de dimensionalidades, ou seja, após ter observado seu objeto em toda sua complexidade por meio de diferentes medidas, interessa ao investigador ter uma medida geral que lhe permita alguma conclusão para seu estudo.

5.5.2 Etapa II: quantitativa

A segunda etapa consiste na pesquisa quantitativa, na qual se contempla o desenvolvimento do objetivo específico (2) “analisar o desempenho gerencial e operacional das empresas assistidas e não-assistidas pela Agência de Desenvolvimento SJBV, observando se as ações realizadas pela agência promoveram alguma contribuição aos pequenos

²¹ MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: A sourcebook of new methods**. Beverly Hills, Sage Publ., 1984.

empreendedores locais”, buscando responder à pergunta (2) “há possibilidade de o desempenho gerencial e operacional das empresas assistidas pela Agência de Desenvolvimento SJBV ser diferente do desempenho das não-assistidas?”.

A coleta de dados foi desenvolvida por meio do método survey (levantamento), contemplando a aplicação de um questionário para identificação do perfil das pequenas empresas e de seus empreendedores (apêndice A). Segundo Hair Junior; et al. (2005, p. 157):

[...] O método survey é usado quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande quantidade de amostra de indivíduos. A principal diferença entre a observação e a survey é que com esta o participante sabe claramente que estão sendo coletadas informações sobre seu comportamento e/ou atitudes. Desta forma, sempre existe a possibilidade de que isso influencie suas respostas e crie tendenciosidade.

Esses questionários foram aplicados às micro e pequenas empresas locais assistidas e não-assistidas pela Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista.

Depois de identificado o perfil dos empreendedores locais assistidos e não-assistidos pela Agência, foram confirmados os pré-requisitos que garantiram a possibilidade de comparação entre as empresas dos dois grupos (assistidas e não-assistidas). As condições para comparação foram a correspondência de setor, segmento e porte (micro e pequeno). Na sequência, foi aplicado o instrumento de avaliação de desempenho gerencial e operacional (Allegretti - anexo I) nas empresas locais assistidas e não-assistidas pela Agência.

Para análise e tratamento dos dados e informações coletados, foram elaborados alguns gráficos com distribuição das médias dos desempenhos das empresas nas duas dimensões analisadas (gestão e operações), conforme apresentado no capítulo VI de resultados.

Considerando que nessa etapa da pesquisa foi utilizada a análise estatística de dados, faz-se necessário definir as ferramentas estatísticas que foram utilizadas. Existem algumas abordagens básicas que podem ser utilizadas para melhor compreender os dados e suas relações subjacentes. Essas abordagens são úteis, pois, atualmente, na maioria das vezes, há números demais para serem verificados, e para, a partir deles, identificar padrões que possam

ser úteis. Quase todos os conjuntos de dados precisam de um resumo de suas informações, ou seja, algo que sintetize e descreva os números que contêm. Nesses casos, a estatística descritiva tem essa função (HAIR JUNIOR; et al., 2005).

Segundo Hair Junior; et al. (2005), “as medidas de tendência central por sua vez localizam o centro da distribuição, bem como outras informações úteis”. A média, a mediana e a moda são medidas de tendência central. Nesta pesquisa, foi utilizada apenas a média, que é a média aritmética, sendo uma das medidas mais utilizadas de tendência central.

Depois de realizada a análise estatística dos dados, buscou-se verificar se as ações realizadas pela Agência de Desenvolvimento SJBV contribuíram para a sustentabilidade e aumento da vantagem competitiva das pequenas empresas assistidas pela agência. Nesse sentido, tentou-se responder à seguinte questão: é possível que as ações da Agência de Desenvolvimento SJBV possam influenciar na sustentabilidade e na competitividade das pequenas empresas locais? Propôs-se buscar a resposta para esse questionamento a partir da comparação do desempenho gerencial e operacional das pequenas empresas locais assistidas com as não-assistidas pela Agência de Desenvolvimento SJBV.

5.5.3 Etapa III: qualitativa

A etapa III qualitativa contempla os objetivos específicos (3), (4) e (5), conforme descritos a seguir.

O objetivo específico (3) visa a “identificar a opinião dos gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV quanto às possíveis contribuições geradas às pequenas empresas locais a partir das ações da agência”, buscando responder à questão (3) “Como os gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV observam as possíveis contribuições das ações realizadas aos pequenos empresários locais?”.

Para alcançar esse objetivo específico, foram realizadas algumas reuniões com os gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento de SJBV, para se aplicar a Metodologia de Sistemas Flexíveis – *Soft Systems Methodology – SSM* de *Peter Checkland*, com o propósito de proceder à coleta e análise dos dados. Os parceiros presentes eram responsáveis pelos dois projetos em estudo – revitalização do comércio e revitalização da indústria.

O objetivo específico (4) buscou “verificar a opinião dos pequenos empresários locais assistidos pela agência quanto às possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV”, propondo-se a responder à questão (4) “qual a opinião dos pequenos empresários locais assistidos pela agência em relação às ações realizadas pela Agência de Desenvolvimento SJBV direcionadas aos seus empreendimentos?”.

Para desenvolver esse objetivo específico, foram convidados por conveniência e intencionalidade dez empreendedores de pequenas empresas locais assistidas pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV, para participarem de algumas reuniões onde se aplicou a Metodologia de Sistemas Flexíveis – *Soft Systems Methodology – SSM* de *Peter Checkland*, com o propósito de proceder à coleta e análise dos dados. Dos dez empresários convidados, seis compareceram, e desses, três representando o projeto de revitalização do comércio e três representando o projeto de revitalização da indústria.

O objetivo específico (5) buscou “Comparar a opinião dos gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV com a opinião dos empreendedores locais assistidos pela agência, em relação às possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV”, propondo-se a responder à questão (5) “Considerando as possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV aos pequenos empresários locais, há possibilidade de a opinião dos gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV ser diferente da opinião dos pequenos empreendedores locais assistidos pela Agência?”.

Os dados e informações necessários para o desenvolvimento desse objetivo específico foram levantados a partir do resultado produzido pelos objetivos específicos (3) e (4).

Para desenvolver o tratamento dos dados e informações desse objetivo, foi realizada uma análise do conteúdo, comparando as informações geradas pelos gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV (produto do objetivo 3) com as informações geradas pelos pequenos empresários locais assistidos pela agência (produto do objetivo 4).

O tipo e a quantidade de dados a serem coletados dependem da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa. Se o estudo é exploratório, é provável que o pesquisador colete dados narrativos através do uso de grupos de foco, entrevistas pessoais ou observação de comportamentos ou eventos. Esse tipo de dado também pode ser chamado de qualitativo. As abordagens qualitativas para coleta de dados são usadas tipicamente no estado exploratório do processo de pesquisa. Seu papel é identificar e/ou refinar problemas de pesquisa que podem ajudar a formular e testar estruturas conceituais. Tais estudos normalmente envolvem o uso de amostras menores ou estudos de caso (HAIR JUNIOR; et al., 2005).

A análise de dados tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante ligação com outros conhecimentos anteriormente obtidos. Conforme Gil (2006, p. 167), os processos de análise e interpretação variam significativamente em função do plano de pesquisa. Nos delineamentos experimentais ou quase experimentais, assim como nos levantamentos, constitui tarefa simples identificar e ordenar os passos a serem seguidos. Já nos estudos de caso, não se pode falar em um esquema rígido de análise e interpretação.

Portanto, como esta pesquisa consiste em um estudo de caso, verifica-se que foram utilizados critérios claros para análise e interpretação dos dados. Porém, como afirma a teoria, sem manter nenhum esquema rígido, tal processo de análise e interpretação deu-se pela

aplicação da metodologia de sistemas flexíveis – *Soft Systems Methodology (SSM)* de Peter Checkland, que têm como foco a aprendizagem organizacional (CHECKLAND, 1981). Apresenta-se, a seguir, uma breve revisão dessa metodologia para melhor fundamentá-la, já que a etapa III foi toda desenvolvida com seu apoio.

Tratando-se da *Soft Systems Methodology (SSM)* - Metodologia de Sistemas Flexíveis, considera-se essa metodologia uma das principais ferramentas de aplicação do enfoque sistêmico nas organizações empresariais.

De acordo com Checkland; Scholes (1990 apud MARTINELLI, 2006):

Checkland (1980, 1981) tinha como preocupação, a partir da identificação de um problema, identificar uma solução possível. Apontava uma solução, com sua *Soft Systems Methodology*, a qual, de 1972 até os dias de hoje tem trazido boas contribuições, em centenas de aplicações, principalmente em problemas empresariais.

Ainda neste contexto, Gonçalves (2006) diz que:

A SSM foi projetada para ajudar a formular e resolver situações chamadas de soft, problemas complexos e geralmente com vários componentes humanos, apresentando, em razão dessa característica, diferentes percepções do mesmo problema ou objetivo, diferentes *Weltanschauungen* (visões de mundo) dos diversos *stakeholders* envolvidos no sistema.

Por meio da SSM, busca-se responder a três perguntas básicas: a) Quais são as características essenciais desse tipo de sistema? b) Tais sistemas podem ser projetados, melhorados ou modificados? c) Caso possam, de que maneira? (Checkland, 1981). Nessa perspectiva, nota-se que a SSM parte de questionamentos que buscam visualizar o sistema em si e sua interação com o ambiente em que está inserido.

A SSM é considerada para as ciências sociais como uma metodologia de gestão, necessária e indispensável para elaboração e implementação de qualquer tipo de planejamento, com ênfase em alguns aspectos, como o exame das percepções do mundo real, a definição de ações para se atuar no mundo real e as reflexões sobre os efeitos resultantes das ações tomadas (ROSE, 1997; PATCHING, 1992; BELLINI; RECH; BORENSTEIN, 2004).

Para implementar a SSM, devem ser seguidos sete estágios distintos, porém, inter-relacionados. Através da figura 5.1, observam-se os sete estágios da SSM, e percebe-se que existem dois planos de ação: “o mundo real”, baseado em uma análise cultural, e “o mundo sistêmico”, apoiado em uma análise lógica, sendo que os estágios 1, 2, 5, 6 e 7 compõem o “mundo real”, enquanto os estágios 3 e 4 compõem o “mundo sistêmico”.

Por “mundo real” entende-se “todo o processo de busca e exame de informações, promoção de debates, busca do consenso e toda atividade desenvolvida em situação real”. Por “mundo sistêmico” entende-se “aquele em que a situação encontrada no mundo real é refletida, reorganizada e sistematizada, com base em conceitos e na metodologia sistêmica, gerando um ou mais modelos de sistemas ideais” (GONÇALVES, 2006, p. 163 - 164).

Figura 5.1: Estágios da *Soft Systems Methodology*.
Fonte: Adaptada de Checkland (1985).

Considerando que esta pesquisa possui uma etapa desenvolvida com a aplicação da SSM, faz-se necessário conceituar cada um dos sete estágios que a compõem, conforme explicitado a seguir:

a) Estágios 1 e 2: Situação problemática não-estruturada e expressada

Nos estágios 1 e 2, realiza-se um diagnóstico da situação problemática, de forma imparcial, apenas levantando os principais fatos que possam subsidiar as análises futuras.

Nesses estágios, considera-se importante a participação de todas as pessoas envolvidas na estruturação da situação-problema.

Sugere-se também que todos participem da elaboração das figuras ricas (*rich picture*), que são simples representações gráficas nas quais cada pessoa participante tem a liberdade para elaborá-la da forma que quiser, utilizando diferentes símbolos e expressões, segundo sua percepção da situação-problema. O propósito desses estágios é de extrair a essência da situação, expressando o clima organizacional, os diferentes *stakeholders* relevantes e suas *Weltanschauungen*, processos e elementos do ambiente, a fim de construir um entendimento compartilhado por todos os autores das diferentes perspectivas presentes, que será a base para as discussões posteriores (GONÇALVES, 2006).

Os aspectos principais a serem considerados na construção dessas figuras são: a estrutura da situação (itens estáticos como *layout* físico, hierarquias formais e informais e sistemas de comunicação), processo da situação (entendimento de como as coisas funcionam e de quem faz o quê) e a relação entre estrutura e processo (o "clima" da situação e a cultura organizacional), sendo esses três os aspectos principais e que devem ser analisados de forma inter-relacionada, e propõe-se evitar conceitos pré-concebidos (CHECKLAND, 1981).

b) Estágio 3: definições sucintas de sistemas relevantes

Nesse estágio, são identificadas e descritas as definições essenciais do sistema em análise. Tais definições referem-se à competência central das atividades humanas do sistema, assim como seus componentes. Essas definições também são vistas como aspectos da situação estruturados em termos sistêmicos, sendo uma descrição sucinta das atividades, caracterizando como elas deveriam ser a partir de um determinado ponto de vista (PIDD, 1998).

Para elaborar essas definições essenciais de forma sucinta, Checkland (1981) propõe a utilização do mnemônico CATWOE, o qual identifica os elementos básicos que nele devem estar presentes, conforme quadro 5.3:

	Definição	Tradução	Descrição
C	Client	Cliente	Beneficiário imediato.
A	Actor	Atores	Pessoas que realizam as atividades no sistema.
T	Transformation	Processo de transformação	Conversão de entradas em saídas que são repassadas aos clientes.
W	Weltanschauungen	Visão de mundo	Provê um contexto dentro do qual as definições-chave fazem sentido.
O	Owners	Dono ou proprietário	Responsável pelo sistema, tem poder para modificá-lo.
E	Environment	Restrições ambientais	Restrições impostas pelo ambiente externo, sendo legais, físicas, éticas e etc.

Quadro 5.3 - *Mnemônico CATWOE*

Fonte: Adaptado de *Checkland (1981)*

c) Estágio 4: Modelos conceituais

Nesse estágio, são construídos e consolidados os modelos conceituais ideais, pautados nas definições essenciais do estágio 3. Os modelos conceituais representam o terceiro dispositivo de modelagem da SSM (os outros dois são as figuras ricas e as definições

sucintas), incorporando o que um sistema deve contemplar para estar de acordo com as definições sucintas Gregory; Lau (1999 apud BELLINI; RECH; BORENSTEIN, 2004).

Um modelo conceitual pode ser caracterizado por um conjunto estruturado de atividades necessárias para se atingir os objetivos esperados nas definições essenciais, bem como as relações existentes entre essas ações. Esse modelo não deve ser baseado na realidade ou em um sistema já existente e, sobretudo, deve ser viável. Para atingir seus propósitos, “este modelo deve ter um número mínimo de ações necessárias que reflitam o processo descrito nas definições essenciais, bem como seu fluxo, a fim de tentar organizar os subsistemas contidos no modelo” (GONÇALVES, 2006).

Geralmente se utilizam verbos relacionados às definições essenciais e procura-se estruturar uma seqüência de atividades no sistema, definido seus relacionamentos, por meio de diagramas de interconexão de atividades (PIDD, 1998). Como essa é uma fase do pensamento sistêmico, devem ser considerados processos de monitoramento e controle, além de se prever que o sistema se comunique com o mundo exterior por meio das suas fronteiras (PIDD, 1998).

d) Estágio 5: Comparação dos modelos conceituais com a situação problemática expressada

Nesse estágio, o modelo conceitual elaborado no estágio 4 é resgatado como base para comparação com a realidade expressa no estágio 2. Portanto, compara-se o modelo conceitual sistêmico com o mundo real. A partir dos aspectos nos quais forem constatadas diferenças entre os dois ambientes, devem-se levantar alguns pontos para discussão do problema, bem como para realizar a proposição de soluções e mudanças necessárias para a transformação da situação problemática, que são objetivo dessa etapa. Essas soluções são utilizadas no próximo

estágio para seleção das ações de mudanças desejáveis e viáveis (GONÇALVES, 2006; PIDD, 1998).

Segundo Checkland (1981), existem quatro formas de se realizar a comparação entre os modelos conceituais sistêmicos com o mundo real, sendo elas:

- a) Usando-se o modelo conceitual para apoio à investigação requerida – o modelo conceitual não é mostrado às pessoas envolvidas na situação que está sendo modelada, e o analista o utiliza como forma de facilitar o debate sobre a mudança;
- b) Trilhando-se o modelo conceitual com seqüências de eventos passados – investigação de como os eventos teriam ocorrido se o modelo conceitual tivesse existido anteriormente, e comparação com a prática (um problema associado é a seletividade da memória das pessoas envolvidas);
- c) Discutindo-se o modelo conceitual com os atores principais da situação (o analista necessita de tempo para explicar as características do modelo conceitual aos envolvidos);
- d) Sobrepondo-se modelos – comparação do modelo conceitual com a realidade, quando se identifica a presença ou não das atividades do modelo conceitual no mundo real.

e) Estágios 6: Mudanças sistemicamente desejáveis e culturalmente viáveis

Nesse estágio, as mudanças propostas no estágio 5 são novamente discutidas, buscando verificar se são viáveis econômica e financeiramente, e se são desejáveis e, sobretudo, possíveis de serem incorporadas pela cultura existente. Existem três tipos de mudanças que podem ocorrer, segundo Checkland (1981, apud Gonçalves, 2006, p. 170):

- a) mudanças estruturais (geralmente ocorrem no longo prazo e podem se materializar de maneiras diversas como a mudança da estrutura organizacional, informacional ou funcional);
- b) mudanças de procedimentos (em função de envolverem elementos naturalmente dinâmicos, podem ser implementadas com maior rapidez e facilidade do que as anteriores, mas como toda mudança, podem ter efeitos não previstos em seu planejamento);
- c) mudanças de atitudes (são as mudanças de resultado mais imprevisíveis, pois estão ligadas ao chamado modelo apreciativo de indivíduos que interagem em um sistema).

e) Estágio 7: Ações para melhorar a situação-problema

Nesse último estágio, discute-se e define-se como as ações são implementadas. Para tanto, buscam-se respostas para algumas questões como: qual é o escopo da ação? quem irá participar dela? quais tipos de ações serão necessárias, onde e quando terão lugar?

Depois de responder a essas perguntas de forma conjunta e consensual pelos atores envolvidos no sistema, propõe-se um plano geral detalhado incluindo todos os itens discutidos e todas as ações que foram definidas como passíveis e desejáveis de serem executadas.

Segundo Checkland (1981), depois de concluída a implementação das ações, pode-se verificar a necessidade de retomar o processo de aplicação da SSM desde o início, podendo buscar nessa aplicação novos problemas para serem resolvidos.

Após a realização dos dois últimos estágios, nem sempre a solução para uma situação-problema pode ser obtida com a metodologia *soft*. Às vezes, pode-se requerer o uso de alguma abordagem *hard* para solucionar os problemas. O principal produto obtido pela perspectiva *soft* é a aprendizagem; talvez por isso a riqueza dessa metodologia *soft* não esteja nos resultados obtidos, mas sim no processo para alcançá-los, pois é nele que realmente acontece o processo de aprendizado organizacional (GONÇALVES, 2006; BELLINI; RECH; BORENSTEIN, 2004; CHECKLAND, 1981).

Apesar de se considerar a legitimidade da SSM para a administração, e que isso tenha sido provado em diversos trabalhos, como toda metodologia, a SSM não traz consigo somente autores que a consideram extremamente eficazes para aplicação em problemas organizacionais.

Nesse sentido, algumas críticas são destacadas. Mingers (2000) e Clarke e Lehaney (2000) argumentam sobre um possível excesso de relativismo e ausência de autocritica. Contribuindo também nas críticas à SSM, Gregory e Lau (1999 *apud* Bellini, Rech,

Borenstein, 2004) “revelam haver duas questões comuns a boa parte do ceticismo da literatura frente à SSM: o quanto ela pode alterar uma realidade e o quão única (diferenciada) ela é para o alcance dos resultados a que se propõe” (BELLINI; RECH; BORENSTEIN, 2004; WHEELER, 2000; GREGORY E LAU, 1999).

5.6 TIPOS DE DADOS E INFORMAÇÕES

Os dados e informações coletados neste trabalho foram de dois tipos: dados e informações primários e secundários. Dados e informações primários são trabalhos originais de pesquisa ou dados brutos, sem interpretação ou pronunciamentos, que representam uma opinião oficial. Entre as fontes primárias estão memorandos, cartas, entrevistas ou discursos completos (em áudio, vídeo ou transcrição escrita), leis, regulamentações, decisões ou padrões judiciais e a maior parte dos dados governamentais, incluindo censo, dados econômicos e trabalhistas (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Os dados e informações primários dessa pesquisa foram coletados de duas formas: por meio de entrevistas com os gestores da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista, e por meio da aplicação nas micro e pequenas empresas selecionadas do instrumento de avaliação do desempenho gerencial e operacional (Allegretti).

Dados e informações secundários são interpretações de dados primários. Enciclopédias, livros, manuais, artigos de revistas e jornais são considerados fontes secundárias de informações (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Os dados e informações secundários desta pesquisa foram coletados por meio de pesquisa em livros, periódicos, artigos, dissertações, teses, além de pesquisa em relatórios específicos da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista, com a anuência e colaboração de seus gestores.

Para explicitar claramente os procedimentos de coleta e tratamento de dados, segue o quadro 5.4, que apresenta uma síntese dos procedimentos metodológicos.

Objetivo Geral: Analisar as possíveis contribuições das ações da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista (SJBV) às pequenas empresas locais.						
Etapas	Objetivos Específicos	Perguntas de Pesquisa	Tipo de Pesquisa	Coleta De Dados	Técnicas de Análise dos Dados	Respondentes
ETAPA I (Qualitativa) Identificação das principais ações da Agência de Desenvolvimento SJBV direcionadas às pequenas empresas locais.	1) Levantar as principais ações desenvolvidas pela Agência de Desenvolvimento SJBV junto às pequenas empresas locais.	P1) De que forma a Agência de Desenvolvimento SJBV apóia as pequenas empresas locais?	Qualitativa	- Pesquisa em doc. de constituição e relatórios da agência; - Pesquisa em artigos, dissertações, teses e livros; - Entrevistas com gestores.	- Análise descritiva dos conteúdos.	- Gestores atuais da Agência de Desenvolvimento SJBV.
ETAPA II (Quantitativa) Verificação da efetiva contribuição gerada pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV às pequenas empresas locais, considerando o desempenho gerencial e operacional dessas empresas.	2) Analisar o desempenho gerencial e operacional das empresas assistidas e não-assistidas pela Agência de Desenvolvimento SJBV, observando se as ações realizadas pela agência promoveram alguma contribuição aos pequenos empreendedores locais.	P2) Há possibilidade de o desempenho gerencial e operacional das empresas assistidas pela Agência de Desenvolvimento SJBV ser diferente do desempenho das não-assistidas?	Quantitativa	- Aplicação dos questionários: I– Caracterização do perfil do empreendedor e da empresa, II– Avaliação de desempenho gerencial e operacional de pequenas empresas.	- Análise das médias do desempenho gerencial e operacional das empresas (assistidas e não-assistidas pela ADSJBV).	- Pequenos empresários locais assistidos e não-assistidos pela Agência de Desenvolvimento SJBV.
ETAPA III (Qualitativa) Avaliação das possíveis contribuições das ações da Agência de Desenvolvimento SJBV às pequenas empresas locais, segundo opinião dos atuais gestores da agência e dos pequenos empresários locais por ela assistidos.	3) Identificar a opinião dos gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV quanto às possíveis contribuições geradas às pequenas empresas locais a partir das ações da agência.	P3) Como os gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV observam as possíveis contribuições das ações realizadas aos pequenos empresários locais?	Qualitativa	- Aplicação da Metodologia de sistemas flexíveis – <i>Soft Systems Methodology</i> – SSM.	- Metodologia de sistemas flexíveis: SSM.	- Gestores atuais da Agência de Desenvolvimento SJBV.
	4) Verificar a opinião dos pequenos empresários locais assistidos pela agência quanto às possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV.	P4) Qual a opinião dos pequenos empresários locais assistidos pela agência em relação às possíveis contribuições das ações realizadas pela Agência de Desenvolvimento SJBV direcionadas aos seus empreendimentos?	Qualitativa	- Aplicação da Metodologia de sistemas flexíveis – <i>Soft Systems Methodology</i> – SSM.	- Metodologia de sistemas flexíveis: SSM.	- Pequenos empresários locais assistidos pela Agência de Desenvolvimento SJBV.
	5) Comparar a opinião dos gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV com a opinião dos empreendedores locais assistidos pela agência, em relação às possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV.	P5) Considerando as possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV aos pequenos empresários locais, há possibilidade de a opinião dos gestores da Agência de Desenvolvimento de SJBV ser diferente da opinião dos pequenos empreendedores locais assistidos pela Agência?	Qualitativa	- A partir do resultado dos dados e informações gerados das questões (4) e (5).	- Análise descritiva dos conteúdos.	- Gestores atuais da Agência de Desenvolvimento SJBV; - Pequenos empresários locais assistidos pela agência.

Quadro 5.4 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Fonte: Elaborado pelo autor

5.7 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

No contexto de um estudo de caso, o protocolo é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia de pesquisa. O protocolo constitui-se em um forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa. Isto é, garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação do estudo de caso, ou mesmo de outro caso em condições equivalentes ao primeiro, orientado pelo mesmo protocolo (MARTINS, 2006).

Portanto, segundo Martins (2006, p. 74), “faz-se necessário explicitar claramente os procedimentos que nortearam o estudo de caso”. Com esse propósito, segue no apêndice B o Protocolo do Estudo de Caso que orientou as etapas qualitativas I e III.

Para realização da etapa III, também foi utilizado um roteiro geral que norteou as reuniões de aplicação da SSM, tanto com empresários quanto com os gestores e parceiros da agência, conforme o apêndice C.

5.7.1 Definição de termos essenciais da pesquisa

Quando se realiza um estudo de caso em uma pesquisa, faz-se necessário, na estruturação do protocolo, definir os termos essenciais que norteiam a pesquisa (YIN, 2001; MARTINS, 2006).

Para tanto, os termos essenciais que nortearam a condução desta pesquisa podem ser destacados em três termos distintos: agência de desenvolvimento local, sustentabilidade empresarial e vantagem competitiva.

A definição dos termos essenciais que nortearam esta pesquisa está exposta no quadro

5.5.

Termos essenciais da pesquisa	Definições
Agência de Desenvolvimento Local	É uma instituição civil de direito privado, sem fins lucrativos, financiada e gerida pelos atores dos municípios e/ou regiões. É administrada nos mesmos moldes de uma empresa, mas segue as deliberações de um Conselho de Administração e diretrizes de uma Assembléia Geral (TENÓRIO, 2004).
Sustentabilidade Empresarial	Sustentabilidade empresarial consiste em assegurar o sucesso do negócio em longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável, pressupondo, assim, que a empresa cresça, seja rentável e gere resultados econômicos, mas também contribua para o desenvolvimento da sociedade e para a preservação do planeta, como define o Instituto Ethos (URSINI; BRUNO, 2005).
Vantagem Competitiva	Vantagem competitiva sendo adquirida através de vantagem colaborativa regional, e vantagem colaborativa advém do fato de que conhecimento é o novo recurso material das empresas, e, se incorporado por pessoas, se torna capital intelectual, que é a fonte da vantagem competitiva (BORBA, 2000).

Quadro 5.5 – Termos essenciais da pesquisa

Fonte: Adaptado de (TENÓRIO, 2004; URSINI; BRUNO, 2005; BORBA, 2000)

CAPÍTULO VI

RESULTADOS

6 RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa estão descritos, a seguir, em três etapas distintas.

A etapa I refere-se à identificação das principais ações da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista direcionadas às pequenas empresas locais.

A etapa II refere-se à verificação das possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV às pequenas empresas locais, considerando a comparação entre o desempenho gerencial e operacional das empresas assistidas com as empresas não-assistidas pela Agência. Nessa etapa, utilizou-se a metodologia de Diagnóstico de Desempenho Gerencial e Operacional de micro e pequenas empresas proposta (ALLEGRETTI, 2004).

A etapa III refere-se à avaliação das possíveis contribuições das ações da Agência de Desenvolvimento SJBV às pequenas empresas locais, segundo opinião dos atuais gestores da agência e dos pequenos empresários locais por ela assistidos. Nessa etapa, utilizou-se a *Soft System Methodology (SSM)* – metodologia de sistemas flexíveis (CHECKLAND, 1981).

6.1 RESULTADOS DA ETAPA I

Essa etapa da pesquisa consiste na identificação das principais ações da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista direcionadas às pequenas empresas locais. As informações referentes a essa etapa foram descritas no capítulo IV– tópico 4.2.1 Experiências da Agência de Desenvolvimento de SJBV.

6.2 RESULTADOS DA ETAPA II

Essa etapa da pesquisa refere-se à verificação das possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV às pequenas empresas locais, considerando o desempenho gerencial e operacional dessas empresas.

Os resultados dessa etapa estão descritos em dois tópicos. No primeiro, é apresentado o perfil dos empreendedores e das empresas que fizeram parte da pesquisa, cujas informações originaram-se a partir da aplicação do questionário I – apêndice A. O segundo tópico descreve o resultado da avaliação do desempenho gerencial e operacional das empresas assistidas e não-assistidas pela Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista que fizeram parte desta pesquisa. As informações desse tópico originaram-se a partir da aplicação da metodologia de Diagnóstico de Allegretti, conforme apêndice B.

6.2.1 Caracterização dos empreendedores entrevistados

De acordo com os dados coletados, 51,96% dos entrevistados assistidos pela Agência de Desenvolvimento estão na faixa etária de 31 a 50 anos, enquanto a mesma faixa etária corresponde a 43,78% dos entrevistados não-assistidos pela Agência. Comparando os dados dos entrevistados das empresas assistidas e das não-assistidas, percebe-se que os entrevistados mais jovens estão entre as não-assistidas (34,83%), contra 19,83% dos entrevistados das empresas assistidas, conforme quadro 6.1.

Observando o quadro 6.1, verifica-se que 68,26% dos entrevistados assistidos possuem ensino superior, e apenas 17,17% dos não-assistidos possuem. Esse dado é relevante, principalmente para a Agência, pois mostra que os empresários que procuram auxílio na Agência possuem um maior nível de instrução educacional. Talvez a Agência também possa

elaborar políticas para atrair os empresários com nível de escolaridade mais baixo. Para tanto, deve ser feito um bom trabalho de sensibilização com esse público.

Variável	Comércio Assistida	Indústria assistida	Média total empresas assistidas	Comércio não-assistida	Indústria não-assistida	Média total empresas não-assistidas
Idade						
(Até 30 anos)	21,00%	18,00%	19,83%	36,00%	33,00%	34,83%
(De 31 a 50)	50,00%	55,00%	51,96%	43,00%	45,00%	43,78%
(Acima de 50)	29,00%	27,00%	28,22%	21,00%	22,00%	21,39%
Total:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Escolaridade – possui graduação?						
Sim	71,00%	64,00%	68,26%	7,00%	33,00%	17,17%
Não	29,00%	36,00%	31,74%	93,00%	67,00%	82,83%
Total:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Participou de curso em 2007?						
Sim	64,00%	91,00%	74,57%	21,00%	0,00%	12,78%
Não	36,00%	9,00%	25,43%	79,00%	100,00%	87,22%
Total:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Pretende fazer algum curso em 2008?						
Sim	86,00%	100,00%	91,48%	57,00%	33,00%	47,61%
Não	14,00%	0,00%	8,52%	43,00%	67,00%	52,39%
Total:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Quadro 6.1 – Caracterização do empreendedor entrevistado

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro dado levantado foi quanto à participação em cursos ao longo do ano de 2007 e à pretensão de participação em novos cursos no ano de 2008. Percebe-se que a grande maioria dos empresários assistidos participou de (74,57%) ou quer realizar (91,58%) algum curso em 2008. Dos empresários não-assistidos, somente 12,78% fizeram algum tipo de curso em 2007, e menos da metade (47,61%) pretende participar de algum curso em 2008, conforme descrito no quadro 6.1.

É importante frisar que uma das ações da agência de desenvolvimento é oferecer cursos para aperfeiçoamento, o que pode explicar a grande diferença na participação em cursos entre esses dois públicos. No entanto, analisando o item “pretende fazer algum curso

em 2008”, verifica-se que os não-assistidos são menos conscientes quanto à relevância de se investir em capacitação.

6.2.2 Caracterização das empresas

Ao todo, foram entrevistados empresários de 23 empresas assistidas e 23 não-assistidas, totalizando 46 empresas. Ao analisar o porte das empresas, utilizando o critério do SEBRAE, observou-se a predominância de micro empresas, tanto com relação às assistidas (89,43%) quanto às não-assistidas (78,52%), conforme quadro 6.2.

Variável	Comércio assistida	Indústria assistida	Média total empresas assistidas	Comércio não-assistida	Indústria não-assistida	Média total empresas não-assistidas
Número de empresas por setor:	14	9	23	14	9	23
Tempo de atividade:						
Até 2 anos	7,00%	9,00%	7,78%	7,00%	0,00%	4,26%
De 2 a 5 anos	21,50%	9,00%	16,61%	36,00%	22,00%	30,52%
De 6 a 10	21,50%	18,00%	20,13%	14,00%	0,00%	8,52%
Acima de 10 anos	50,00%	64,00%	55,48%	43,00%	78,00%	56,70%
Total:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Número de funcionários por porte:						
* Micro	100,00%	73,00%	89,43%	93,00%	56,00%	78,52%
** Pequena	0,00%	27,00%	10,57%	7,00%	44,00%	21,48%
Total:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Média Salarial:						
Até 1,5 sal. min.	79,00%	79,00%	79,00%	79,00%	78,00%	78,61%
De 1,5 a 3 sal.min.	14,00%	21,00%	16,74%	21,00%	22,00%	21,39%
Acima de 3 sal. min.	7,00%	0,00%	4,26%	0,00%	0,00%	0,00%
Total:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tempo de permanência na empresa:						
Até 2 anos	36,00%	18,00%	28,96%	50,00%	22,00%	39,04%
De 2 a 3 anos	43,00%	82,00%	58,26%	29,00%	78,00%	48,17%
Acima de cinco anos	21,00%	0,00%	12,78%	21,00%	0,00%	12,78%
Total:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Quadro 6.2 – Caracterização das empresas entrevistadas

Fonte: Elaborado pelo autor

* Micro empresa – comércio: de 1 a 9 funcionários/ indústria: de 1 a 19 funcionários. Segundo SEBRAE.

** Pequena empresa – comércio: de 10 a 49 funcionários/ indústria: de 20 a 99 funcionários. Segundo SEBRAE.

Em relação ao tempo de atividade dessas empresas, nota-se que existe uma semelhança entre as assistidas e as não-assistidas, ao analisar o percentual de empresas acima de 10 anos: 55,48% das empresas assistidas e 56,70% das empresas não-assistidas funcionam há mais de dez anos, conforme quadro 6.2

Na análise da média salarial dos funcionários, observa-se que não existem diferenças marcantes entre as empresas assistidas e as não-assistidas: em ambas, aproximadamente 79% dos funcionários ganham até 1,5 salários mínimos, conforme quadro 6.2.

Quanto ao tempo de permanência na empresa, aproximadamente 87% dos trabalhadores de empresas assistidas e não-assistidas estão nas empresas há menos de três anos, conforme quadro 6.2.

6.2.3 Concorrência

No quesito concorrência, foi abordada a percepção dos empresários em relação ao nível de concorrência. No setor do comércio, as empresas não-assistidas percebem mais a presença de concorrência, e 50% delas acham que o nível de concorrência é alto, enquanto para as empresas assistidas, esse percentual é de 43%.

No setor da indústria, ocorre exatamente o inverso: a percepção dos assistidos é maior quanto ao alto nível de concorrência - 73%, contra 33% das não-assistidas. Percebe-se também que as indústrias não-assistidas possuem opinião mais distribuída que as indústrias assistidas, conforme figura 6.1.

Figura 6.1 – Comparação entre análise da concorrência das empresas do comércio e da indústria assistidas e não-assistidas pela ADSJBV

Fonte: Elaborada pelo autor

Quanto ao acesso às informações de atuação dos concorrentes, percebe-se que, no comércio, é alto o número de empresas que não possuem informações, tanto para as empresas assistidas (64%) quanto para as não-assistidas (79%). Mas ainda assim, a porcentagem daquelas que possuem informações sobre a concorrência é maior para as assistidas pela agência de desenvolvimento (36%), contra 21% das não-assistidas, conforme figura 6.2.

Já entre as indústrias entrevistadas, o resultado é diferente. Os dados revelam que 82% das assistidas possuem informações da atuação da concorrência, enquanto para as não-assistidas, esse percentual é de apenas 22%. Isso evidencia que a inclusão no projeto pode facilitar o acesso a informações da concorrência e, sobretudo, conscientizar o empresário da importância de acessar as informações sobre a atuação da concorrência, conforme figura 6.2.

Figura 6.2 – Comparação entre os empresários que possuem informações sobre a atuação da concorrência
Fonte: Elaborada pelo autor

Foi questionado aos empresários se eles consideram relevantes essas informações da concorrência e se as utilizam na elaboração de suas práticas gerenciais. No comércio, as opiniões foram semelhantes: mais de 70% dos empresários não utilizam as informações a respeito da atuação da concorrência para definir suas práticas gerenciais, conforme figura 6.3.

No setor industrial, a situação é diferente: 73% das empresas assistidas utilizam tais dados para a definição de suas práticas gerenciais; das empresas não-assistidas, apenas 22%, conforme figura 6.3.

Figura 6.3 - Comparação entre os empresários que consideram as informações da concorrência para definir suas práticas gerenciais
Fonte: Elaborada pelo autor

A mesma análise pode ser feita quanto ao uso de informações para definir suas estratégias. A maioria das empresas do comércio não utiliza informações para definir estratégias, tanto as assistidas (64%) quanto as não-assistidas (79%), conforme figura 6.4.

Em relação às empresas industriais, 73% das assistidas consideram as informações da concorrência relevantes e utilizam-nas para definir suas estratégias, enquanto apenas 22% das não-assistidas apresentam a mesma opinião.

Figura 6.4 – Comparação entre os empresários que consideram as informações da concorrência para definir suas estratégias

Fonte: Elaborada pelo autor

Considerar informações da concorrência para definir o preço dos produtos foi outro ponto abordado no questionário. Do total de respondentes do setor comercial, 57% dos assistidos utilizam informação da concorrência para elaboração da política de preços, entre as empresas não-assistidas, apenas 50% utilizaram tais informações com essa finalidade, conforme figura 6.5. Essa diferença é ainda maior quando se analisam as indústrias: 73% das empresas assistidas consideram informações da atuação da concorrência para definir sua política de preços, enquanto somente 22% das indústrias não-assistidas possuem essa prática, conforme figura 6.5.

Figura 6.5 – Comparação entre os empresários que consideram as informações da concorrência para definir sua política de preços

Fonte: Elaborada pelo autor

Após essa análise, nota-se que, no setor da indústria, os empresários assistidos, além de possuírem informações sobre a atuação da concorrência, também as utilizam para definir suas práticas gerenciais, suas estratégias e a política de preços de sua empresa. Já as empresas não-assistidas não têm essa preocupação com a concorrência, tendo um baixo conhecimento dessas informações, além de pouca aplicação desses conhecimentos na gestão de seus negócios.

No setor do comércio, a situação das empresas assistidas é semelhante à das empresas não-assistidas. Foi constatado um baixo nível de conhecimento das informações referentes à atuação da concorrência, e também um baixo nível de utilização dessas informações para a definição de suas práticas gerenciais. Contudo, apesar da semelhança e proximidade dos percentuais, as empresas assistidas, nos cinco questionamentos ligados à concorrência, tiveram um nível de conhecimento e aplicação maior que as empresas não-assistidas.

6.2.4 Resultados da análise do desempenho gerencial e operacional das empresas

Para a comparação do desempenho gerencial das empresas assistidas e não-assistidas pela agência de desenvolvimento de SJBV, esta pesquisa utilizou a metodologia de diagnóstico para MPE (ALLEGRETTI, 2004), que analisa o desempenho das empresas em duas dimensões: gestão e operações.

Com essa ferramenta, é possível comparar os resultados das empresas assistidas pela Agência de Desenvolvimento de SJBV com o resultado das não-assistidas.

A dimensão “gestão” é composta pelas seguintes variáveis: liderança, estratégia e planos, clientes e sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos, resultados da organização, tecnologia de gestão e finanças e contabilidade.

A dimensão “operações” é composta pelas seguintes variáveis: uso e desenvolvimento de tecnologias, logística de aquisição, produção, logística de distribuição e marketing e vendas.

Seguindo a metodologia proposta por Allegretti desenvolvidas em 2004 é atribuído um peso para cada uma das variáveis que compõem as dimensões de “desempenho gerencial” e “desempenho operacional”. O resultado final dessa avaliação gera uma nota que recebe uma pontuação de acordo com seu nível de importância no modelo.

A ponderação da nota final é atribuída da seguinte forma: são consideradas, na avaliação, nove variáveis de gestão e cinco variáveis de operações, totalizando quatorze variáveis. Dentre as quatorze variáveis, o autor considera que a variável “resultados da organização” é a de maior relevância, sendo ela o foco de todas as ações relacionadas às demais variáveis.

Nesse sentido, para a variável “resultados da organização”, é atribuído o peso de 40 pontos, enquanto para as outras treze variáveis, são rateados os demais 60 pontos, ficando

para cada uma o peso individual de 4,6154 pontos. Somando o resultado das quatorze variáveis, pode-se alcançar a nota equivalente a 100 pontos.

Antes de verificar os dados ponderados, optou-se por fazer uma análise das médias dos dados para realizar uma comparação e para verificar até que ponto as notas ponderadas divergem-se desses resultados.

Os primeiros resultados apresentados são referentes ao desempenho gerencial e operacional das empresas comerciais assistidas e não-assistidas pela agência. Verifica-se, na figura 6.6, que a média de desempenho gerencial foi maior para as empresas comerciais assistidas em todas as variáveis analisadas.

Figura 6.6 – Comparação entre o desempenho gerencial das empresas do comércio
Fonte: Elaborada pelo Autor

Analisando a figura 6.7, que compara o desempenho operacional das empresas do comércio, verifica-se que o desempenho mensurado em todas as variáveis das empresas assistidas foi superior ao das empresas não-assistidas pela agência de Desenvolvimento.

Verifica-se, também, na figura 6.7, que as empresas assistidas apresentaram um desempenho superior ao das não-assistidas de no mínimo 37,2%, na variável “marketing e

vendas”, e de até 72,5% para a variável “produção”, o que pode ser considerado uma diferença significativa.

Figura 6.7 – Comparação entre o desempenho operacional das empresas do comércio
Fonte: Elaborada pelo Autor

Assim como para as empresas comerciais, verifica-se, na figura 6.8, que a média de desempenho gerencial das empresas industriais assistidas foi superior à média de desempenho das empresas não-assistidas em todas as variáveis analisadas.

Nota-se ainda que, apesar de o desempenho das empresas assistidas ser maior em todas as variáveis, em algumas variáveis a diferença é relativamente pequena, e em outras, chega a ser significativa, como é o caso da variável “informações e conhecimento”, em que a diferença é de 34,48%, conforme figura 6.8.

Figura 6.8 – Comparação entre o desempenho gerencial das empresas da indústria

Fonte: Elaborada pelo Autor

É possível constatar, observando a figura 6.9, que as empresas industriais assistidas também apresentaram desempenho operacional superior em todas as variáveis analisadas. Na variável “marketing e vendas”, as empresas assistidas apresentaram a menor diferença, e ainda assim alcançou um desempenho 25,6% maior que as não-assistidas. Já na variável “logística e aquisição”, as empresas assistidas apresentaram um resultado 115% superior às empresas não-assistidas.

Figura 6.9 – Comparação entre o desempenho operacional das empresas da indústria
 Fonte: Elaborada pelo Autor

Na figura 6.10, constata-se que o desempenho gerencial das empresas comerciais assistidas foi superior ao desempenho das não-assistidas em 20,57%. Pode-se constatar o mesmo para as empresas industriais, que obtiveram um desempenho superior em 14,21%, em relação às empresas não-assistidas.

Ao analisar os resultados da média geral do desempenho gerencial de todas as empresas por conjunto (assistidas: comércio e indústria/ não-assistidas: comércio e indústria), verifica-se que a média do desempenho gerencial das assistidas apresentou um resultado de aproximadamente 18% acima das não-assistidas, conforme figura 6.10.

Figura 6.10 – Comparação entre a média de desempenho gerencial das empresas assistidas e não-assistidas
 Fonte: Elaborada pelo Autor

A mesma análise pode ser desenvolvida para o desempenho médio operacional. Constata-se, na figura 6.11, que as empresas comerciais assistidas tiveram um desempenho superior em 51,01%, enquanto as empresas industriais obtiveram um desempenho 44,42% superior em relação às não-assistidas.

Ao analisar os resultados da média geral do desempenho gerencial de todas as empresas por conjunto (assistidas: comércio e indústria/ não assistidas: comércio e indústria), verificou-se que a média do desempenho operacional das assistidas apresentou um resultado de aproximadamente 48,88% acima da média das não-assistidas, conforme figura 6.11.

Figura 6.11 – Comparação entre a média de desempenho operacional das empresas assistidas e não-assistidas
 Fonte: Elaborada pelo Autor

Considerando a figura 6.12, que apresenta a média de desempenho geral (gerencial + operacional) sem ponderação, nota-se que as empresas do comércio assistidas tiveram um desempenho 47,38% superior ao das empresas não-assistidas. Quanto às empresas da indústria, as assistidas tiveram um desempenho 23,44% superior ao desempenho das não-assistidas. Se observada a média geral das assistidas (comércio e indústria: 50,31%) em relação à média geral das não-assistidas (comércio e indústria: 39,01%), notas-se que o desempenho das assistidas se manteve superior em 28,97%.

Figura 6.12 – Comparação entre a média de desempenho geral (gerencial + operacional) das empresas sem ponderação

Fonte: Elaborada pelo Autor

Considerando a nota em pontos ponderados, e sabendo que, somado o resultado das 14 variáveis, pode-se alcançar a nota equivalente a 100 pontos, a média do desempenho geral (gerencial e operacional) das empresas assistidas apresentou um resultado 25,61% maior que o das empresas não-assistidas.

Analisando as empresas industriais e comerciais assistidas e não-assistidas pela Agência de Desenvolvimento separadamente, constata-se que as empresas comerciais assistidas (comércio e indústria) apresentaram um desempenho superior em 29,17%, em relação às não-assistidas. Da mesma forma, as empresas industriais assistidas tiveram um desempenho melhor que as não-assistidas, em 19,95%.

Figura 6.13 – Comparação entre a média ponderada de desempenho geral (gerencial + operacional) das empresas com ponderação da nota

Fonte: Elaborada pelo Autor

Diante do exposto, pode-se constatar que o desempenho das empresas que foram acompanhadas pela agência de desenvolvimento de São João da Boa Vista foi superior ao desempenho das empresas não-assistidas em todas as variáveis analisadas individualmente ou em conjunto. Essa situação se mantém da mesma forma, mesmo quando empregada a ponderação proposta por Allegretti.

Observando **as empresas não-assistidas** – comparando o resultado geral (gerencial + operacional) **sem ponderação** (figura 6,12) com o resultado geral (gerencial + operacional) **com ponderação** (figura 6.13) -, nota-se que o desempenho geral em todas as possibilidades **apresentadas sofre uma redução quando aplicada a ponderação.**

Isso se justifica pelo fato de que as **empresas assistidas** tiveram um desempenho na variável “**resultados da organização**” (comércio: 40%, figura 6.6 / indústria: 41%, figura 6.8) **inferior à média do desempenho gerencial** das assistidas (comércio: 45,90% / indústria: 46,46%, figura 6.10).

Realizando a mesma análise em relação às **empresas não-assistidas** – comparando o resultado geral (gerencial + operacional) **sem ponderação** (figura 6.12) com o resultado geral (gerencial + operacional) **com ponderação** (figura 6.13) -, nota-se que o desempenho geral em todas as possibilidades apresentadas **tem uma redução quando aplicada a ponderação**.

Isso se justifica também pelo fato de que as **empresas não-assistidas** tiveram um desempenho na variável “**resultados da organização**” (comércio: 32%, figura 6.6 / indústria: 36%, figura 6.8) **inferior à média do desempenho gerencial** das não-assistidas (comércio: 38,07% / indústria: 40,68%, figura 6.10).

Nesse sentido, faz-se necessário aos dois projetos de revitalização do comércio e da indústria seguir a orientação da metodologia de Allegretti, que considera que todas as ações direcionadas às treze variáveis de “desempenho gerencial e operacional” devem ser trabalhadas com foco na variável “resultados para a organização”. Isso é necessário porque não adianta ter bons líderes, bons planos, processos bem gerenciados e um bom marketing, etc., se todos esses esforços não forem convertidos em resultados.

Dessa forma, a visão sistêmica contribuiu para que se percebesse que a variável “resultados” está diretamente dependente de todos os resultados alcançados nas demais variáveis em estudo, e que a empresa como um todo depende do desempenho final da variável “resultados da organização” para garantir a sua permanência e crescimento no mercado.

6.3 RESULTADOS DA ETAPA III

Esta etapa da pesquisa refere-se à avaliação das possíveis contribuições das ações da Agência de Desenvolvimento de SJBV às pequenas empresas locais, segundo opinião dos atuais gestores da agência e dos pequenos empresários locais por ela assistidos e que fizeram parte desta pesquisa.

6.3.1 Estágios 1 e 2: Situação problemática não-estruturada e expressada

Esses dois primeiros estágios contemplam o levantamento da situação problemática mal-estruturada e propõem a organização de uma definição inicial para essa situação-problema.

O questionamento inicial que provocou esta pesquisa foi a necessidade de verificar se as ações realizadas pela Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista promovem alguma contribuição às pequenas empresas locais.

Essa questão justifica-se pela preocupação com a efetividade das políticas públicas que consistem na busca por soluções que satisfaçam os problemas específicos da sociedade por meio de certas estratégias escolhidas (FREY, 2002).

Nesse sentido, sendo a Agência de Desenvolvimento de SJBV uma política pública com o foco na promoção do desenvolvimento de sua localidade, buscou-se comprovar se suas ações destinadas aos micro e pequenos empresários locais agregavam valor ao desempenho gerencial e operacional desses empresários, além de potencializar sua capacidade competitiva.

Essa busca pela verificação e constatação das contribuições geradas pela Agência de Desenvolvimento às MPE locais é motivada pela necessidade de atestar a adequada aplicação dos recursos que mantêm os projetos da Agência, sendo esses recursos de origem pública (governo municipal), institucional, por meio das organizações de apoio aos MPE (Sebrae, Senai, Sesi, Federações e Associações Comerciais e Industriais), e privados, por meio das micro e pequenas empresas locais.

Para tanto, levantaram-se os principais projetos desenvolvidos pela Agência, procurando identificar quais poderiam ser alvo de verificação e avaliação. A seleção dos projetos que podem compor o “sistema relevante” foi realizada no estágio 3.

Foram identificados e descritos dez projetos considerados pelos gestores da Agência como os mais importantes e de maior relevância, sendo eles:

- 1) Projeto I – Implantação e execução do programa de revitalização de ruas e estabelecimentos comerciais;
- 2) Projeto II – Implantação do programa de revitalização da micro e pequena empresa industrial;
- 3) Projeto III – Planejamento e execução de ações por meio da Câmara Setorial para o fortalecimento do setor econômico agropecuário;
- 4) Projeto IV – Programa de elaboração, desenvolvimento e incentivo à qualificação da mão-de-obra de São João da Boa Vista;
- 5) Projeto V – Políticas de incentivo à captação de novas empresas para o município;
- 6) Projeto VI – Investimento na melhoria da infra-estrutura municipal, visando elevar a qualidade de vida e sustentabilidade dos munícipes;
- 7) Projeto VII – Investimento em ações voltadas ao turismo como vetor de desenvolvimento econômico municipal;
- 8) Projeto VIII – Ações de empreendedorismo visando o estímulo à tecnologia e à mudança da cultura empresarial;
- 9) Projeto IX – Ações estratégicas de integração das instituições locais e setores econômicos municipais para fortalecimento da sociedade civil, visando um governo participativo e democrático;
- 10) Projeto X – Implantação da Agenda Ambiental.

A seguir está apresentada a figura rica (*rich picture*) figura 6.14 para melhor visualização dos sistemas essenciais que compõem o ambiente da situação-problema (a Agência de Desenvolvimento de SJBV).

Figura 6.14 – Figura rica da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista
Elaborada pelo autor

A partir da visualização da figura rica, relacionaram-se os fatores atuais que permeiam o ambiente interno e externo à organização e que estão relacionados à situação problemática (ESTEVEES, 2006).

Esses fatores podem ser divididos em três subgrupos: estrutura, processos e relacionamento entre estrutura e processos.

Entre os pontos críticos identificados em relação à estrutura, destaca-se o baixo número de colaboradores na Agência de Desenvolvimento de SJBV. A estrutura organizacional conta com uma Diretora que fica integralmente disponível para a agência e responde por todas as ações de planejamento, gestão e execução dos diversos projetos. A agência também conta com uma colaboradora que atua exclusivamente no projeto “Banco de Talentos”, e com mais dois estagiários que atuam na agência, com uma carga horária de 20 horas semanais cada. Essa estrutura extremamente enxuta faz com que exista uma sobrecarga de atividades em todos os colaboradores, inclusive na Diretora, a qual acaba tendo de realizar

atividades rotineiras, consumindo assim o tempo que poderia ser destinado ao planejamento, gestão, acompanhamento e avaliação dos projetos em andamento.

Outro problema identificado na estrutura está relacionado à baixa disponibilidade de tempo dos parceiros para se dedicarem a encontros de planejamento e avaliação dos projetos. Isso ocorre em função das inúmeras atividades que esses parceiros realizam simultaneamente, além dos projetos em análise.

Dentre os pontos críticos ligados aos processos, detectou-se a ausência de um sistema informatizado de gestão de projetos, no qual os parceiros poderiam acessar on-line as informações atualizadas dos projetos e fazer a inserção de como está o andamento das atividades pelas quais são responsáveis.

Dentre os pontos críticos ligados ao relacionamento entre a estrutura e os processos, verificou-se a ausência de procedimentos de monitoramento, controle e avaliação dos projetos, bem como a inexistência de indicadores de desempenho definidos para medirem a evolução do desempenho das empresas participantes dos projetos e as contribuições realizadas em função das ações dos projetos.

Ainda ligado ao relacionamento entre a estrutura e os processos, notou-se que, devido à falta do sistema de gestão de projetos, os parceiros têm dificuldade de se manterem atualizados sobre todas as ações desenvolvidas nos projetos, gerando mais uma sobrecarga na equipe gestora da agência, já que é necessário contatar os diversos parceiros para saber como está o andamento das ações inicialmente programadas e que estão sob sua responsabilidade.

Após a análise desses fatores, elaborou-se uma questão-problema para caracterizar de forma estruturada a situação problemática explicitada, consistindo em:

- Verificar, por meio dos projetos de revitalização do comércio e da indústria de SJBV, se a Agência de Desenvolvimento de SJBV promove contribuições às MPE locais, possibilitando melhoria em seu desempenho gerencial e operacional, além de elevar o seu potencial competitivo.

Essa descrição estruturada da situação-problema norteou os próximos estágios da SSM e foi decisiva para a proposição das possíveis soluções aceitáveis e desejáveis para a situação-problema inicial.

6.3.2 Estágio 3: Definições sucintas dos sistemas relevantes

Após levantar os principais sistemas relevantes (termo sistêmico) – os dez projetos realizados pela Agência de Desenvolvimento de SJBV -, foi feita, nesse estágio, a escolha dos principais sistemas que foram alvo de análise na busca de mudanças viáveis para a situação-problema. Para tanto, a partir dos dez projetos identificados, foram selecionados os dois primeiros (revitalização do comércio e da indústria de SJBV) para serem objeto de análise na aplicação dessa metodologia SSM.

Segundo o autor da metodologia SSM (CHECKLAND, 1981), esse processo de escolha do sistema relevante deve ser realizado de acordo com critérios específicos definidos pelos atores envolvidos no sistema, tornando esse sistema relevante escolhido o objeto de estudo em profundidade.

O processo de escolha desses projetos se deu com base em um critério que foi definido pelos principais atores que gerenciam o sistema (Direção da Agência de Desenvolvimento SJBV e Gestores do SEBRAE local). O critério para a escolha foi o maior número de empresários participando dos projetos. Nesse sentido, justificou a escolha dos dois projetos (revitalização do comércio e da indústria de SJBV), pois, dentre os dez projetos levantados, os

escolhidos são os que possuem o maior número de empresários locais participando ativamente das atividades que os compõem.

Checkland (1981) sugere que, pelo fato de a elaboração dessa definição sucinta não ser uma atividade trivial, deve ser utilizado o recurso conhecido como mnemônico CATWOE, conforme referenciado nos aspectos metodológicos no capítulo V.

O mnemônico possibilita definir os elementos básicos que devem estar presentes na definição sucinta do sistema essencial, sendo eles: clientes, atores, processo de transformação, visão de mundo, donos ou proprietários do sistema e restrições ambientais.

Para a definição dos sistemas essenciais que foram estudados, duas ações básicas sucessivas foram realizadas nesse estágio: (a) definição das atividades básicas e como elas deveriam funcionar a partir de um determinado ponto de vista relacionado aos projetos selecionados, conforme quadro 6.3; (b) descrição da situação-problema estruturada em termos sistêmicos a partir dos projetos selecionados, a qual foi descrita depois da elaboração do quadro 6.3, que forneceu os subsídios necessários para sua definição.

	Definição	Elementos que compõem a definição sucinta do sistema
C	<i>Client</i> - Cliente	Empresários formais dos setores do comércio e da indústria de SJBV.
A	<i>Actor</i> - Atores	Agência de Desenvolvimento de SJBV; Prefeitura Municipal de SJBV; SEBRAE – SJBV; Incubadora de Empresas de SJBV; SENAI – SJBV; SESI – SJBV; SENAC; Associação Comercial e Empresarial de SJBV; SINCOVAR; CTUR; IPEFAE; CIESP; AMITE; UNIFAE e UNIFEOP.
T	<i>Transformation:</i> Processo de transformação	Entradas: situação-problema (há contribuições da ADSJBV aos MPE?) empresários com baixa qualificação → Processamento: capacitação de empresários e colaboradores → saída: empresários e colaboradores qualificados e aptos a realizarem as mudanças necessárias para melhorar o desempenho de seus negócios. - As principais atividades de transformação desenvolvidas nos projetos são: <i>avaliação empresarial e institucional</i> : diagnóstico empresarial de desempenho gerencial e operacional das empresas; <i>capacitação</i> : cursos e palestras; <i>consultorias</i> : em gestão e operações; <i>pesquisas de mercado</i> : pesquisas de opinião e satisfação, de novas oportunidades de negócio e de viabilidade econômica e financeira para implantação de novos negócios;
W	<i>Weltanschauungen:</i> Visão de mundo	<i>Gestores da Agência de Desenvolvimento de SJBV e demais parceiros</i> : esperam que os empreendedores e seus colaboradores possam ser perfeitamente qualificados com as capacitações oferecidas pelos projetos; que as consultorias consigam promover mudanças significativas na gestão e nas operações das

		<p>empresas; e que os conhecimentos adquiridos pelos participantes possam ser aplicados na prática, implementados e acompanhados, e, sobretudo, que se crie uma cultura de melhoria contínua e de aprendizagem organizacional;</p> <p><i>Colaboradores da Agência de Desenvolvimento de SJBV:</i> vêem a possibilidade de crescerem profissionalmente; esperam reconhecimento de seu trabalho prestado aos projetos, oportunidade de participar e desenvolver novos projetos, realizar novas parcerias e remuneração por seu trabalho compatível com o mercado;</p> <p><i>Empresários do comércio e da indústria:</i> têm a expectativa de melhorar o desempenho e competitividade de seus negócios por meio de qualificação própria e de seus colaboradores; esperam que sejam viabilizados incentivos dos governos municipal e estadual, como leis de incentivo, infra-estrutura nos distritos industriais, entre outros;</p> <p><i>Colaboradores das empresas assistidas:</i> esperam, com as qualificações que estão recebendo, poder melhorar profissionalmente e ter uma ascensão em suas carreiras;</p> <p><i>Prefeitura Municipal de SJBV:</i> tem a expectativa de que as atividades realizadas nos projetos de revitalização do comércio e da indústria possam contribuir para o fortalecimento das empresas locais, gerando novos empregos e mais renda para o município.</p>
O	<i>Owners:</i> Donos ou proprietários	Agência de Desenvolvimento de SJBV; Prefeitura Municipal de SJBV e SEBRAE – SJBV.
E	<i>Environment:</i> Restrições ambientais	Forte concorrência, por serem setores competitivos (comércio e indústria); cultura de implantação de empreendimentos por pessoas que não possuem as qualificações necessárias para gerenciar novos negócios. Isso não por descaso dos empreendedores, mas por força das necessidades de tais empreendedores de buscarem oportunidade de serem produtivos no mercado.

Quadro 6.3 – Definição sucinta do sistema a partir da CATWOE

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a elaboração da definição sucinta do sistema a partir da CATWOE, buscou-se extrair dos projetos selecionados uma estrutura fundamental (conhecida como: definição sucinta do sistema), possibilitando a elaboração de uma situação-problema mais estruturada.

Essa definição sucinta serviu de base para o entendimento sistêmico situação-problema e possibilitou a proposição das possíveis soluções aceitáveis e desejáveis para a melhoria do sistema. Para tanto, tentou-se identificar qual seria a melhor forma de operacionalização dos projetos selecionados (revitalização do comércio e da indústria de SJBV) para desenhar o modelo sistêmico no próximo estágio.

6.3.3 Estágio 4: Modelos conceituais

Esse estágio compreende o estabelecimento de um modelo conceitual sistêmico para a situação-problema em estudo. Esse modelo foi estruturado a partir de reuniões realizadas com os gestores da Agência de Desenvolvimento e seus parceiros, juntamente com alguns empresários que participaram dos projetos de revitalização do comércio e da indústria de SJBV.

Esse modelo está estruturado e demonstrado pela figura 6.15.

Figura 6.15 – Modelo sistêmico dos projetos de revitalização do comércio e da indústria

Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo conceitual sistêmico caracteriza o ambiente que envolve os projetos em estudo. Buscou-se evidenciar que a Agência de Desenvolvimento de SJBV está dentro de um

ambiente externo à Agência. Nesse ambiente estão todos os parceiros dos projetos, toda a comunidade empresarial de SJBV, as instituições de ensino universitário e profissionalizante, as entidades de classe, o governo representado em suas três esferas, a sociedade de uma forma geral, entre outros elementos.

Nesse contexto insere-se a Agência de Desenvolvimento de SJBV, realizando diversos projetos, conforme descrito nos estágios 1 e 2, inclusive os projetos de revitalização do comércio e da indústria, que são representados no modelo conceitual sistêmico como “os sistemas essenciais” para proposição de soluções para a situação-problema.

Observando o modelo, na sequência, percebe-se que o processo de transformação do sistema é constituído por três níveis. O primeiro nível é o de diagnóstico e planejamento, composto pela avaliação empresarial e institucional, no qual são realizados os diagnósticos das empresas que fazem parte dos projetos, para, a partir dos resultados levantados nos diagnósticos, serem propostas as ações aos empresários. O segundo nível é o de execução, em que são realizadas as capacitações, por meio de cursos, palestras e oficinas, com foco na qualificação dos empreendedores e colaboradores das empresas participantes. Na sequência, são realizadas as consultorias, de forma individual e de acordo com as especificidades e necessidades de cada empresa. Por fim, são realizadas as pesquisas de mercado, onde se busca identificar a satisfação dos consumidores em relação aos produtos industrializados e comercializados pelas empresas participantes do projeto.

No terceiro nível do processo de transformação estão os empresários e os colaboradores, que são o foco desse nível de processamento, no qual os insumos/entradas são as informações transmitidas através do nível de execução onde são realizadas as capacitações, consultorias e pesquisas de acordo com as demandas identificadas no nível de diagnóstico e planejamento. As saídas desse sistema são empresários e colaboradores qualificados e preparados para transformarem suas empresas em organizações de aprendizagem, nas quais a

troca de informações e experiências e a busca por melhoria contínua são os pilares do seu modelo de gestão.

O propósito desse processo de transformação é fazer com que os empresários e colaboradores consigam perceber as dificuldades encontradas no dia-a-dia de seus negócios e consigam gerar ou buscar soluções para superar tais dificuldades, mantendo-os competitivos no mercado.

Na seqüência do processo de transformação, estão descritos os resultados esperados pelo sistema, que são a elevação do desempenho gerencial e operacional e a potencialização da capacidade competitiva das MPE participantes dos projetos.

No último nível do modelo conceitual sistêmico está o impacto esperado para o município de SJBV: a promoção do desenvolvimento local integrado em três dimensões - social, econômico e sustentável.

Ao final, o modelo conceitual sistêmico promove o retorno das ações ao início do ciclo do sistema, onde novamente são avaliadas tanto as empresas participantes quanto os projetos como um todo.

Após a análise do modelo conceitual sistêmico, que, conforme Checkland (1981), deve ser caracterizado como modelo formal, pode existir a necessidade de se estruturar modelos conceituais complementares, os quais são denominados de “outras conceituações sistêmicas”.

Para tanto, foram estruturadas essas outras conceituações sistêmicas, buscando defini-las a partir do foco do sistema - melhoria do desempenho gerencial e operacional das MPE.

Essas outras conceituações sistêmicas, ou modelos conceituais complementares, foram estruturadas em dois níveis de processo, sendo eles: processo de articulação e processo de comunicação.

O processo de articulação consiste no relacionamento dos gestores da Agência com dois grupos de atores distintos. Primeiramente, a Agência de Desenvolvimento é responsável

pela articulação junto aos demais parceiros, para organizarem o planejamento das atividades a serem desenvolvidas pelo projeto e para captação dos recursos necessários para a manutenção dos projetos. Em um segundo momento, a Agência de Desenvolvimento também é responsável pela articulação junto aos empresários, para organizarem as turmas de empresários e colaboradores para realização dos projetos.

O processo de comunicação, por sua vez, consiste inicialmente em prover a comunicação entre os gestores da Agência e os empresários. Nesse sentido, a comunicação deve ser uma via de mão-dupla entre os gestores do projeto e os empresários participantes, pois os dois lados precisam manifestar suas demandas e receber o devido retorno em tempo viável. Dessa forma, é necessário que os empresários transmitam suas necessidades específicas de capacitação e consultoria, e a Agência de Desenvolvimento prepare as ações disponibilizadas a partir dessa necessidade, e articule-as com os outros parceiros, a fim de desenvolverem as ações dos projetos visando a atender às demandas dos empresários.

Na seqüência, o processo de comunicação consiste em estimular o relacionamento entre os empresários, pois há necessidade de estreitar a comunicação entre os próprios empresários a fim de que eles realizem trocas de experiências e discutam como estão implantando os conhecimentos adquiridos nos cursos e consultorias oferecidos pelos projetos.

6.3.4 Estágio 5: Comparação dos modelos conceituais com a situação problemática expressada

Nesse estágio, foi realizada a comparação da situação-problema real (estágio 2) com o modelo conceitual sistêmico e seus modelos complementares (estágio 4). Foram utilizados, nesse estágio, os recursos sugeridos pelo autor da metodologia SSM (CHECKLAND, 1981), que apresenta quatro formas para realizar a comparação do “mundo real” com o “mundo sistêmico”, conforme referenciado nos aspectos metodológicos, no capítulo V.

Das quatro formas sugeridas pelo autor, por questão de adequação aos propósitos desta pesquisa, foram utilizadas, simultaneamente, duas formas de comparação. A primeira consistiu na discussão do modelo conceitual com os atores principais da situação-problema, e a segunda consistiu na sobreposição da situação real com o modelo conceitual sistêmico, onde se identifica a presença ou não das atividades do modelo conceitual no mundo real.

Para tanto, foram realizadas algumas reuniões com os gestores da Agência e seus parceiros, e, em seguida, com os empresários participantes dos projetos de revitalização do comércio e da indústria, para discutir e afinar a comparação do “mundo real” com o “mundo sistêmico”. Essas reuniões tiveram o objetivo de extrair as percepções e sugestões dos dois grupos de maior importância e influência do sistema: (a) os gestores da Agência e seus parceiros e (b) os empresários beneficiados.

Nesse sentido, os pontos congruentes não foram foco desse estágio, mas sim, as diferenças e divergências que sucederam.

A partir da comparação por sobreposição da situação problemática explicitada com o modelo conceitual sistêmico, constataram-se algumas divergências ao analisar o processo de transformação do sistema.

Em função de terem sido avaliados dois projetos-piloto (revitalização da indústria e do comércio), alguns pontos verificados na situação problemática real explicitada necessitam de reestruturação, como, por exemplo, a maneira de as ações e atividades serem planejadas, sendo essa a primeira divergência constatada.

Conforme o modelo sistêmico, o ideal é que o planejamento das ações seja realizado inicialmente a partir das dificuldades detectadas nos diagnósticos com os empresários. Essas dificuldades devem ser classificadas preferencialmente em duas dimensões (gestão e operações), as quais, segundo Allegretti (2004), são imprescindíveis para a análise de desempenho de MPE.

Essas dimensões são compostas por uma série de variáveis, sendo estruturadas da seguinte forma: gestão (liderança, estratégias e planos, clientes e sociedade, informações e conhecimento, gestão de pessoas, gestão de processos, resultados da organização, tecnologias de gestão, finanças e contabilidade) e operações (uso e desenvolvimento de tecnologias, logística de aquisição, produção, logística de distribuição, marketing e vendas).

Atualmente, as ações já são planejadas segundo a percepção dos gestores dos projetos com base em diagnósticos realizados; no entanto, a divergência entre a prática real e o modelo sistêmico encontra-se na ausência da definição das dimensões de desempenho. Dessa forma, faltariam critérios para a definição das áreas de concentração das qualificações e consultorias a serem oferecidas.

A segunda divergência constatada se deu em função da ausência das dimensões de desempenho. Tornou-se difícil definir indicadores para monitoramento, controle e avaliação dos projetos. Para tanto, no modelo sistêmico, seguiu-se a orientação do autor da metodologia SSM (CHECKLAND, 1981), que afirma ser necessária a existência de processos de monitoramento, controle e avaliação do sistema.

Foram definidas, como sugestão do modelo conceitual, as dimensões de gestão e operações com suas respectivas variáveis, para que possam ser as bases para a criação e implementação de indicadores de desempenho.

Nesse estágio, além de serem realizadas as comparações do “mundo real” com o “mundo sistêmico”, também foram definidas algumas proposições de soluções e mudanças necessárias para a transformação da situação-problema.

Foram selecionados alguns aspectos em relação aos projetos de revitalização do comércio e da indústria, a partir dos quais foram feitas proposições pelos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento e pelos empresários assistidos pelos dois projetos.

Os resultados dessas proposições de soluções e mudanças necessárias foram organizados em cinco blocos: a) atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras; b) atuação das turmas de empresários participantes dos projetos; c) atuação dos facilitadores e consultores dos projetos; d) qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos; e) qualidade dos materiais e recursos didáticos. Esses resultados estão apresentados a seguir, separados por projeto (revitalização do comércio e da indústria). Logo após os quadros com as proposições dos gestores da Agência e seus parceiros e empresários, segue uma análise comparativa da opinião dos dois grupos, o que possibilitou alcançar o objetivo (5) desta pesquisa.

6.3.4.1 Proposições de soluções e mudanças necessárias para melhoria do projeto de revitalização do comércio

Para a avaliação do quesito “atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras”, foram considerados os seguintes aspectos: a organização geral das atividades, atendimento ao empresário, atenção às especificidades de cada setor representado no projeto, articulação entre os parceiros, articulação dos parceiros com outras instituições, e resposta às demandas dos empresários. Os resultados gerados nesse quesito foram descritos no quadro 6.4.

Aspecto considerado na avaliação: atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	O trabalho realizado até o momento pelo projeto tem demonstrado bons resultados. Acredita-se que é necessário conseguir novos parceiros com disponibilidade de recursos financeiros, pois assim seria possível fazer um grande trabalho. Contudo, antes disso é necessário sensibilizar os empresários do comércio, para que o projeto tenha um maior número de participantes.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização do comércio.	Percebe-se que a harmonia entre as instituições fica comprometida pelos diversos interesses, o que gera atrasos nas atividades, prejudicando os empresários beneficiados pelo projeto. Mas ainda assim, de uma forma geral, os gestores da Agência e seus parceiros têm conseguido dar andamento ao projeto.

Quadro 6.4 – Avaliação do quesito: atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras
 Fonte: Elaborado pelo autor

Realizando a análise comparativa da opinião dos dois grupos, nota-se que tanto os gestores e parceiros da Agência quanto os empresários beneficiados pelo projeto concordam com o fato de que, apesar dos diferentes interesses dos gestores e parceiros da agência, a atuação desse grupo foi considerada positiva. Porém, os empresários acreditam que, em relação à capacidade de articulação, os parceiros precisam de se organizar melhor. Essa situação ficou explícita a partir da análise das divergências entre a situação-problema real e o modelo conceitual, a qual possibilitou detectar que a falta de encontros dos parceiros para planejarem e acompanharem as ações do projeto poderia prejudicar o andamento do projeto.

Em relação à capacidade financeira para realização das atividades do projeto, os gestores e parceiros da Agência afirmaram que se faz necessária a captação de novos parceiros para viabilizar a continuidade dos projetos.

Para a avaliação do quesito “atuação das turmas de empresários participantes dos projetos” foram considerados os seguintes aspectos: pontualidade, assiduidade, integração, aprendizagem, participação e interesse, troca de experiências e capacidade de organização da turma para apresentar suas demandas. Os resultados gerados nesse quesito foram descritos no quadro 6.5.

Aspecto considerado na avaliação: atuação das turmas de empresários participantes dos projetos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	<p>Nesse projeto, notou-se a falta de interesse de alguns empresários. De 118 empresas diagnosticadas na primeira etapa do projeto, apenas 20 empresas participaram com mais afinco das capacitações, ou seja, apenas 20 demonstraram interesse e estavam comprometidos com o trabalho. Nesse sentido, deve-se melhorar a seleção das empresas para participar do projeto.</p> <p>A questão da integração é um ponto que deve ser trabalhado. Os comerciantes ainda não têm essa visão de integração; contudo, sugere-se que essa situação deva ser trabalhada.</p>
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização do comércio.	<p>Quanto à pontualidade e assiduidade, a turma teve um péssimo desempenho. Portanto, deve-se reforçar esse ponto, cobrando dos colegas mais comprometimento.</p> <p>Não houve uma integração que possibilitasse fluir melhor a troca de experiências e aproveitar bem os conteúdos ministrados. Deve-se reforçar a integração.</p> <p>O aprendizado e o interesse foram razoavelmente positivos.</p> <p>Enfim, em função do próprio comportamento de várias pessoas da turma, a avaliação geral da turma ficou a desejar e poderia ser muito mais positiva. Deve-se cobrar mais empenho de todos.</p>

Quadro 6.5 – Avaliação do quesito: atuação das turmas de empresários participantes dos projetos
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à avaliação da turma de empresários participantes dos projetos, houve uma convergência na opinião dos dois grupos. Tanto os gestores e parceiros da Agência quanto os empresários concordam com o fato de que faltou mais comprometimento por parte dos empresários. Contudo, os vinte empresários que participaram mais ativamente do projeto deram a sua contribuição para que o projeto tivesse continuidade e gerasse bons resultados até o presente momento. Vale ressaltar que os quatorze empresários entrevistados nesta pesquisa fazem parte desses vinte citados.

Foi dada grande ênfase também à questão da integração dos empresários, cujo nível foi considerado baixo, fazendo-se necessária uma intervenção por parte dos gestores do projeto para promoverem encontros de integração e troca de experiências entre os empresários.

Para a avaliação do quesito “atuação dos facilitadores e consultores dos projetos”, foram considerados os seguintes aspectos: o cumprimento do conteúdo programático das atividades, a exposição didática dos conteúdos e a atenção ao grau de compreensão da turma. Os resultados gerados nesse quesito foram descritos no quadro 6.6.

Aspecto considerado na avaliação: atuação dos facilitadores e consultores dos projetos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	<p>Todos os pontos considerados na avaliação dos facilitadores foram cumpridos de forma positiva nas atividades do projeto do comércio.</p> <p>É importante lembrar que foram ministradas capacitações básicas, oferecidas sem custo para o empresário.</p>
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização do comércio.	<p>O cumprimento do conteúdo foi satisfatório, mas a exposição didática foi prejudicada em alguns casos, devido à nítida falta de vivência profissional de determinados facilitadores na área abordada.</p> <p>A atenção e o relacionamento com a turma foram positivos, pois tinham o cuidado de lidar com os diversos níveis de conhecimento nos quais os participantes se encontravam ao chegar a cada atividade.</p> <p>Na administração do tempo da atividade, percebeu-se que às vezes ocorreu a perda do foco e também a extensão no horário.</p>

Quadro 6.6 – Avaliação do quesito: atuação dos facilitadores e consultores dos projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à avaliação dos facilitadores e consultores do projeto, houve divergência de opiniões em alguns pontos. Para os gestores e parceiros da Agência, todos os pontos foram cumpridos de forma positiva. Foi apresentada também a seguinte informação adicional: as atividades oferecidas não tiveram custos para os empresários. Acredita-se que essa informação não tem o objetivo de justificar qualquer deficiência que possa ter ocorrido, mas pode evidenciar que, com os recursos que os parceiros dispuseram para o projeto, a equipe contratada foi a melhor possível, podendo melhorar de acordo com a entrada de mais recursos no projeto.

Já os empresários elogiaram a dedicação dos facilitadores e consultores e a capacidade de se relacionarem com a turma; porém, criticaram a didática de alguns deles. Portanto,

notou-se que há necessidade de dotar melhor os facilitadores e consultores com recursos didáticos e pedagógicos que possam atender as necessidades de cada atividade, permitindo que suas atuações sejam as mais envolventes e interessantes possíveis para os empresários, pois se acredita que assim é possível obter uma maior participação e interesse dos mesmos.

Para a avaliação do quesito “qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos”, foi considerada a qualidade do ambiente físico. Os resultados gerados nesse quesito foram descritos no quadro 6.7.

Aspecto considerado na avaliação: qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	Quanto ao espaço físico, as necessidades foram atendidas de forma satisfatória.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização do comércio.	De um modo geral, estava muito bem organizado.

Quadro 6.7 – Avaliação do quesito: qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à avaliação da infra-estrutura física utilizada pelo projeto do comércio, tanto os gestores e parceiros da Agência quanto os empresários concordaram que atende plenamente às necessidades do projeto.

Para a avaliação do quesito “qualidade dos materiais didáticos”, foram considerados os seguintes aspectos: a atualização do conteúdo do curso, a atualização dos recursos didáticos (estudos de caso, trabalho em equipe, exercícios, etc.) e a qualidade do material didático impresso e eletrônico. Os resultados gerados nesse quesito foram descritos no quadro 6.8.

Aspecto considerado na avaliação: qualidade dos materiais e recursos didáticos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	De uma forma geral, os materiais utilizados nos cursos oferecidos tiveram uma boa qualidade; porém, sempre é bom fazer uma atualização.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização do comércio.	De um modo geral, os materiais didáticos atenderam às necessidades e foram bem elaborados. A única restrição foi quanto à atualização dos recursos didáticos, que não foi satisfatória.

Quadro 6.8 – Avaliação do quesito: qualidade dos materiais e recursos didáticos

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à qualidade dos materiais e recurso didáticos, de uma forma geral, houve semelhança nas opiniões. No entanto, os empresários manifestaram que, em relação à atualização dos recursos didáticos, a qualidade não correspondia ao nível dos treinamentos. Nesse sentido, a sugestão é que sejam atualizados os recursos didáticos – exercícios, estudos de casos, atividades práticas e dinâmicas utilizadas -, adequando-os às necessidades específicas de cada treinamento.

Realizando uma análise geral, considerando os cinco aspectos abordados no projeto de revitalização da indústria, tanto os gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento quanto os empresários do comércio concordaram com o fato de que o projeto, apesar de ser “piloto”, apresentou um bom desempenho. Contudo, é necessário melhorar a articulação entre os parceiros e entre novos parceiros que podem contribuir para potencializar o projeto. Precisa-se também de um maior comprometimento e integração dos empresários participantes. E quanto aos facilitadores, estes foram considerados muito bons, necessitando apenas de atualizarem, em alguns casos, os recursos didáticos que utilizaram.

6.3.4.2 Proposições de soluções e mudanças necessárias para melhoria do projeto de revitalização da indústria

Para a avaliação do quesito “atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras”, foram considerados os seguintes aspectos: organização geral das atividades, atendimento ao empresário, atenção às especificidades de cada setor representado no projeto, articulação entre os parceiros, articulação dos parceiros com outras instituições e resposta às demandas dos empresários. Os resultados gerados nesse quesito foram descritos no quadro 6.9.

Aspecto considerado na avaliação: atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	Houve integração total entre os parceiros, sendo que o trabalho desenvolvido foi uma criação do grupo de parceiros, com tarefas distribuídas e responsabilidades compartilhadas. Essa experiência foi única no município até então, considerando a implantação de uma ação de desenvolvimento econômico local da indústria, com foco em geração de emprego e renda, por meio da qualificação das MPE.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização da indústria.	Todos os critérios, desde a organização geral das atividades, o atendimento aos empresários, a atenção às especificidades de cada setor representado no projeto, a articulação entre os parceiros até a resposta às demandas dos empresários tiveram um desempenho considerado bom pelos empresários.

Quadro 6.9 – Avaliação do quesito: atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras
Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse projeto de revitalização da indústria, a avaliação da atuação dos gestores da Agência e seus parceiros foi considerada positiva pelos dois grupos. Não foi levantada nenhuma crítica em relação à atuação dos gestores e seus parceiros pelos empresários, registrando simplesmente um bom desempenho em todos os aspectos considerados na avaliação.

Para a avaliação do quesito “atuação das turmas de empresários participantes dos projetos”, foram considerados os seguintes aspectos: pontualidade, assiduidade, integração,

aprendizagem, participação e interesse, troca de experiências e capacidade de organização da turma para apresentar suas demandas. Os resultados gerados nesse quesito foram descritos no quadro 6.10.

Aspecto considerado na avaliação: atuação das turmas de empresários participantes dos projetos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	<p>A turma inicial teve 21 empresários. No entanto, o grupo efetivo foi de 11 empresários, o que mostrou que grande parte dos empresários ainda não tem consciência da necessidade de capacitação para se tornar competitiva e permanecer no mercado. Como sugestão, deve-se fazer um trabalho de conscientização desses empresários sobre a importância de atualizarem-se para atuarem no mercado atual, e mostrar que, sem qualificação, eles correm o risco de serem suprimidos por empresas mais preparadas e mais competitivas.</p> <p>Deve-se considerar que houve ausências frequentes, demonstrando a falta de interesse e a perspectiva de auto-suficiência de alguns empresários.</p> <p>Com relação ao grupo dos 11 empresários que tiveram maior participação no projeto de indústria, percebe-se grande interesse, envolvimento e comprometimento, o que justifica os investimentos realizados.</p> <p>Devem ser trabalhadas mais ações de integração da turma, para que troquem mais experiências, principalmente sobre a aplicação, na prática, em suas empresas, dos conhecimentos adquiridos no projeto.</p>
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização da indústria.	<p>Os 11 empresários que participam mais ativamente mantiveram sempre uma pontualidade e assiduidade razoável. Entre eles, a integração e a aprendizagem tiveram um desempenho muito bom.</p> <p>A participação, o interesse e a capacidade de organização da turma para apresentar suas demandas foram considerados satisfatórios, com bom desempenho, podendo melhorar.</p> <p>Já a troca de experiências entre os empresários teve um desempenho médio, com a possibilidade de melhorar muito a partir da consciência de sua importância por todos os empresários participantes. Vale ressaltar que os gestores do projeto, bem como os facilitadores e consultores, devem estimular essa integração.</p>

Quadro 6.10 – Avaliação do quesito: atuação das turmas de empresários participantes dos projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

Na avaliação da turma de empresários participantes do projeto, houve convergência nas opiniões, tanto nos pontos positivos quanto nos pontos em que se sugerem melhorias. Notou-se que a integração deve ser estimulada por todos os envolvidos, e promovida pelos gestores dos projetos, seja por meio de encontros para troca de experiências, seja por meio de

fóruns específicos para discussão de temas comuns a todos os segmentos representados no projeto.

Para a avaliação do quesito “atuação dos facilitadores e consultores dos projetos” foram considerados os seguintes aspectos: o cumprimento do conteúdo programático das atividades, a exposição didática dos conteúdos e a atenção ao grau de compreensão da turma. Os resultados gerados nesse quesito foram descritos no quadro 6.11.

Aspecto considerado na avaliação: atuação dos facilitadores e consultores dos projetos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	No decorrer dos cursos, palestras e consultorias, sempre houve uma preocupação em selecionar facilitadores com um bom histórico de atuação no desenvolvimento de cursos para o SEBRAE-SP. Com isso, de modo geral, a grande maioria dos facilitadores atingiu todos os resultados esperados.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização da indústria.	<p>Quanto ao cumprimento do conteúdo programático, todos os facilitadores alcançaram bom desempenho.</p> <p>Todos os facilitadores mantiveram um bom relacionamento com a turma e ficaram atentos ao grau de compreensão de todos os participantes.</p> <p>Em relação à exposição didática, em torno de 70% dos facilitadores tiveram um ótimo desempenho, enquanto 30% tiveram um desempenho razoável, com possibilidade de melhoria.</p> <p>Quanto à administração do tempo, em torno de 90% dos facilitadores tiveram um ótimo desempenho, enquanto 10% tiveram um desempenho razoável, com alguma possibilidade de melhoria.</p> <p>Alguns facilitadores necessitam se atualizar e atuar com mais didática, possibilitando maior interação e aproveitamento das experiências do grupo.</p>

Quadro 6.11 – Avaliação do quesito: atuação dos facilitadores e consultores dos projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

Os empresários manifestaram-se satisfeitos em relação à atuação dos facilitadores e consultores, considerando positiva a capacidade de eles se relacionarem com a turma e de gerenciarem o tempo disponível para as atividades. Quanto à exposição didática, foi considerado que alguns facilitadores precisam melhorar suas atuações, principalmente no que diz respeito à utilização de recursos didáticos e pedagógicos mais atualizados e interessantes,

que possam atender as necessidades específicas de cada treinamento. Acredita-se que, com a aplicação dessas sugestões, é possível obter um desempenho melhor na participação da turma.

Para a avaliação do quesito “qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos”, foi considerada a qualidade do ambiente físico. Os resultados gerados nesse quesito foram descritos no quadro 6.12.

Aspecto considerado na avaliação: qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	O espaço físico, de modo geral, atende às necessidades.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização da indústria.	A estrutura física utilizada para a execução das atividades foi considerada razoavelmente boa, podendo melhorar.

Quadro 6.12 – Avaliação do quesito: qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

Na avaliação descrita acima, foi considerada positiva a qualidade da infra-estrutura utilizada para aplicação das atividades, atendendo às necessidades. No entanto, os empresários manifestaram que a qualidade pode ser melhorada.

Para a avaliação do quesito “qualidade dos materiais didáticos”, foram considerados os seguintes aspectos: atualização do conteúdo do curso, atualização dos recursos didáticos (estudos de caso, trabalho em equipe, exercícios, etc.) e qualidade do material didático impresso e eletrônico. Os resultados gerados nesse quesito foram descritos no quadro 6.13.

Aspecto considerado na avaliação: qualidade dos materiais e recursos didáticos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	Nos cursos de qualidade total, como todo seu conteúdo foi revisado, certamente todo o material didático atingiu as expectativas. Os demais cursos precisam de revisão e atualização.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização da indústria.	Quanto ao conteúdo das atividades, este foi considerado bem atualizado, com um nível de qualidade que atende às necessidades e expectativas. Os recursos didáticos necessitam de atualização, com exercícios mais envolventes e que possibilitem aproveitar as experiências da turma.

Quadro 6.13– Avaliação do quesito: qualidade dos materiais e recursos didáticos

Fonte: Elaborado pelo autor

Mais uma vez, ficou evidente a necessidade de atualização dos recursos didáticos, pois tanto os gestores e parceiros da agência quanto os empresários expressaram a mesma opinião. As apostilas foram consideradas de boa qualidade e, sobretudo, afirmou-se que elas continham informações atualizadas.

Em uma análise geral, considerando os cinco aspectos abordados no projeto de revitalização do comércio, tanto os gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento quanto os empresários do comércio concordaram com o fato de que o projeto, apesar de ser “piloto”, apresentou um bom desempenho; porém, existe a necessidade de ajustar alguns pontos, conforme citados nesse estágio.

A partir dessas proposições de soluções e mudanças necessárias para a melhoria do projeto, elaborou-se, nos estágios (6) e (7), a definição e seleção das ações de mudanças desejáveis e viáveis.

6.3.5 Estágios 6 e 7: Mudanças sistemicamente desejáveis e culturalmente viáveis e ações para melhorar a situação-problema

Esses dois estágios podem ser aplicados, desenvolvidos e descritos simultaneamente, pois é nesse momento que se definem as mudanças sistemicamente desejáveis e culturalmente viáveis e as ações para melhorar a situação-problema (CHECKLAND, 1981).

Para tanto, a partir das proposições realizadas no estágio anterior, foram elaboradas propostas de ações para melhorar a situação problemática, considerando os mesmos aspectos do estágio 5, sendo eles: a) atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras; b) atuação das turmas de empresários participantes dos projetos; c) atuação dos facilitadores e consultores dos projetos; d) qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos; e) qualidade dos materiais e recursos didáticos.

Os resultados dessas ações para melhorar a situação problemática estão apresentados a seguir, separados por projeto (revitalização do comércio e da indústria). Logo após a descrição dessas ações propostas elaboradas pelos gestores da Agência, seus parceiros e empresários, segue uma análise comparativa das ações propostas pelos dois grupos. Essa comparação possibilitou alcançar o objetivo (5) desta pesquisa.

6.3.5.1 Ações propostas para melhoria da situação-problema do projeto de revitalização do comércio

As ações propostas para o quesito “atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras” foram descritas no quadro 6.14.

Ações propostas para o quesito: atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	Uma idéia seria começar a trabalhar as ruas individualmente, atendendo aos interesses coletivos dos empresários. O momento agora é intensificar essas parcerias e dar continuidade aos trabalhos.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização do comércio.	Os gestores e parceiros da Agência deveriam estar focados nos interesses do projeto e deixar de lado o corporativismo de cada instituição, pois se cada um olha apenas para seus próprios interesses, as empresas beneficiadas perdem a oportunidade de melhorar seu desempenho e crescer mais. Deve-se também buscar novos parceiros com recursos disponíveis para investirem no projeto.

Quadro 6.14 – Ações propostas para o quesito: atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dois grupos têm propostas semelhantes no sentido de buscar novos parceiros que possam apoiar o projeto financeiramente, possibilitando melhorar ainda mais a qualidade das ações e as atividades oferecidas. Contudo, para os empresários, faz-se necessário melhorar o relacionamento e articulação entre os parceiros, em benefício do projeto.

As ações propostas para o quesito “atuação das turmas de empresários participantes dos projetos” foram descritas no quadro 6.15.

Ações propostas para o quesito: atuação das turmas de empresários participantes dos projetos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	Realizar atividades de integração para os empresários trocarem mais experiências entre si.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização do comércio.	Conscientizar sobre a importância da integração, e sobre o fato de que o comprometimento é que possibilitará a melhoria da competitividade de cada empresário individualmente, e do grupo como um todo.

Quadro 6.15 – Ações propostas para o quesito: atuação das turmas de empresários participantes dos projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando-se as ações propostas pelos dois grupos, nota-se uma sintonia no sentido de que se propõe melhorar o nível de integração dos empresários, começando com trabalhos de conscientização sobre a importância da interação e da troca de experiências.

As ações propostas para o quesito “atuação dos facilitadores e consultores dos projetos” foram descritas no quadro 6.16.

Ações propostas para o quesito: atuação dos facilitadores e consultores dos projetos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	Para melhorar a atuação dos facilitadores e consultores, seria interessante promover capacitações mais completas. Porém, em princípio, isso acarretaria ônus aos empresários. É preciso, então, saber se eles estão dispostos a partilhar os custos do projeto. Além das capacitações, também o acompanhamento e monitoramento in loco.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização do comércio.	Com orientação e intervenção do facilitador, deve-se estimular a turma a se integrar mais e a promover a troca de experiências para facilitar a aplicação dos conteúdos na prática diária de cada empresário. Os gestores do projeto precisam ser mais seletivos na busca de facilitadores, com perfil profissional mais específico por área a ser trabalhada, e que tenham vivência de aplicação dos conhecimentos a serem transmitidos.

Quadro 6.16 – Ações propostas para o quesito: atuação dos facilitadores e consultores dos projetos
Fonte: Elaborado pelo autor

Nos dois casos, observa-se a necessidade de oferecer capacitações mais completas aos empresários, no sentido de abordar com mais profundidade os problemas e deficiências identificados nas empresas. No entanto, os gestores do projeto presumem que a disposição dos empresários em colaborar financeiramente com os custos desses incrementos no projeto seria um entrave. Ainda assim, observou-se que os empresários que participaram mais ativamente do projeto já possuem uma consciência da importância de se qualificarem, pois já percebem o resultado prático da aplicação desses conhecimentos. O que seria necessário, nesse momento, é sensibilizá-los sobre a importância de sua contribuição financeira ao projeto.

Os empresários sugerem também que seja melhorado o processo de seleção dos facilitadores e consultores, e que estes tenham mais vivência com os temas para os quais forem selecionados.

As ações propostas para o quesito “qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos” foram descritas no quadro 6.17.

Ações propostas para o quesito: qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	Instalar aparelhos de ar condicionado nas salas de treinamento seria uma forma de melhoria em curto prazo.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização do comércio.	Procurar manter as instalações equipadas com modernos recursos áudio-visuais adequados para as necessidades das atividades, e instalar aparelhos de ar condicionado.

Quadro 6.17 – Ações propostas para o quesito: qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à qualidade da infra-estrutura, notou-se que as opiniões foram semelhantes, sendo proposta apenas a instalação de equipamentos para climatização do ambiente.

As ações propostas para o quesito “qualidade dos materiais e recursos didáticos” foram descritas no quadro 6.18.

Ações propostas para o quesito: qualidade dos materiais e recursos didáticos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	Realizar a atualização dos materiais didáticos e das atividades práticas.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização do comércio.	Buscar atualizar os materiais didáticos e identificar novos exercícios e estudos de caso que possam aproveitar melhor as experiências dos empresários.

Quadro 6.18 – Ações propostas para o quesito: qualidade dos materiais e recursos didáticos

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse aspecto, as ações propostas também foram idênticas nos dois grupos, sendo, portanto, proposta apenas a revisão dos materiais didáticos e a atualização dos exercícios e atividades práticas.

Analisando as ações propostas para os cinco quesitos relacionados ao projeto de revitalização do comércio, nota-se que, de uma forma geral, as propostas foram semelhantes e todas passíveis de implementação. Par tanto, os gestores e parceiros da Agência e os empresários beneficiados têm que dar sua contribuição individual, para que juntos consigam colocar em prática todas as ações que propuseram.

6.3.5.2 Ações propostas para melhoria da situação problemática do projeto de revitalização da indústria

As ações propostas para o quesito “atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras” foram descritas no quadro 6.19.

Ações propostas para o quesito: atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	No caso do projeto de revitalização das indústrias, já estamos avançados, constituímos grandes parcerias, além de já estarmos a mais de um ano trabalhando com o grupo. Nesse sentido, é necessário, para o momento, intensificar a relação com os parceiros já existentes e captar novos parceiros para dar continuidade aos trabalhos.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização da indústria.	Faz-se necessário que os empresários aumentem sua colaboração e participação com essas instituições parceiras, pois, a partir disso, certamente a qualidade das atividades será elevada.

Quadro 6.19 – Ações propostas para o quesito: atuação da Agência de Desenvolvimento e das instituições parceiras

Fonte: Elaborado pelo autor

Para os dois grupos, considerou-se necessário que todos os empresários colaborem com os parceiros já existentes e ajudem a buscar novos parceiros para que seja possível dar continuidade ao projeto.

As ações propostas para o quesito “atuação das turmas de empresários participantes dos projetos” foram descritas no quadro 6.20.

Ações propostas para o quesito: atuação das turmas de empresários participantes dos projetos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	Realizar atividades de integração para os empresários trocarem mais experiências entre si.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização da indústria.	Explorar mais as experiências do grupo, o que também aumentará a integração e participação.

Quadro 6.20 – Ações propostas para o quesito: atuação das turmas de empresários participantes dos projetos
Fonte: Elaborado pelo autor

As ações propostas pelos dois grupos foram semelhantes, destacando-se a importância de estimular e promover a integração dos empresários para trocarem mais experiências de aplicação dos conhecimentos adquiridos com as capacitações.

As ações propostas para o quesito “atuação dos facilitadores e consultores dos projetos” foram descritas no quadro 6.21.

Ações propostas para o quesito: atuação dos facilitadores e consultores dos projetos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	Oferecer capacitações mais completas, cobrindo mais áreas da administração empresarial.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização da indústria.	Melhorar a exposição didática atuando com mais dinamismo e energia. Gerenciar melhor o tempo das atividades utilizando recursos didáticos que sejam mais produtivos e que aproveitem melhor a experiência do grupo.

Quadro 6.21 – Ações propostas para o quesito: atuação dos facilitadores e consultores dos projetos
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à atuação dos facilitadores e consultores, os dois grupos concordaram com o fato de que é necessário oferecer capacitações mais completas, cobrindo todas as áreas da gestão empresarial. Houve apenas algumas ações adicionais propostas pelos empresários, que

sugeriram melhoria na exposição didática dos facilitadores, e que se estes se atentem mais para a gestão do tempo e melhorem a produtividade em sala.

As ações propostas para o quesito “qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos” foram descritas no quadro 6.22.

Ações propostas para o quesito: qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	A Instalação de aparelhos de ar condicionado nas salas de treinamento seria uma forma de melhoria em curto prazo.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização da indústria.	Melhorar os ambientes físicos, buscando oferecer climatização dos espaços em que são realizadas as atividades.

Quadro 6.22 – Ações propostas para o quesito: qualidade da infra-estrutura disponível para a realização das atividades dos projetos

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dois grupos afirmaram que, em relação à infra-estrutura, basta instalarem equipamentos de climatização nas salas de treinamento.

As ações propostas para o quesito “qualidade dos materiais e recursos didáticos” foram descritas no quadro 6.23.

Ações propostas para o quesito: qualidade dos materiais e recursos didáticos	
Avaliação dos gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento SJBV.	Manter o material didático atualizado e aproveitar mais os conteúdos oferecidos.
Avaliação dos empresários participantes dos projetos de revitalização da indústria.	Explorar melhor o material didático já disponível e mantê-lo sempre atualizado.

Quadro 6.23 – Ações propostas para o quesito: qualidade dos materiais e recursos didáticos

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à qualidade dos materiais e recursos didáticos, houve congruência nas ações propostas, focadas na atualização dos conteúdos e recursos e no melhor aproveitamento dos materiais já utilizados.

Observou-se, no projeto de revitalização da indústria, que houve bastante coerência entre as ações propostas, tanto pelos gestores e parceiros da Agência quanto pelos empresários. A ênfase maior foi dada à necessidade de buscar novos parceiros e fortalecer a relação entre os atuais, além de estreitar o relacionamento desses parceiros com os empresários, tudo em benefício do projeto.

Ao final desses dois estágios, foi realizada uma nova reunião com os empresários dos projetos de revitalização do comércio e da indústria e com os gestores e parceiros da Agência de Desenvolvimento de SJBV, a fim de verificar se as ações propostas definidas seriam sistemicamente desejáveis e viáveis culturalmente para serem implementadas no “mundo real”. Para tanto, foram estruturadas três questões abertas, as quais foram colocadas em discussão, sendo descritas a seguir:

- a) Quais **resultados esperam** desses projetos de revitalização do comércio e da indústria?
- b) Como **pretendem apoiar os projetos** para que suas ações sejam concluídas e os resultados desejados sejam alcançados?
- c) Quais **contribuições foram geradas aos empresários** em função das ações dos projetos de revitalização do comércio e da indústria?

Os resultados da avaliação realizada a partir da discussão dessas três questões estão descritos a seguir, separados por projeto (revitalização do comércio e da indústria).

Logo após os resultados das avaliações dos projetos, realizadas pelos gestores da Agência, seus parceiros e empresários, segue uma análise comparativa da opinião dos dois grupos. Essa comparação possibilitou concluir o alcance do objetivo (5) desta pesquisa.

6.3.5.3 Resultados das avaliações do projeto de revitalização do comércio

Em relação à questão (a) “quais resultados esperam desse projeto de revitalização do comércio?”, constatou-se que os gestores da Agência de Desenvolvimento e seus parceiros esperam que os empresários sejam mais organizados e pratiquem uma melhor gestão, com acompanhamento e controle dos seus negócios, para que consigam vender mais e, conseqüentemente, aumentar a lucratividade para se manterem no mercado e gerarem novas oportunidades de trabalho.

Os empresários participantes do projeto esperam que o projeto arquitetônico da reestruturação da região central de SJBV seja concretizado, melhorando significativamente o visual e a infra-estrutura física onde seus empreendimentos estão instalados, e acreditam que, em conseqüência dessa ação, as vendas no comércio poderão melhorar. Além disso, esperam também que, com as capacitações recebidas, eles possam gerenciar melhor suas empresas.

Em relação à questão (b) “como pretendem apoiar esse projeto para que suas ações sejam concluídas e os resultados desejados sejam alcançados?”, constatou-se que os gestores da Agência de Desenvolvimento e seus parceiros pretendem apoiar o projeto, oferecendo continuamente as capacitações, consultorias, pesquisas de mercado e acesso a informações.

Os empresários pretendem contribuir para o projeto, participando e incentivando os parceiros a darem continuidade ao projeto, e incentivando os colegas empresários a se integrarem mais e com um maior comprometimento.

Em relação à questão (c) “quais contribuições foram geradas aos empresários em função das ações desse projeto?”, constatou-se que os gestores da Agência de Desenvolvimento e seus parceiros acreditam que o projeto contribuiu para os empresários por meio da qualificação e atualização de informações sobre seus negócios, por meio dos

relatórios gerados a partir dos diagnósticos que apresentaram as sugestões de melhorias que deveriam ser realizadas em suas empresas, e por meio da integração dos empresários locais.

Os empresários acreditam que as contribuições geradas foram positivas, pois ajudaram a despertar e enxergar alguns pontos que precisavam ser trabalhados nas empresas. Os conhecimentos adquiridos melhoraram a visão sobre seus negócios, tornando-os mais críticos nas tomadas de decisões e, sobretudo, tornando-os capazes de observar as oportunidades e riscos do mercado.

6.3.5.4 Resultados das avaliações do projeto de revitalização da indústria

Em relação à questão (a) “quais resultados esperam desses projetos de revitalização do comércio e da indústria?”, constatou-se que os gestores da Agência de Desenvolvimento e seus parceiros esperam que haja um aumento da competitividade das MPE e, conseqüentemente, uma redução no índice de mortalidade dessas empresas locais, possibilitados pela mudança da cultura de gestão dos empresários, viabilizando a geração de novos empregos e aumento da renda. Espera-se também que o projeto se torne uma referência, e que seu aprendizado possa ser multiplicado localmente e regionalmente.

Os empresários participantes do projeto esperam melhorar a organização das empresas, principalmente para possibilitar e consolidar o seu crescimento, e esperam saber como administrar melhor e com mais competitividade.

Em relação à questão (b) “como pretendem apoiar esse projeto para que suas ações sejam concluídas e os resultados desejados sejam alcançados?”, constatou-se que os gestores da Agência de Desenvolvimento e seus parceiros pretendem apoiar o projeto, estando sempre próximos e atentos às necessidades específicas dos empresários, intervindo a qualquer

mudança de rumo do projeto, e pretendem continuar dando seqüência às atividades do projeto da melhor forma possível.

Os empresários pretendem contribuir para o projeto, apoiando e participando efetivamente e buscando colocar em prática os conhecimentos adquiridos para a melhoria da empresa.

Em relação à questão (c) “quais contribuições foram geradas aos empresários em função das ações desse projeto?”, constatou-se que os gestores da Agência de Desenvolvimento e seus parceiros acreditam que o projeto contribuiu para os empresários, na medida em que elevou o grau de conscientização do empresário sobre a importância da qualificação empresarial com foco na geração de uma cultura empreendedora voltada para resultados. Além disso, o projeto contribuiu ainda com a viabilização da integração dos empresários, e com atenção às individualidades de cada um. Os gestores e parceiros acreditam que essas contribuições podem ser elevadas a partir da melhoria do planejamento do projeto e também com um foco mais alinhado por todos os parceiros.

Os empresários acreditam que as contribuições geradas foram incorporadas por meio da absorção dos conhecimentos adquiridos, o que possibilitou perceberem os pontos em que precisavam melhorar para serem mais competitivos. Assim, com uma nova visão de como aplicar os conhecimentos na prática, ficou mais fácil melhorar a gestão das empresas. Outra contribuição foi o aprendizado das técnicas e estratégias para transferir as informações adquiridas nos cursos para todos os colaboradores da empresa, criando uma cultura de aprendizagem coletiva.

Analisando os resultados dessa última fase dos estágios (6) e (7), constatou-se que, para os dois projetos de revitalização do comércio e indústria, tanto os gestores e parceiros da Agência quanto os empresários beneficiados perceberam, como resultados e contribuições dos projetos para os empresários, a melhoria da capacidade de gestão, a elevação do desempenho

econômico e financeiro das empresas e a geração de novas oportunidades de emprego para a sociedade. Com isso, eles acreditam que foi possível agregar também contribuições para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do município de São João da Boa Vista.

Finalmente, após percorrer todos esses estágios, constatou-se que as mudanças oriundas da aplicação do pensamento sistêmico à realidade são consideradas sistemicamente desejáveis e pertinentes à cultura da organização (Agência de Desenvolvimento de SJBV). Por isso, são viáveis e passíveis de serem implementadas, com o propósito de melhorar a situação-problemática inicial.

CAPÍTULO VII

CONSIDERAÇÕES FINAIS

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as possíveis contribuições das ações da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista às micro e pequenas empresas locais. Para tanto, foram utilizadas duas metodologias simultaneamente: a Metodologia de Diagnóstico de MPE, de Allegretti, e a Metodologia de Sistemas Flexíveis - *Soft Systems Methodology (SSM)*, de Peter Checkland.

Por meio da aplicação da Metodologia de Diagnóstico, pode-se confirmar a necessidade de uma política pública - como, por exemplo, a Agência de Desenvolvimento - possuir um instrumento de avaliação que permita perceber efetivamente se os conhecimentos e informações transmitidos pelos projetos oferecidos às MPE estão sendo convertidos em melhoria de seu desempenho gerencial e operacional, pois se trata de uma organização que recebe tanto recursos públicos quanto privados.

Nesse sentido, a utilização de um instrumento adequado pode permitir aos gestores da Agência apresentar aos parceiros, beneficiários e à sociedade os resultados gerados por seus projetos, justificando a aplicação dos recursos oriundos das referidas fontes.

Considerando esse contexto, esta pesquisa possibilitou a experimentação da Metodologia de Diagnóstico de MPE de Allegretti na avaliação do desempenho das empresas assistidas e não-assistidas pelos projetos de revitalização do comércio e da indústria.

Essa avaliação do desempenho das MPE assistidas e não-assistidas possibilitou fazer uma comparação entre o desempenho desses dois grupos e comprovar que os empresários beneficiados com a orientação da Agência de Desenvolvimento atingiram um desempenho superior às empresas não-assistidas, em todas as dimensões analisadas.

Esta pesquisa também possibilitou validar a proposição de que a variável “resultados da organização” é dependente das demais variáveis estudadas nas dimensões “gestão e

operações”. Por isso, justifica-se a proposição do autor Allegretti em considerar, em seu método de ponderação, que a variável “resultados da organização” tenha uma participação maior na ponderação da nota final de desempenho geral. Nesse sentido, faz-se necessário, para os dois projetos de revitalização do comércio e da indústria, que as ações propostas possam contemplar informações e atividades práticas que façam com que os empresários melhorem seus desempenhos em todas as variáveis, mas que, sobretudo, tenham consciência de que todos os esforços devam ser direcionados para a geração de resultados para a organização.

Nesta pesquisa, não houve a pretensão de aplicar a Metodologia de Diagnóstico para verificar se as empresas assistidas pela Agência tiveram um desempenho alto ou baixo. A proposta foi apenas verificar se o desempenho das empresas assistidas era superior ao das empresas não-assistidas, o que foi comprovado pela análise das médias dos desempenhos gerenciais e operacionais dos dois grupos.

Devem-se considerar, ainda, duas situações: primeiramente, não se propôs a realização de uma pesquisa de evolução do desempenho das empresas analisadas, tendo em vista que não existia, no início dos projetos de revitalização do comércio e da indústria, uma avaliação dessas empresas com a metodologia utilizada, que possibilitaria, assim, uma avaliação da evolução do desempenho dessas empresas. Considera-se, também, a possibilidade de as empresas assistidas atingirem um desempenho maior que as empresas não-assistidas, não em função das ações oferecidas pelos projetos de revitalização do comércio e da indústria, mas talvez pelo fato de os empreendedores das empresas assistidas serem mais atentos quanto à importância de se qualificarem e de estarem mais preparados para gerenciar seus negócios do que os empreendedores não-assistidos.

Para resguardar, mas não isentar esta pesquisa de possíveis críticas, buscou-se realizar não somente a aplicação da metodologia quantitativa, tendo sido observada a importância de

uma metodologia qualitativa que permitisse verificar, junto aos empresários assistidos pelos projetos de revitalização do comércio e da indústria, se realmente as ações desses projetos lhes agregaram as competências necessárias para justificarem o desempenho que alcançaram no diagnóstico. Para tanto, foi aplicada simultaneamente uma metodologia qualitativa que permitisse minimizar esse viés da pesquisa. Dessa forma, optou-se por realizar a aplicação da Metodologia de Sistemas Flexíveis - *Soft Systems Methodology (SSM)*, de Peter Checkland. Com a utilização dessa metodologia, foi possível desenhar um modelo conceitual sistêmico para os projetos de revitalização do comércio e da indústria da Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista. Esse modelo permitiu visualizar os componentes do sistema “Agência de Desenvolvimento” que estão inter-relacionados tanto no ambiente interno, quanto no externo à organização.

Essa modelagem possibilitou, ainda, identificar o processo de transformação do sistema que envolve, em um primeiro nível, o diagnóstico e planejamento composto pela avaliação empresarial e institucional e planejamento das ações do projeto; em um segundo nível, as execuções do sistema, composto pelas ações de capacitação, consultoria e pesquisas de mercado, e, ainda, em um terceiro nível, os gestores e colaboradores das empresas participantes do projeto.

Além de identificar o processo de transformação, esse modelo permite visualizar a interação interna do processo de transformação e a sua relação com os demais componentes do sistema “Agência de Desenvolvimento”.

Nesse sentido, é possível perceber que, se o planejamento e o diagnóstico forem realizados de forma eficiente e adequada, as ações realizadas no processo de transformação viabilizarão resultados mais eficazes, gerando a elevação do desempenho gerencial e operacional e a potencialização da capacidade competitiva das MPE envolvidas no sistema. Como consequência desses resultados, o sistema alcança um estágio de efetividade, gerando

como impacto no território a promoção do desenvolvimento local de forma integrada (social, econômico e sustentável).

Em função da aplicação simultânea das duas metodologias de Allegretti e Checkland, é possível fazer uma análise mais ampla da questão-problema levantada no início desta pesquisa, a qual buscou verificar se as ações realizadas por meio dos projetos de revitalização do comércio e da indústria oferecidos pela Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista promoveram alguma contribuição às micro e pequenas empresas locais participantes.

Essa análise geral possibilitou, principalmente, constatar que esses projetos promoveram reais contribuições aos micro e pequenos empresários que participaram dos projetos, sendo essas contribuições constatadas por meio da opinião dos empresários do comércio e da indústria e gestores e parceiros da Agência envolvidos nos dois projetos. Assim, as contribuições são agregadas por meio da consolidação de novas competências gerenciais e operacionais no perfil dos empreendedores e de seus colaboradores, o que os estimulou a buscarem continuamente qualificação e atualização para enfrentarem as novas situações impostas pelo mercado.

Portanto, além de mudanças na estrutura e nos processos que compõem os projetos analisados, as mudanças mais significativas em todo o sistema “Agência de Desenvolvimento de SJBV” aconteceram nas atitudes dos empreendedores, colaboradores, gestores da Agência de Desenvolvimento e seus parceiros, sendo, portanto, a base para a implementação das alterações e melhorias na estrutura e nos processos.

Finalmente, a partir da aplicação da SSM, alcançou-se o resultado essencial esperado pelo referido sistema “Agência de Desenvolvimento”: o surgimento de uma cultura de aprendizagem organizacional, em que todos têm consciência da importância de suas contribuições para o sistema enquanto “atores” que compõem o sistema, e enquanto

elementos inter-relacionados aos outros atores internos e externos do sistema, e que buscam continuamente a melhoria do sistema, sendo todos responsáveis pelos seus resultados.

Dessa forma, comprova-se o que Checkland (1981) afirma em relação ao principal produto obtido pela perspectiva *soft*: a aprendizagem. Talvez por isso a riqueza dessa metodologia *soft* não esteja nos resultados obtidos, mas sim no processo para alcançá-los, pois é durante ele que realmente ocorre o processo de aprendizagem organizacional. Sugere-se a veracidade da afirmação de Checkland, pois se acredita que, após a conclusão desta pesquisa com os gestores da agência, juntamente com os empresários, os procedimentos de aplicação da SSM ficarão internalizados pelo processo de aprendizagem percorrido na aplicação. Isso possibilita que, em um futuro próximo, quando concluídos os dois projetos, seja aplicada novamente a SSM, com a finalidade de avaliar se houve alguma melhoria no desempenho das empresas do momento da pesquisa até a conclusão dos projetos.

Encerrando essas considerações, sugere-se aos gestores da Agência de Desenvolvimento e seus parceiros, com a finalidade de otimizar os resultados dos projetos, que acompanhem e monitorem a implantação das práticas gerenciais e operacionais nas empresas participantes dos projetos, pois, dessa forma, é possível aumentar a efetividade da aplicação dos conhecimentos na organização.

7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa, foram encontradas algumas limitações. Inicialmente, em função da opção dos métodos utilizados, é importante ressaltar que o método do estudo de caso representa a base das etapas qualitativas. Dessa forma, os resultados provenientes desta pesquisa não poderão ser generalizados, nem extrapolados para as demais agências de desenvolvimento local do País.

Além disso, é necessário ressaltar a possibilidade de que as entrevistas realizadas com gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV apresentem vieses por parte dos entrevistados. Isso pode ter ocorrido, mesmo com o cuidado tido durante as explicações aos entrevistados sobre a metodologia utilizada.

O presente estudo representa uma experiência inovadora nesse modelo de análise com este tipo de política pública de desenvolvimento local. Conseqüentemente, o fato de a pesquisa ser a primeira avaliação que utilizou simultaneamente as metodologias referidas em uma Agência de Desenvolvimento pode torná-la alvo de críticas, dependendo das interpretações que fizerem dos resultados obtidos.

O baixo número de empreendedores participando ativamente dos dois projetos de revitalização do comércio e da indústria não permitiu a realização de uma análise estatística mais sofisticada, ou mais completa.

7.2 PROPOSIÇÃO DE PESQUISAS FUTURAS

A partir das considerações que foram apresentadas nesta pesquisa, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas com o propósito de dar consistência para os referenciais teóricos que envolvem a avaliação de Agências de Desenvolvimento Local.

Nesse sentido, sugere-se que, futuramente, esta pesquisa seja reaplicada na Agência de Desenvolvimento de SJBV, com as mesmas empresas assistidas e não-assistidas abordadas, para que se possa identificar, em um determinado intervalo, se houve modificação nos desempenhos dessas empresas, ou se os resultados mantiveram-se semelhantes aos desta pesquisa, ou seja, se as empresas assistidas continuaram a apresentar um desempenho gerencial e operacional maior que o desempenho das empresas não-assistidas.

Finalmente, sugere-se que seja feita uma pesquisa para verificar se existe alguma relação significativa entre o perfil dos empresários e seus desempenhos gerenciais e operacionais utilizando alguma ferramenta estatística para validar a análise.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, C. B. O Comportamento do Consumidor diante da Promoção de Vendas: um estudo da relação preço-qualidade percebida. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 64-73, jul/ago. 1994.

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO GRANDE ABC. Disponível em: <<http://www.agenciagabc.com.br/quem.asp>> Acesso em: 5 set 2007.

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL. Disponível em: <<http://www.agenciadesenvolvimento.com.br/regional/entrada.asp>> Acesso em: 5 set 2007.

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO TIETÊ PARANÁ (ADTP). Disponível em: <http://www.adtp.org.br/artigo.php?idartigo=4152>>. Acesso em: 5 set 2007.

ALBUQUERQUE, F. **Desenvolvimento econômico local e distribuição do progresso técnico**: uma resposta às exigências do ajuste estrutural. Traduzido por Antonio Rubens Pompeu Braga. Fortaleza: BNB, 1998, 151p.

ALBUQUERQUE, F. **El proceso de construcción social del territorio para el desarrollo económico local**. Santiago de Chile: ILPES, 1997.

ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Gente: 2002.

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

ALLEGRETTI, R. D. F. **Diagnóstico Empresarial**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2004.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005

BARROS, F. R. **Pequena e Média Empresa e a Política Econômica**: um desafio à mudança. Rio de Janeiro: APES, 1978.

BATEMAN, T.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BEER, A. MAUDE, A. **Local and Regional Economic Development Agencies in Australia**. Local Government Association of South Australia, mai. 2002.

BELLINI, C. G. P.; RECH, I.; BORENSTEIN, D. Soft systems methodology: uma aplicação no "pão dos pobres" de Porto Alegre. RAE-Eletrônica. V. 3, n. 1, art. 3, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1790&Secao=INFORMAÇÃO&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>. Acesso em: 20 nov. 2006.

BENNER, Mary J.; TUSHMAN, Michael L. Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n° 2, p. 238-256, 2003.

BERGAMINI, C. **Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994

BERRY, Leonard L. Relationship Marketing of Services – Growing Interests, Emerging Perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, v. 23, n° 4, p. 236-245, 1995.

BERTALANFFY, L. V. **A systems view of main**. Colorado: Westview Press, 1981.

BIGGART, Nicole Woolsey; HAMILTON, Gary G. An Institutional Theory of Leadership. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 23, n° 4, p. 429-441, 1987.

BORBA, R. A. V. **A cidade cognitiva**. 2000. 353 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BULGACOV, S. (Org.). Vários autores. **Manual de Gestão Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOS, V. F. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

CANCELLIER, E. L. P. L. **Formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo em pequenas empresas industriais da grande Florianópolis**. 1998. 226 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

CAVALCANTI, M. F.; PAULA, V. A. F. Teoria geral de sistema I. In: MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. (Orgs.). **Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações**. São Paulo: Saraiva, p. 2 – 14, 2006.

CAVALCANTI, M.; MELLO, A. A. A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.

CHAFFEE, Ellen Earle. The Models of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n° 1, p. 89-98, 1985.

CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. Chichester: John Wiley & Sons, 1981.

_____. Achieving 'desirable and feasible' change: an application of soft systems methodology. **Journal of the Operational Research Society**, Great Britain, v. 36, n. 9. p. 821-831, 1985.

CHER, A. **A Gerência das Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.

CHRISTOPHER, M. **A logística do marketing**. São Paulo: Futura, 1999.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, Martin. **Logistics and Supply Chain Management**. Strategies for Reducing Cost and Improving Services. 2ª Ed. London: Financial Times, 1998.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lucinana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSH, A.; DUNCAN, J.; HUGHES, A. Investment in training and small firm growth and survival: an empirical analysis for the UK 1987-1995. **Research Report**, n. 36, 1998.

DAFT, R. L. **Organizações**: teorias e projetos. Tradução Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro, LTC, 2001.

DePREE, Max. What Is Leadership? In: HICKMAN, Gill Robinson (Org). **Leading Organizations**. Perspectives for a New Era. Thousand Oaks: SAGE, 1998.

DESENBAHIA. **Agência de Fomento**: uma proposta para o estado da Bahia. Artigo Técnico 01/99, Diretoria de Desenvolvimento de Negócios: Gerência de Estudos e Assessoria, nov. 1999.

DUBOIS, David D.; ROTHWELL, William J.; STERN, Deborah Jo King; KEMP, Linda K. **Competency-Based Human Resource Management**. Palo Alto: Davies-Black, 2004.

EMERSON, Carol J.; GRIMM, Curtis M. The Relative Importance of Logistics and Marketing Customer Service: A Strategic Perspective. **Journal of Business Logistics**, v. 19, nº 1, 1998.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª ed. LTC Editora, 2000.

ESTEVES, F. M. F. Aplicação Prática da SSM: a busca de melhorias no desempenho empresarial. In: MARTINELLI, D. P. e VENTURA, C. A. A. (Orgs.). **Visão Sistêmica e Administração**: Conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Saraiva, p.173 – 181, 2006.

ETZEL, M.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

EUROPEAN ASSOCIATION OF DEVELOPMENT AGENCIES (EURADA), **Development Agencies and Enterprises**. Disponível em: <<http://www.eurada.org/workingdoc.php?menu=6>> Acesso em: 4 set 2007.

FERDOWS, Kasra; DE MEYER, Arnoud. Lasting Improvements in Manufacturing Performance. **Journal of Operations Management**, v. 9, nº 2, p. 168-184, 1990.

FIGUEIREDO, N. G; MARTINELLI, D. P. **Inovação e exportação em Pequenas e Médias Empresas (PME):** uma Pesquisa em Andamento. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador (BA). Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

FISHER, T. Poderes locais, desenvolvimento e gestão – introdução a uma agenda. In: FISHER, T. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais:** marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, p. 12 – 32, 2002.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Alinhando Estratégia e Competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1. p. 44-57, 2004.

FRANCO, H. **Contabilidade comercial.** São Paulo: Atlas, 1991.

FREY, K. Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 21, p. 211-259, jun. 2000. In: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/082/08201006.jsp?ttCD_CHAVE=613>. Acesso em 21 nov. 2006.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ) **Critérios de Excelência**, São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), 2006.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

GOEDERT, A. R. Governança em Rede de Desenvolvimento e a Experiência em Santa Catarina. Florianópolis, 2005. 446 f. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

GONÇALVES, P. M. Metodologia de Sistemas Flexíveis (Soft Systems Methodology – SSM). In: MARTINELLI, D. P. e VENTURA, C. A. A. (Orgs.). **Visão Sistêmica e Administração:** Conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Saraiva, p.161 – 172, 2006.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, Secretaria de Ciência e Tecnologia e Desenvolvimento Econômico. Plano Estratégia Competitiva do Estado: Manual de orientação. **Manual para implantação de uma agência de desenvolvimento econômico local (ADL).** SCTDE, p. 10 – 32, 1997

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO, Secretaria de Ciência e Tecnologia e Desenvolvimento Econômico. **Plano Estratégia Competitiva do Estado: Manual de Orientação.** 77 p. SCTDE, 1997.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IDEASS. Inovações para o Desenvolvimento e Cooperação Sul-Sul. **A Agência de Desenvolvimento Econômico Local**. 2003. Genebra. Disponível em: <http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F548013637/adel_por.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2006.

IEL-SC, **ADRs-** Agências de Desenvolvimento Regional, Manual Operacional, Florianópolis, IEL/FIESC, 2002.

ISO. Disponível em: <<http://www.iso.com>> Acesso em: 15 set 2007.

JACKSON, M. C. *Systems methodology for the management sciences*. New York: Plenum, 1991.

JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S. Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. In: JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S. **Strategic Human Resource Management**. Oxford: Blackwell, 1999.

JANNUZZI, P. M. A Nova Estrutura Demográfica do Mercado Consumidor Nacional. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 38-45, jan/fev. 1995.

JOHANSON, Henry J.; McHUGH, A. John Patrick; PENDLEBURY, William A. **Business Processes Reengineering**. Breakpoint Strategies for Market Dominance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

KANTER, Rosabeth Moss; BRINKERHOFF, Derick. Organizational Performance: Recent Developments in Measurements. **Annual Review of Sociology**, v. 7, p. 321-349, 1981.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KILIMNIK, Z. M. Estratégias competitivas no contexto da globalização: mudança nas estruturas e nas políticas de gestão e desenvolvimento profissional. **Cadernos de Administração**. ano III n. 8, abr/jun 1997.

KINLAW, D. C. **Empresa Competitiva e Ecológica**: desempenho sustentado na era ambiental, São Paulo: Makron Books, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o eu nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2. mai/ago, 2001.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. Tradução Dalton Conde de Alencar. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

LEONE, N. A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homegeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 2, abr/jun, 1991.

LIMAS, César Eduardo Abud; SCANDELARI, Luciano; FRANCISCO, Antonio Carlos de. O Uso das Ferramentas da Tecnologia nas Pequenas e Microempresas de Ponta Grossa – PR. **Anais do II Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais**, s / d.

LIMONGE-FRANÇA, A. C.; ARRELANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURI, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 259 – 269, 2002.

LLORENS, F. A. **Desenvolvimento econômico local**: caminhos e desafios para a construção de uma agenda política. Tradução Antonio Rubens Pompeu Braga. Rio de Janeiro: BNDES, 2001. 232p.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: Ênfase na gerência empresarial. Tradução Maria L. G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

LORANGE, Peter. Strategy Means Choice: Also for Today's Business School! **Journal of Management Development**, v. 24, nº 9, p. 783-790, 2005.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços Marketing e Gestão**. 1ª Edição, São Paulo: Saraiva, 2002.

MACEDO, M.M. Agências de Desenvolvimento e Policy Networks: noções conceituais e exemplos das experiências internacional e nacional. **Revista Paran. Desenv.**, Curitiba, n.96, p. 49-76, maio/ago. 1999.

MALUCHE, M. A. Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia da qualidade. 2000. 247 f. **Dissertação (Mestrado)** – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

MALUCHE, M. A. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia da qualidade**. 2000. 247 f. **Dissertação (Mestrado)** – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

MARSIGLIA, J. Desenvolvimento e Gestão Local: Temas e Atores em um Cenário de Mudanças. In: BAVA, S. C. (Org.). **Desenvolvimento Local**. São Paulo: Pólis, p. 63 – 74, 1996.

MARTINELLI, D. P. **A evolução da teoria da administração e a hierarquização de sistemas**. 1995. 234 f. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

MARTINELLI, D. P. Conflito, administração e visão sistêmica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 2., 2006. **CD CBS**. Ribeirão Preto: grupo de sistemas / Faculdade Economia, Administração e Contabilidade / Universidade de São Paulo, 2006.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Barueri: Manole, 2004.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MASUDA, Yoneji. **The Information Society as Post-Industrial Society**. Bathesda: World Future Society, 1981.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004a.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

MEIRELLES, F. S. **Informática nas Empresas: perfil, indicadores, gastos e investimentos**. In: RUBEN, G.; WAINER, J.; DWYER, T. (org). São Paulo: Cortez, 2003.

MELAN, Eugene. Process Management. In: CASTELL, Adrian M.; GREGORY, Amanda J.; HINDLE, Giles A.; JAMES, Matthew E.; RAGSDELL, Gillian (Orgs). **Synergy Matters. Working with Systems in the 21st Century**. Springer, 2002.

MELLO, C. Agências de Desenvolvimento Regional (ADRS): uma refinada forma de intervenção do estado na economia. **Revista Eletrônica do Mestrado em Análise Regional**, ano 1, n. 0, jul/dez.2004.

MELO, M. A. As sete vidas da agenda pública brasileira. In: RICCO, E. M. **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez: instituto de estudos especiais, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, nº 3, p. 257-272, 1985.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MONTAÑO, C. **Microempresa na Era da Globalização: uma abordagem histórico-crítica**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

MORAES, G. D. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, p. 124-132, set./dez. 2006.

MOSIMANN, C. P.; ALVES, O. C.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: UFSC, Fundação ESAG, 1993.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

NAJBERG, S.; PUGA, F. P.; OLIVEIRA, P. A. S. Sobrevivência das Firms no Brasil: Dez. 1995/Dez. 1997. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 13, p. 33-48, jun. 2000.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1 – 5, 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge-Creating Company**. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

O'BRIEN, J. **Sistema de Informações e as Decisões Gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

O'MALLEY, Lisa; TYNAN, Caroline. Relationship Marketing in Consumer Markets – Rhetoric or Reality? **European Journal of Marketing**, v. 34, nº 7, p. 797-815, 2000.

OLIVEIRA, A. G. Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação ao processo de gestão das micro e pequenas empresas: uma pesquisa no Estado do Paraná **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade de Santa Catarina: Florianópolis, 2004.

OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005.

PADULA, A. D.; VADON, J. Uma Metodologia de Diagnóstico Organizacional Global para a Consultoria de Gestão em Pequenas e Médias Empresas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 1, p.32-43, jan. mar. 1996.

PARENTE, S.; ZAPATA, T. **Parceria e articulação institucional para o desenvolvimento local integrado e sustentável**. Recife: SCT, 1998. (Série Cadernos Técnicos, 4).

PATCHING, D. *Seeking out the issues: how soft systems methodology was employed to advise a social services department on the use of information technology*. **OR Insight**, New York, v. 5, n. 1, p. 9-14, 1992.

PAZELLO, E. T.; BIVAR, W.; GONZAGA, G. Criação e Destruição de Postos de Trabalho por Tamanho de Empresa na Indústria Brasileira. **Planejamento Econômico**, v. 30 (2), p. 323-352, ago. 2000.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de Dados Qualitativo**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed. 1. reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

PIDD, M. **Modelagem empresarial**: ferramentas para tomada de decisão. Tradução Gustavo Severo de Borba et al. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

POLO RS. Disponível em: <<http://www.polors.com.br/polors/index.asp?page=default.asp>> Acesso em 3 set 2007.

POPADIUK, S. O Processo de Envolvimento na Compra de um Produto. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 83-91, abr/jun. 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PORTER, Michael. What Is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, nº 6, p. 61-78, 1996.

PREFEITURA MUNICIPAL DO RIO GRANDE. Plano Estratégico Municipal de Rio Grande 2005 – 2010, out, 2004.

PROCHNO, Paulo J. L. C.; CORRÊA, Henrique L. The Development of Manufacturing Strategy in Turbulent Environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, nº 11, p. 20-36, 1995.

PUGA, F. P. Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan. **Textos para Discussão DEPEC/BNDES**, n. 75. Rio de Janeiro, fev. 2000.

RESNIK, P. **A bíblia da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1990.

RIBEIRO, A. H. P.; GRISI, C. C.; SALIBY, P. E. Marketing de Relacionamento como Fator-Chave de Sucesso no Mercado de Seguros. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 31-41, jan/mar. 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Pearson – Prentice Hall, 1998.

RODRIGUES, M. V. **Processo de Melhoria nas Organizações Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ROSE, J. *Soft systems methodology as a social science research tool*. **Systems Research and Behavioral Science**, New York, v. 14, n. 4, p. 249-258, 1997.

ROST, Joseph C. Leadership and Management. *In*: HICKMAN, Gill Robinson (Org). **Leading Organizations**. Perspectives for a New Era. Thousand Oaks: SAGE, 1998.

SCHUMPETER, Joseph A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1983.

SELZNICK, Philip. **Leadership in Administration**. A Sociological Interpretation. Los Angeles: University of California Press, 1984.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**, São Paulo: Editora Best Seller Círculo do Livro, 1998.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas**. Sebrae, Movimento Brasil Competitivo – MBC

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Relatório de Pesquisas Econômicas / Sebrae-SP - Versão 31/08/05**. São Paulo, 2005. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/estudos%20setoriais%20e%20regionais/informacao_socioeconomica.aspx. Acesso em: 20 nov. 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Estudos e Pesquisas. **Critérios de classificação do porte da empresa**. SEBRAE. 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>. Acesso em: 21 nov. 2006.

SETZER, Valdemar W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. In: SETZER, Valdemar W. (Org). **Os Meios Eletrônicos e a Educação**. Uma Visão Alternativa. São Paulo: Escrituras, 2002.

SILVA, A. B. Gestão Empreendedora; uma alternativa para sustentação das pequenas e médias empresas no Brasil. Revista Brasileira de Administração (RBA), ano X, n. 29, jul. 2000.

SILVA, A. B.; PEREIRA, A. A. Fatores de influência na gestão das empresas de pequeno e médio porte da grande Florianópolis/SC. In: XXVIII ENCONTRO DO ANPAD, 38., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Paraná, 2004, CD-ROM.

SILVA, M. A. **Os Critérios de Excelência na Gestão de uma Pequena Empresa**: um estudo de caso. Dissertação, Universidade do Rio Grande do Sul, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, Nigel. **The Manufacturing Advantage**. London: Mercury, 1991.

SPENDER, J. C. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, p. 45-62, 1996.

SYRETT, S.; SILVA, C. N. Regional Development Agencies in Portugal: recent development and future challenges. **Regional Studies**, v. 35, n. 2, p. 174-180, abr. 2001.

TENÓRIO, F. G. Cidadania e desenvolvimento local: casos brasileiros. **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004.

TUCKER, Robert C. **Politics as Leadership**. Revisited Edition. Columbia: University of Missouri Press, 1995.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

URSINI, T. R.; BRUNO, G. O. A gestão para a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. **Revista Fundação de Apoio a Tecnologia – FAT**. Ano II – n. 3, p. 31 – 33, Jun/Jul/Ago/2005. In: Fundação Apoio a Tecnologia – FAT. São Paulo, 2005. Disponível em:

<http://www.cybermind.com.br/fat/download/RevistaFAT03_2005.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2006.

VENKATRAMAN, N.; GRANT, John H. Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal. **Academy of Management Review**, v. 11, nº 1, p. 71-87, 1986.

WRIGHT, Patrick M.; McMAHAN, Gary C.; McWILLIAMS, Abigail. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 5, nº 2, p. 301-326, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL E
OPERACIONAL DE PEQUENAS EMPRESAS****O MÓDULO DE GESTÃO CONTEMPLA AS SEGUINTE VARIÁVEIS:**

- Liderança
- Estratégias e Planos
- Clientes e Sociedade
- Informações e Conhecimento
- Pessoas
- Processos
- Resultados da Organização
- Tecnologias de Gestão
- Finanças e Contabilidade

**O MÓDULO DE MÓDULO DE OPERAÇÕES CONTEMPLA AS SEGUINTE
VARIÁVEIS:**

- Uso e Desenvolvimento de Tecnologias
- Logística de Aquisição
- Produção
- Logística de Distribuição
- Marketing e Vendas

Dados Gerais da Empresa				
Nome da Empresa:				
CNPJ:		Insc.Est.:		
Endereço:			Número:	
Bairro:		Cidade:		
Cep.:		E-mail:		
	Empreendedor:			
Participante:			Função:	
	Consultor:			

Desempenho	Módulo	Desempenho			
		Percentual	Peso	Pontos	
	Gestão	Liderança	0,00%	4,6154	0,00
		Estratégias e Planos	0,00%	4,6154	0,00
		Clientes e Sociedade	0,00%	4,6154	0,00
		Informações e Conhecimento	0,00%	4,6154	0,00
		Pessoas	0,00%	4,6154	0,00
		Processos	0,00%	4,6154	0,00
		Resultados da Organização	0,00%	40,0000	0,00
		Tecnologias de Gestão	0,00%	4,6154	0,00
		Finanças e Contabilidade	0,00%	4,6154	0,00
	Operações	Uso e Desenvolvimento de Tecnologias	0,00%	4,6154	0,00
		Logística de Aquisição	0,00%	4,6154	0,00
		Produção	0,00%	4,6154	0,00
		Logística de Distribuição	0,00%	4,6154	0,00
		Marketing e Vendas	0,00%	4,6154	0,00
	Desempenho Gerencial Ponderado		0,00		

Módulo		Liderança				Gestão	
Requisitos		Pontuação					
		0	1	2	3	4	NA
1	As atribuições e responsabilidades do empresário e de seus colaboradores estão bem definidas e distribuídas?						
2	O empresário e seus colaboradores participam regularmente de treinamentos para o Desenvolvimento da Liderança?						
3	A cultura da empresa é orientada para a competitividade?						
4	A missão da empresa foi definida e disseminada para todos os colaboradores?						
5	A visão de futuro da empresa foi definida e disseminada para todos os colaboradores?						
6	A política da qualidade da empresa foi definida e disseminada para todos os colaboradores?						
7	É avaliado se a missão, a visão e a política da qualidade são compreendidas e praticadas por todos os colaboradores?						
8	O empresário tem um perfil pró-ativo de atuação, em relação aos problemas e oportunidades que surgem no dia a dia?						
9	O perfil do empresário enfatiza a cooperação com outras empresas e instituições locais?						
10	O empresário conduz o processo de análise crítica do desempenho da empresa?						
11	As práticas utilizadas para o gerenciamento da Liderança são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?						
Somatório		0	0	0	0	0	0
Pontuação Obtida		0					
Pontos Possíveis						44	
Desempenho		0,00 %					

Módulo		Estratégias e Planos				Gestão	
Requisitos		Pontuação					
		0	1	2	3	4	NA
1	O Planejamento Estratégico da empresa leva em conta o cenário de curto, médio e longo prazo?						
2	O Planejamento abrange fatores relacionados às necessidades dos clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores?						
3	A participação dos colaboradores é enfatizada no processo de Planejamento Estratégico da empresa?						
4	Há o desdobramento das estratégias em planos de ação para cada área organizacional da empresa?						
5	Há o desdobramento das estratégias em planos de ação para cada colaborador da empresa?						
6	São estabelecidos indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional?						
7	São estabelecidas metas e respectivas frequências de medição, vinculadas aos indicadores, que orientem a gestão?						
8	O empresário disponibiliza os recursos necessários à execução dos planos de ação?						
9	Há uma sistemática que possibilite que as melhorias operacionais alcançadas sejam incorporadas ao Manual de Procedimentos?						
10	O empresário se envolve diretamente na solução dos problemas para garantir o cumprimento das metas estabelecidas?						
11	A missão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?						
12	A visão da empresa é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?						
13	A política da qualidade é analisada para verificação da contínua adequação às exigências do mercado?						
14	As práticas utilizadas para o gerenciamento das Estratégias e Planos são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?						
Somatório		0	0	0	0	0	0
Pontuação Obtida		0					
Pontos Possíveis		56					
Desempenho		0 %					

Módulo		Clientes e Sociedade				Gestão	
Requisitos		Pontuação					
		0	1	2	3	4	NA
1	A empresa utiliza algum tipo de pesquisa para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes atuais ?						
2	A empresa utiliza algum tipo de pesquisa para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes potenciais?						
3	A empresa realiza pesquisa para avaliar o grau de satisfação dos clientes?						
4	Os resultados das pesquisas são divulgados e discutidos em toda a empresa, buscando melhorias?						
5	A empresa disponibiliza canais de comunicação para ouvir reclamações e ajudar os clientes em necessidades específicas?						
6	A empresa procura atender e se antecipar cada vez mais às necessidades e expectativas dos seus clientes?						
7	Ao lançar novo produto,a empresa faz acompanhamento durante período pré-determinado para conhecer a opinião dos clientes?						
8	A empresa divulga seus produtos, visando aumentar sua credibilidade no mercado?						
9	A empresa divulga sua imagem, visando aumentar sua credibilidade no mercado?						
10	As necessidades da comunidade são identificadas, analisadas e atendidas quando possível?						
11	A empresa não possui pendências e sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares e éticos e contratuais?						
12	As práticas utilizadas para o gerenciamento dos Clientes e Sociedade são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?						
Somatório		0	0	0	0	0	0
Pontuação Obtida		0					
Pontos Possíveis		48					
Desempenho		0,00 %					

Módulo		Informações e Conhecimento				Gestão	
Requisitos		Pontuação					
		0	1	2	3	4	NA
1	A empresa possui sitemática para coleta,seleção e atualização de informações para tomada de decisão e melhor desempenho?						
2	O sistema de informações da empresa alinhado com o Planejamento Estratégico?						
3	O sistema de informações está disponível para toda a empresa ?						
4	Há indicadores para acompanhamento dos principais processos?						
5	Os indicadores são compreendidos pelos colaboradores envolvidos?						
6	Os indicadores são acompanhados sistematicamente pelos colaboradores envolvidos?						
7	As informações geradas são acompanhadas com dados históricos para a análise do desempenho?						
8	As informações geradas são comparadas com dados setoriais e/ou de outras empresas?						
9	Todas as informações captadas na empresa ou externamente são utilizadas para tomada de decisão e para melhorias?						
10	A empresa cultiva e protege o capital intelectual incentivando o pensamento criativo e inovador?						
11	A empresa gerencia adequadamente os seus direitos e patentes?						
12	O conhecimento tecnológico adquirido é multiplicado a todos os envolvidos?						
13	As práticas utilizadas para o gerenciamento de Informações e Conhecimento são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?						
Somatório		0	0	0	0	0	0
Pontuação Obtida		0					
Pontos Possíveis							52
Desempenho		0,00 %					

Módulo		Pessoas				Gestão	
Requisitos		Pontuação					
		0	1	2	3	4	NA
1	Há uma definição clara de todas as funções, perfis, atribuições, responsabilidades e autoridades dos colaboradores da empresa?						
2	Os processos de seleção identificam claramente os requisitos para o bom desempenho?						
3	Os processos de contratação identificam claramente os requisitos para o bom desempenho?						
4	A empresa estabelece uma perspectiva profissional para os seus colaboradores, deixando isto claro desde a admissão?						
5	A empresa possui sistema definido de remuneração?						
6	A empresa possui sistema definido de reconhecimento profissional?						
7	A empresa possui sistemas definidos de incentivo, bonificação e premiação?						
8	Existe um plano de capacitação e desenvolvimento de colaboradores?						
9	O plano de capacitação está alinhado com o planejamento estratégico?						
10	São identificados e controlados os fatores que afetam o clima da empresa: o bem estar, satisfação e motivação dos colaboradores?						
11	Existe um mecanismo de comunicação interna da empresa com os colaboradores?						
12	Existem mecanismos que possibilitem a participação dos colaboradores com sugestões visando a melhoria dos processos?						
13	As práticas utilizadas para o gerenciamento das Pessoas são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?						
Somatório		0	0	0	0	0	0
Pontuação Obtida		0					
Pontos Possíveis							52
Desempenho		0,00 %					

Módulo		Processos				Gestão	
Requisitos		Pontuação					
		0	1	2	3	4	NA
1	As necessidades dos clientes e da sociedade são traduzidas em requisitos e incorporados aos produtos e processos?						
2	Os processos da empresa são claramente definidos ?						
3	São utilizadas ferramentas e práticas para a gestão dos processos existentes?						
4	Os processos de fabricação dos produtos/serviços estão de acordo com os requisitos estatutários e regulamentares?						
5	A empresa considera e aplica novas tecnologias disponíveis para o desenvolvimento de novos produtos e processos?						
6	Durante todas as atividades da empresa há a preocupação em melhorar resultados relativos à segurança, saúde e ambiente?						
7	A empresa atua de forma a aprimorar a interatividade do processo de negócio com o cliente?						
8	A empresa atua de forma a aprimorar a interatividade do processo de negócio com o fornecedor?						
9	A empresa atua de forma a aprimorar a interatividade do processo de negócio com empresas similares do mesmo setor?						
10	A empresa atua de forma a aprimorar a interatividade do processo de negócio com instituições de apoio competitivo?						
11	As práticas utilizadas para o gerenciamento dos Processos são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?						
Somatório		0	0	0	0	0	0
Pontuação Obtida		0					
Pontos Possíveis		44					
Desempenho		0,00 %					

Módulo		Resultados da Organização				Gestão	
Requisitos		Pontuação					
		0	1	2	3	4	NA
1	Há resultados que representam a satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes?						
2	Existem metas pré-definidas para a satisfação e fidelidade de clientes?						
3	A empresa apresenta resultados que representam a participação no mercado?						
4	Existem metas pré-definidas para a participação da empresa no mercado?						
5	A empresa apresenta resultados de desempenho financeiro?						
6	Existem metas pré-definidas para o desempenho financeiro da empresa?						
7	Há resultados que representam a gestão das Pessoas como: rotatividade, absenteísmo, , treinamentos, sugestões, premiações?						
8	A empresa apresenta resultados de desempenho relativo à segurança, saúde e meio ambiente? Há metas pré-definidas?						
9	Há resultados que representam o desempenho dos fornecedores? Há metas pré-definidas?						
10	Há resultados que representam o desempenho dos principais produtos e serviços? Há metas pré-definidas?						
11	Há resultados que representam o desempenho dos principais processos? Há metas pré-definidas?						
12	Há resultados que representam o desempenho relativo à comunidade e cidadania?						
13	Todos os resultados adversos, com desempenho inferior, ou que não atingiram as metas possuem explicações convincentes?						
Somatório		0	0	0	0	0	0
Pontuação Obtida		0					
Pontos Possíveis							52
Desempenho		0,00 %					

Módulo		Tecnologias de Gestão				Gestão	
Requisitos		Pontuação					
		0	1	2	3	4	NA
1	A empresa compreende a importância das Tecnologias de Gestão no bom desempenho do seu negócio?						
2	A empresa possui um Planejamento Estratégico?						
3	A gestão da empresa é fundamentada em algum modelo ou metodologia: Qualidade Total, ISO 9000, Balanced Score Card ou outra sistemática?						
4	Existem Tecnologias de Gestão para processos de Marketing e Vendas, Finanças e Contabilidade, Produção, etc?						
5	O resultado da análise crítica do desempenho e o plano de ação de melhorias são divulgados para toda a empresa?						
6	Existe um Manual da Qualidade (Procedimentos) formalizado?						
7	A maioria das operações da empresa é executada conforme o Manual?						
8	Existem Tecnologias de Gestão para processos de Relacionamento com Clientes e Fornecedores?						
9	A empresa associa Internet e Tecnologias Digitais ao processo de gestão do negócio?						
10	A empresa prevê investimentos em Tecnologias de Gestão nos próximos dois anos?						
Somatório		0	0	0	0	0	0
Pontuação Obtida		0					
Pontos Possíveis		40					
Desempenho		0 %					

Módulo		Finanças e Contabilidade				Gestão	
Requisitos		Pontuação					
		0	1	2	3	4	NA
1	A empresa estabelece um Planejamento Financeiro, definindo metas de despesas e investimentos para os próximos meses?						
2	As metas de despesas e investimentos são conhecidas dos colaboradores?						
3	São realizadas reuniões para comparar os valores planejados e realizados?						
4	A empresa tem conhecimento, hoje, se terá recursos ou não para saldar os seus compromissos no curto prazo (60 dias)?						
5	A empresa utiliza o mecanismo formal do Fluxo de Caixa para o planejamento financeiro de cuto prazo (60 dias)?						
6	A empresa possui controles financeiros formais que demonstrem o valor de cada gasto realizado no mês?						
7	A empresa possui controles financeiros que demonstrem o valor do lucro ou prejuízo obtido no mês?						
8	A empresa demonstra conhecer e apurar corretamente os custos dos produtos?						
9	A empresa demonstra formular e praticar o preço de venda de maneira adequada ?						
9	A empresa possui planilha ou sistema com as Contas a Pagar?						
10	A empresa possui planilha ou sistema com as Contas a Receber?						
11	A empresa identifica claramente a necessidade do capital de giro e o gerenciamento das fontes de recursos?						
12	A empresa possui uma política de estoques adequada ao volume de Vendas?						
13	Os impostos devidos por lei são pagos regularmente, bem como os encargos sociais dos seus colaboradores?						
14	A empresa possui os Demonstrativos Financeiros apurados e sabe interpretá-los?						
15	A empresa utiliza fontes adequadas de recursos para investimentos fixos?						
Somatório		0	0	0	0	0	0
Pontuação Obtida		0					
Pontos Possíveis						60	
Desempenho		0,00 %					

Módulo		Uso e Desenvolvimento de Tecnologias			Operações		
Requisitos		Pontuação					
		0	1	2	3	4	NA
1	São identificados e controlados os fatores relativos ao Desenvolvimento de Produtos?						
2	São identificados e controlados os fatores relativos ao Desenvolvimento de MATERIAIS?						
3	São identificados e controlados os fatores relativos a Desenvolvimento de Processos?						
4	São identificados e controlados os fatores relativos à METROLOGIA?						
5	São identificados e controlados os fatores relativos a NORMALIZAÇÃO?						
6	São identificados e controlados os fatores relativos à SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO?						
7	São identificados e controlados os fatores relativos ao DESIGN dos produtos?						
8	São identificados e controlados os fatores relativos ao DESIGN das embalagens?						
9	São identificados e controlados os fatores relativos ao DESIGN do ponto de venda?						
10	São identificados e controlados os fatores relativos à Tecnologia da Informação?						
11	São identificados e controlados os fatores relativos à Inovação e Transferência de Tecnologia?						
12	São identificados e controlados os fatores relativos ao MEIO AMBIENTE?						
13	São identificados e controlados os fatores relativos à EFICIÊNCIA ENERGÉTICA?						
Somatório		0	0	0	0	0	0
Pontuação Obtida		0					
Pontos Possíveis						52	
Desempenho		0					

Módulo		Logística de Aquisição				Operações	
Requisitos		Pontuação					
		0	1	2	3	4	NA
1	São identificados e controlados os fatores relativos ao Planejamento, Programação e Controle da Produção?						
2	São identificados e controlados os fatores relativos ao Suprimentos de Materiais?						
3	São identificados e controlados os fatores relativos à Avaliação, Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores?						
4	São identificados e controlados os fatores relativos ao Transporte de insumos e matérias-primas do Fornecedor até a empresa?						
5	São identificados e controlados os fatores relativos ao Recebimento de Materiais?						
6	São identificados e controlados os fatores relativos à Estocagem de insumos e matérias-primas?						
7	São identificados e controlados os fatores relativos ao Diligenciamento das entregas junto aos fornecedores?						
8	São identificados e controlados os fatores relativos ao Transporte de insumos e matérias-primas dentro da empresa?						
9	São identificados e controlados os fatores de interface entre PCP, Suprimentos, Qualidade, Recebimento e Finanças?						
Somatório		0	0	0	0	0	0
Pontuação Obtida		0					
Pontos Possíveis						36	
Desempenho		0					

Módulo		Produção				Operações	
Requisitos		Pontuação					
		0	1	2	3	4	NA
1	A área de Produção está adequada em um nível de 5S (Descarte, Organização, Limpeza, Higiene e Ordem)?						
2	O fluxo e layout dos processos produtivos estão adequados?						
3	Qual o nível de utilização da capacidade instalada?						
4	Qual o nível de obsolescência de equipamentos?						
5	A empresa utiliza um Programa de Manutenção de Máquinas e Equipamentos?						
6	Podem ser observados manuais operacionais e instruções operacionais no chão de fábrica?						
7	São realizados treinamentos operacionais no chão de fábrica?						
8	Os custos industriais são conhecidos e apurados de maneira correta?						
9	Como se dá o processo de movimentação interna de materiais e semi-acabados?						
10	Como é feito o Controle de Qualidade dos semi-acabados e produto final?						
11	A empresa apresenta condições de desenvolver atividades de Produção compartilhadas com outras empresas do setor?						
Somatório		0	0	0	0	0	0
Pontuação Obtida		0					
Pontos Possíveis						44	
Desempenho		0,00					

Módulo		Logística de Distribuição				Operações	
Requisitos		Pontuação					
		1	2	3	4	5	NA
1	A área de Expedição está adequada em um nível de 5S (Descarte, Organização, Limpeza, Higiene e Ordem), fluxos e layout?						
2	A área de Expedição está adequada em termos fluxos de processamento?						
3	A área de Expedição está adequada em um nível de layout?						
4	A empresa possui uma boa localização adequada aos objetivos do negócio?						
5	A empresa possui pontos de venda adequados aos objetivos do negócio?						
6	O sistema de transporte é eficiente?						
7	Existe uma sistemática de adequação em termos de prestação de serviços e instalação?						
Somatório		0	0	0	0	0	0
Pontuação Obtida		0					
Pontos Possíveis							28
Desempenho		0					

Módulo		Marketing e Vendas				Operações	
Requisitos		Pontuação					
		0	1	2	3	4	NA
1	Existe algum diferencial competitivo importante no produto principal relativamente aos concorrentes, como design, preço, prazo?						
2	A marca apresenta uma Programação Visual adequada?						
3	Existem esforços no sentido de valorização da marca do produto, enfatizando a sua procedência?						
4	A empresa possui um posicionamento mercadológico?						
5	Os esforços de comunicação e promoção dos produtos são realizados de maneira adequada?						
6	Existe algum plano de expansão em regiões específicas?						
7	A posição de preço da empresa frente ao mercado é adequada?						
8	É percebido uma adequação de esforços por parte da empresa para ter o valor dos seus produtos percebido pelo mercado?						
9	A empresa possui um sentido de orientação para o mercado adequado?						
10	A empresa possui uma política de atendimento claramente definida?						
11	A empresa apresenta condições de desenvolver atividades de Marketing e Vendas compartilhadas com outras empresas do setor?						
Somatório		0	0	0	0	0	0
Pontuação Obtida		0					
Pontos Possíveis						44	
Desempenho		0,00					

ANEXO B

EXPERIÊNCIAS DA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE SÃO JOÃO DA BOA VISTA

A) DESCRIÇÃO DO PROJETO III

Título: Planejamento e execução de ações através da Câmara Setorial para o fortalecimento do setor econômico agropecuário.

Natureza: Planejamento e estruturação do município para o desenvolvimento.

Descritivo sintético: A Câmara Setorial da Agricultura, sob coordenação da Prefeitura Municipal e Agência de Desenvolvimento, já desenvolveu dois grandes projetos de viabilidade econômica para pequenas propriedades rurais existentes no município. Com a crise da agricultura pela qual o país passa já há alguns anos, os proprietários de terra foram vendendo parte de suas propriedades como meio de sobrevivência. As propriedades rurais foram ficando cada vez menores e essa realidade não foi diferente em São João da Boa Vista. Sendo assim, torna-se de extrema relevância o projeto para fortalecimento do setor agropecuário no município. A Prefeitura Municipal, juntamente com os parceiros, desenvolveu dois grandes projetos de incentivo à produção de HORTIFRUTICULTURA e a OVINOCULTURA. Também acontecem na cidade outros projetos coordenados pelo SAI, com produtores de leite, mel e cachaça.

Parceiros: Prefeitura Municipal, SEBRAE/SAI, Casa da Agricultura/CATI, Sindicato Rural, Fundação Nova São João, Sociedade Sanjoanense de Esportes Hípicos, NUCOM, UNIFEOB,

UNIFAE, EDR, Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural de São João da Boa Vista (CMDR), Sindicato Rural Patronal, Associação Comercial e Empresarial, Sindicato dos trabalhadores rurais, Instituto Tita de Oliveira e Associação dos Engenheiros, Arquitetos e Agrônomos.

Público alvo por setor econômico: Agricultura, pecuária e serviços relacionados a essas atividades; preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados; pesquisa e desenvolvimento, e serviços prestados principalmente às empresas.

Objetivos principais: *Hortifruticultura* - Implementar a cadeia da horticultura e outras atividades alternativas para os pequenos agricultores do município; criar condições para a inclusão social, o equilíbrio ambiental e a viabilidade econômica do empreendimento rural; desenvolver métodos e técnicas que viabilizem a melhoria da qualidade e eficiência da produção; promover a interação dos diversos atores na implementação de uma política voltada ao fortalecimento do segmento agropecuário local. *Ovinocultura* - Melhorar as condições produtivas das pequenas propriedades rurais, por meio da criação de ovinos e manutenção de um plano de assistência aos produtores em toda cadeia produtiva por meio de parcerias; revitalizar o NUCOM (Núcleo dos Criadores de Ovinos da Mantiqueira); criar uma cooperativa para desenvolvimento do projeto; promover palestras e eventos para os produtores; incentivar os produtores rurais a implantar a ovinocultura em suas propriedades; disseminar o conhecimento da Universidade para os produtores; elaborar um projeto para construção de um abatedouro frigorífico no município e auxiliar na comercialização do produto final por meio da cooperativa.

Resultados Alcançados: *Hortifruticultura* – Realização de estudo de viabilidade; proposta de acordo internacional de cooperação; desenvolvimento econômico sustentável no setor da agricultura; possibilidade de o proprietário rural ter uma nova alternativa agrícola; agregação de valor aos produtos; viabilização de receitas para os investimentos; melhoria da qualidade de vida no meio rural; desenvolvimento da cidadania no campo; adoção de tecnologias em processos de produção agrícola. *Ovinocultura* – Realização de estudo de viabilidade; reuniões de mobilização com criadores e representantes de instituições locais; promoção da I OVINOPIC – mostra de ovinos para incentivo à prática da ovinocultura e apoio da mídia local e regional na divulgação de todas as etapas do projeto.

Contribuições geradas: (depoimentos de membros da sociedade e de empresários)

Nome: Felipe Guidi

Relação com a Ação: Aluno que desenvolveu o estudo de comercialização da ovinocultura no município.

Relato da contribuição: Embora eu tenha optado por fazer um curso de graduação na área administrativa, sempre atuei no ramo agropecuário. Foi realmente muito satisfatório poder ter participado desse trabalho, onde pude aliar meus conhecimentos técnicos a um projeto de viabilidade e desenvolvimento, em benefício das pequenas propriedades rurais. A parceria entre uma instituição de ensino e pesquisa e a administração pública municipal realmente está sendo de grande contribuição para o crescimento da região.

Nome: Daniel Costa Mendes

Relação com a Ação: Criador de ovinos.

Relato da contribuição: Atualmente tenho um rebanho de mil ovinos. Acredito que todas as ações conjuntas em prol de setor econômico fortalecem os empreendedores que dele participam. A ovinocultura é uma atividade economicamente viável e com grande perspectiva de crescimento na região. Todas as etapas até agora concretizadas desse projeto estimularam a inserção de novos criadores no mercado e também mostraram novas alternativas de comercialização.

Nome: Ralf Krause

Relação com a Ação: Criador de ovinos.

Relato da contribuição: A associação entre instituições de ensino, poder público, criadores e entidades ligadas ao setor agropecuário cria um ambiente favorável de crescimento e desenvolvimento das atividades econômicas em um município ou região. Acredito que a ovinocultura é um setor em ascensão, principalmente pelas condições apropriadas que a nossa região detém.

B) DESCRIÇÃO DO PROJETO IV

Título: Programa de elaboração, desenvolvimento e incentivo à qualificação da mão-de-obra de São João da Boa Vista.

Natureza: Estímulo à capacitação dos recursos humanos e de empreendedores.

Descritivo sintético: Um dos fatores que impulsionam a atração de novas empresas é o nível de preparação da mão-de-obra dos profissionais de um município. A oferta tem de ser proporcional à demanda das novas vagas de empregos oferecidas pelas empresas em instalação. Por isso, a Prefeitura Municipal investe em ações de preparação e estruturação da mão-de-obra, para que os desempregados do município possam ser aproveitados pelas empresas que estão se instalando em São João da Boa Vista.

Parceiros: Prefeitura Municipal; Agência de Desenvolvimento, Escola de Comércio, SESI e CEF.

Público alvo por setor econômico: Saúde e serviços sociais; educação; serviços prestados principalmente às empresas; pesquisa e desenvolvimento.

Objetivos principais: Definir os cursos de capacitação, qualificação e requalificação profissional de acordo com a demanda das empresas; conscientizar a classe trabalhadora da importância da capacitação para inserção no mercado; fortalecer o ensino técnico e superior do município; ter a educação como fator atrativo da vinda de novas empresas; apoiar os centros universitários e incentivar a implantação de novos cursos superiores convencionais e tecnológicos; implantar um pólo regional de excelência tecnológica; captar recursos para incentivo à qualificação profissional; mobilizar as empresas locais no que diz respeito ao investimento dos programas de qualificação profissional e buscar recursos externos para realização de cursos de capacitação, qualificação e requalificação da mão-de-obra local.

Resultados Alcançados: Implantação de novos cursos superiores; instalação do CEFET; qualificação de 2.040 profissionais para a indústria na escola SENAI, em 2006, e 1.522

profissionais, em 2007, até setembro; cadastro realizado de mais de 2.600 candidatos a trabalho no Banco de Talentos; aumento do número de solicitações da seleção de candidatos por parte das empresas no Banco de Talentos; 2.000 novos empregados em 2006, e 298 novos técnicos formados pela Escola de formação profissionalizante.

Contribuições geradas: (depoimentos de membros da sociedade e de empresários)

Nome: Fabrício Antônio Fonseca

Relação com a Ação: Aluno do curso de Mecânica de Usinagem do SENAI.

Relato da contribuição: Estou aprendendo muito aqui no SENAI. Quero me preparar para o mercado, pois sei que as empresas estão cada vez mais exigentes. Tenho certeza de que em breve irei conseguir um emprego numa dessas novas empresas aqui de São João.

Nome: Gabriel Ramiro Tisher

Relação com a Ação: Funcionário da empresa Nogueira contratado pelo Banco de Talentos.

Relato da contribuição: Eu trabalhei muito tempo na Academia da Força Aérea e já tinha experiência na área mecânica. Embora o trabalho na AFA fosse muito satisfatório, meu sonho era morar em São João com minha família. Quando ouvi falar da vinda de novas empresas, eu deixei meu emprego na AFA e me inscrevi no Banco de Talentos e em muito pouco tempo fui contratado e estou muito feliz por isso.

Nome: Tarsilla Galli

Relação com a Ação: Funcionária em fase de experiência da empresa Contém 1G contratada pelo Banco de Talentos.

Relato da contribuição: Eu já havia mandando currículo para várias empresas, até que decidi me cadastrar no Banco de Talentos. Em menos de dois meses, consegui essa oportunidade aqui na Contém 1G, e espero que eu possa corresponder às expectativas da empresa.

C) DESCRIÇÃO DO PROJETO V

Título: Políticas de incentivo à captação de novas empresas para o município.

Natureza: Planejamento e estruturação do município para o desenvolvimento.

Descritivo sintético: A atual política de industrialização municipal oferece uma série de incentivos a fim de atrair investimentos nos diversos setores produtivos, comerciais e de serviços. Dentre os principais benefícios oferecidos por São João da Boa Vista, destacam-se a doação de área em distritos industriais com infra-estrutura, isenção de tributos municipais, pagamento de até 50% de aluguel, leis de incentivo à ampliação da área institucional de empresas já existentes e um trabalho diferenciado de logística de recepção e instalação das empresas locais realizado pela Agência de Desenvolvimento.

Parceiros: Prefeitura Municipal e Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista.

Público alvo por setor econômico: Fabricação de produtos alimentícios e bebidas; fabricação de artigos de borracha e plástico; fabricação de máquinas e equipamentos; fabricação de produtos químicos e agricultura, pecuária e serviços relacionados a essas atividades.

Objetivos principais: Atrair novas empresas para o município; melhorar a qualidade de vida e a sustentabilidade da sociedade por meio da geração de novos empregos e aumento de renda; simplificar o pagamento de tributos; diminuir a informalidade; aumentar a arrecadação municipal; aumentar o ICMS municipal; realizar estudo para a reformulação das leis de incentivo como atração de novas indústrias e fazer um estudo para implantação de leis de incentivo à instalação de empreendimentos turísticos no município.

Resultados Alcançados: Atração de 17 novas empresas para a cidade; geração de 1.924 novos empregos (1.500 gerados pelas novas empresas e 424 pela ampliação das empresas locais); aumento na arrecadação municipal; melhoria das perspectivas de futuro da população; elevação da auto-estima dos munícipes sanjoanenses.

Contribuições geradas: (depoimentos de membros da sociedade e de empresários)

Nome: Edson Miquelini

Relação com a Ação: Diretor da Nogueira Máquinas Agrícolas.

Relato da contribuição: No local onde estávamos, não havia como expandir nossa área de produção. Foi aí que optamos por São João. O município nos ofereceu excelentes condições de instalação, além da recepção e hospitalidade. Foi muito importante também todo o trabalho que a Prefeitura e a Agência de Desenvolvimento ofereceram, de encontrar casas para nossas acomodações e escola para os filhos dos funcionários. Tudo isso contribuiu muito para que tivéssemos uma implantação tranquila. E outro fator importante foi o treinamento imediato que os profissionais locais fizeram para que pudéssemos ter acesso à mão-de-obra especializada de que precisávamos.

Nome: Hellen Falavígnia

Relação com a Ação: Diretora do departamento jurídico do município.

Relato da contribuição: As leis de incentivo são primordiais para a vinda de novas empresas. Porém, o incentivo às empresas já instaladas para que cresçam e se fortaleçam no nosso município também é de grande importância. Estamos reestruturando todas as leis, fazendo estudos e pesquisas em outros municípios para ficarmos sempre no mesmo nível de compatibilidade com outros municípios.

Nome: Rubens Pamplona

Relação com a Ação: Diretor de planejamento do município.

Relato da contribuição: A administração municipal tem foco no desenvolvimento, por meio da doação de terrenos, infra-estrutura, leis de incentivo e qualidade de vida que a cidade oferece. Entre 2005 e 2006 foram investidos 613.768,58 na compra de área destinada a novos investimentos e 846.875,74 em infra-estrutura. Na reforma da Incubadora de Empresas, que é uma grande geradora de renda, investimos quase 50 mil reais. Tudo isso já tem gerado resultados positivos para São João.

D) DESCRIÇÃO DO PROJETO VI

Título: Investimento na melhoria da infra-estrutura municipal visando a elevar a qualidade de vida e sustentabilidade dos munícipes.

Natureza: Disponibilização e melhoria de infra-estrutura.

Descritivo sintético: A gestão municipal acredita que as ações de desenvolvimento econômico estão sustentadas em condições sociais e ambientais favoráveis para que o desenvolvimento econômico aconteça. Tendo como base teórica a Pirâmide de necessidades do Maslow, partimos do pressuposto de que se as condições de moradia, saúde, educação, segurança, esporte, lazer não forem minimamente atendidas, o cidadão não estará pronto e estimulado para o seu desenvolvimento pessoal, profissional e para participar das atividades sociais. Para tanto, a Prefeitura Municipal elaborou diversos projetos para captação de recursos financeiros junto aos Ministérios e Secretarias de Estado para a implantação de ações para melhoria das condições sociais e ambientais locais. Muitas obras de infra-estrutura e revitalização da cidade estão em andamento e já ganham visibilidade.

Parceiros: Prefeitura Municipal e Agência de Desenvolvimento.

Público alvo por setor econômico: Construção; transporte terrestre; fabricação de máquinas e equipamentos; serviços prestados principalmente às empresas; limpeza urbana, esgoto e atividades conexas.

Objetivos principais: Gerar melhoria da qualidade de vida, sustentabilidade econômica, revitalização do município e atração de novos investidores; promover a satisfação e resgate da auto-estima dos cidadãos sanjoanenses; proporcionar ambiente favorável para o investimento na capacitação pessoal e profissional dos indivíduos; captar recursos para a execução de políticas públicas; melhorar a infra-estrutura municipal e a qualidade dos serviços públicos.

Resultados Alcançados: Visibilidade regional; divulgação em mídia local, regional e nacional; atração de investidores externos; melhoria da qualidade de vida; satisfação popular;

início da implantação dos piscinões e represa através de negociação com Secretaria do Estado e SABESP e encaminhamento de projetos aos Ministérios e Secretarias, aguardando aprovação.

Contribuições geradas: (depoimentos de membros da sociedade e de empresários)

Nome: Nádia Najar Nicolas

Relação com a Ação: Professora e advogada e moradora de São João da Boa Vista.

Relato da contribuição: A Prefeitura tem investido muito em obras de reforma da cidade e isso tem sido muito bom. Parece que a cidade está respirando um novo ar de modernidade e de crescimento e toda a população tem se beneficiado com isso.

Nome: Daniel Borges

Relação com a Ação: Comerciante e morador de São João da Boa Vista.

Relato da contribuição: Realmente muita coisa está sendo feita aqui em São João. Quem vem de fora nota todo o cuidado que a Prefeitura tem em conservar cada ponto da cidade e fazer benfeitorias para a população. Com as ações de investimento realizadas na cidade, todos os setores econômicos são beneficiados. Temos percebido uma maior movimentação na cidade e tudo isso é muito positivo.

Nome: José Renato de Oliveira Ferreira

Relação com a Ação: Prestador de serviços em informática e morador de São João há sete anos.

Relato da contribuição: Eu morava em São Paulo e queria uma cidade próspera e acolhedora para morar, e São João foi a melhor alternativa. Tenho perspectiva de me casar, morar aqui e estabelecer minha empresa no município. Percebe-se que o prefeito tem muito cuidado na administração de São João da Boa Vista.

E) DESCRIÇÃO DO PROJETO VII

Título: Investimento em ações voltadas ao turismo como vetor de desenvolvimento econômico municipal.

Natureza: Planejamento e estruturação do município para o desenvolvimento.

Descritivo sintético: O turismo é tido atualmente como atividade central para fomentar o desenvolvimento e a criação de empregos. É um importante vetor do desenvolvimento econômico local. Ações estratégicas de treinamento e capacitação dos agentes receptivos, bem como o investimento na modernização e ampliação de eventos locais são prioridades da administração municipal.

Parceiros: Prefeitura Municipal, Agência de Desenvolvimento e SEBRAE.

Público alvo por setor econômico: Atividades anexas e auxiliares do transporte e agências de viagem; correio e telecomunicações; alojamento e alimentação; comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos e atividades recreativas, culturais e desportivas.

Objetivos principais: Capacitar e integrar os agentes turísticos para o desenvolvimento sustentável; implantar uma estrutura turística preparada para receber visitantes; sensibilizar e envolver a comunidade; promover o turismo como vetor do desenvolvimento; desenvolver produtos turísticos; gerar emprego e renda; desenvolver um planejamento turístico regional com a participação dos municípios que adotam o PDTR (Regionalização do turismo); divulgar a cidade por meio de eventos culturais e esportivos; fortalecer as MPE por meio da movimentação da economia local; incentivar o turismo rural; modernizar os eventos anuais realizados na cidade e capacitar a mão-de-obra do setor (garçons, camareiras e outros).

Resultados Alcançados: Envolvimento dos representantes de agências de viagem, donos de hotéis, restaurantes e bares; melhorias e reformas na rede de atendimento (hotéis e restaurantes); criação de novos eventos; sensibilização dos agentes com o potencial turístico local; reconhecimento regional do potencial turístico local; reconhecimento da população da possibilidade de desenvolvimento econômico por meio do turismo cultural, de negócios, rural e de aventura e realização de diversas oficinas de capacitação dos agentes receptivos do turismo local.

Contribuições geradas: (depoimentos de membros da sociedade e de empresários)

Nome: Vera Barbosa

Relação com a Ação: Proprietária da Pousada Namastê.

Relato da contribuição: Realmente é muito proveitoso esse projeto que tem sido realizado em prol da capacitação dos agentes turísticos. Para que a cidade cresça e se desenvolva, é preciso investir na receptividade dos prestadores de serviço na área de alimentação, hospedagem e outros.

Nome: Nildo Giordano

Relação com a Ação: Proprietário do Hotel Giordano.

Relato da contribuição: São João é uma cidade com muito potencial turístico e aqui são realizados muitos eventos empresariais. O fluxo de pessoas que passa por aqui é muito grande, por isso é preciso investir no desenvolvimento do setor hoteleiro. Estou pondo em prática algumas técnicas que aprendi junto a outros agentes receptivos nas reuniões realizadas pelo SEBRAE e PDTR.

F) DESCRIÇÃO DO PROJETO VIII

Título: Ações de empreendedorismo visando o estímulo à tecnologia e à mudança da cultura empresarial.

Natureza: Planejamento e estruturação do município para o desenvolvimento.

Descritivo sintético: A Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista, a Incubadora de Empresas, Cooperativas locais e o Banco do Povo têm trazido ao município novas oportunidades de geração de emprego e renda, por meio de ações de empreendedorismo. Muitos resultados positivos já foram alcançados, até mesmo o estímulo à tecnologia e o estímulo à cultura empreendedora no meio empresarial. O apoio a tais ações por parte da Administração Municipal faz parte do planejamento e estruturação do município para o desenvolvimento.

Parceiros: Prefeitura Municipal; SEBRAE, Agência de Desenvolvimento e Incubadora.

Público alvo por setor econômico: Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados; reciclagem; confecção de artigos do vestuário e acessórios; pesquisa e desenvolvimento; atividades associativas; comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos.

Objetivos principais: Promover ações de fortalecimento dos setores econômicos, incentivo a novos empreendedores, geração de empregos, abertura de novas empresas e redução da informalidade; aumentar a arrecadação do município; aumentar o PIB; fortalecer as MPE através da incubadora local, com o auxílio do SEBRAE; integrar os representantes dos setores envolvidos a fim de sugerir ações estratégicas ao poder público; oferecer condições para aumentar as chances de sucesso de novas empresas; desenvolver empresas competitivas; promover a inovação tecnológica, por meio do intercâmbio com entidades de ensino, grandes empresas e institutos; propiciar a inclusão social; incentivar o trabalho coletivo; gerar novos empregos e incremento da renda; promover cursos de profissionalização; propiciar o desenvolvimento humano e social; desenvolver produtos originais; ser fonte ou alternativa de renda para os cooperados; elaborar soluções criativas para os setores econômicos envolvidos por meio de ações associativistas; gerar a competitividade por meio da organização e associação do pequeno e médio empreendedor e tornar a micro e pequena empresa mais competitiva no mercado.

Resultados Alcançados: A Incubadora de Empresas possui atualmente 11 empresas que geram 35 empregos diretos e um faturamento anual em 2006 de um milhão de reais, com meta de faturamento de um milhão e meio para 2007; a Coopermax envolve 33 cooperados, que obtêm mensalmente um valor médio de renda na ordem de R\$ 272 cada um; a CADESP conta

com 25 cooperados que obtêm mensalmente um valor médio na ordem de R\$ 400,00 cada um; a Coperfabril envolve 20 cooperadas que obtêm mensalmente um valor médio na ordem de R\$ 500,00 cada uma; o Banco do Povo liberou em 2006 o valor de R\$235.000,00, e até outubro de 2007, o valor de R\$ 130.000,00 para micro e pequenas empresas locais, sendo que de 2000 a 2007 foram liberados R\$ 1.200.000,00.

Contribuições geradas: (depoimentos de membros da sociedade e de empresários)

Nome: Martinho de Oliveira

Relação com a Ação: Proprietário da empresa Milagros Incensos de Resina – Instalada na Incubadora de Empresas.

Relato da contribuição: A Incubadora tem oferecido grande ajuda no crescimento da minha empresa. Tenho aprendido muito com as consultorias das quais participo. A Incubadora tem proporcionado grande visibilidade para minha empresa e isso tem sido essencial para a comercialização do meu produto.

Nome: Antonieta de Lima

Relação com a Ação: Proprietária da empresa AD Velas – Instalada na Incubadora de Empresas.

Relato da contribuição: Depois que entrei para a Incubadora, minha empresa cresceu de vento em polpa. Eu pude participar de vários eventos empresariais que me fizeram ampliar minha rede de contatos e ter uma maior comercialização das velas artesanais decorativas que produzo. Estou muito feliz com os resultados que tive até o momento.

Nome: Antônio Gonçalves

Relação com a Ação: Cooperado da CADESP.

Relato da contribuição: Fico feliz a cada dia por cada peça nova que desenvolvo e crio dentro da CADESP. Fornecemos produtos para todo o país, inclusive para a Tok Stok, que é uma grande empresa de revenda em produtos originais de decoração. Somos muito gratos à Prefeitura Municipal pelo apoio dado à CADESP. Temos muito a aprender, muito a melhorar, mas acredito que já estamos no caminho certo.

G) DESCRIÇÃO DO PROJETO IX

Título: Ações estratégicas de integração das instituições locais e setores econômicos municipais para fortalecimento da sociedade civil, visando a um governo participativo e democrático.

Natureza: Planejamento e estruturação do município para o desenvolvimento.

Descritivo sintético: A Prefeitura Municipal atribuiu à Agência de Desenvolvimento a função de integrar as instituições locais e os representantes dos diversos setores econômicos. Um dos instrumentos de tal integração são as Câmaras Setoriais que foram implantadas, como as da Agricultura, Comércio e Indústria, que já têm projetos efetivos de desenvolvimento econômico. Na área de Serviços e Turismo, estão sendo realizados eventos isolados de capacitação de empresários locais. Todas as ações de desenvolvimento econômico, nos cinco setores econômicos, contam sempre com a presença de todas as instituições de fomento ao desenvolvimento, a capacitação da mão-de-obra e representantes dos empresários e de empregados.

Parceiros: Prefeitura Municipal e Agência de Desenvolvimento de São João da Boa Vista.

Público alvo por setor econômico: Serviços pessoais; comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos; atividades recreativas, culturais e desportivas e serviços prestados principalmente às empresas.

Objetivos principais: Tornar o governo participativo; identificar os principais problemas que a população enfrenta e desenvolver ações para a melhoria dos mesmos; estimular a comunidade a ter um comportamento mais participativo, opinativo e questionador das decisões tomadas e atitudes futuras; tornar as câmaras setoriais agentes de articulação, mobilização e desenvolvimento do setor de atividade em questão; promover o planejamento do desenvolvimento municipal de cada setor econômico; estabelecer um canal ativo de participação da comunidade, não só neste mandato, como também nos próximos, indiferente da administração que os exerça, e promover a defesa dos interesses das atividades empresariais e dos profissionais dos setores que representam.

Resultados Alcançados: Parcerias entre as instituições envolvidas; fortalecimento de ações setoriais estratégicas; projetos conjuntos; diminuição de custos e potencialização de resultados.

Contribuições geradas: (depoimentos de membros da sociedade e de empresários)

Nome: Yoshikazu Suzumura

Relação com a Ação: Coordenador da unidade do CEFET - São João da Boa Vista.

Relato da contribuição: Desde a implantação do CEFET em São João, temos recebido um grande apoio da Prefeitura Municipal e da Agência de Desenvolvimento. Realizaremos a I Semana da Tecnologia e já percebemos a importância da união entre as instituições locais no

apoio à realização de projetos e eventos. Acredito que com essa ação, iremos divulgar amplamente os cursos oferecidos pelo CEFET.

Nome: Pedro Delalíbera

Relação com a Ação: Diretor titular do DEPAR da FIESP.

Relato da contribuição: Como representantes da indústria local, apoiamos as administrações municipais, com o intuito de formarmos parcerias de sucesso, que irão gerar crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade às empresas. Já realizamos diversos eventos e concretizamos diversas parcerias que visam à geração de políticas em favor das indústrias. A ampliação da Escola do SENAI e a conquista da construção de uma escola do Sesi são algumas das ações de incentivo ao crescimento das indústrias locais, bem como o fortalecimento das já atuantes aqui.

Nome: Cláudio Peressim

Relação com a Ação: Presidente do Sindicato Têxtil de Santa Bárbara D'Oeste e São João da Boa Vista.

Relato da contribuição: O Miss Têxtil teve grande repercussão em Santa Bárbara D'Oeste e, devido ao sucesso, resolvemos fazer aqui em São João também, uma vez que muitas meninas daqui iam para lá concorrer. O concurso valoriza a beleza das participantes e serve como estímulo para incentivar a produção das candidatas e o resgate da auto-estima das nossas funcionárias. O apoio da Prefeitura Municipal e de todas as instituições envolvidas na realização do nosso evento foi muito importante.

H) DESCRIÇÃO DO PROJETO X

Título: Implantação da Agenda Ambiental.

Natureza: Políticas de apoio às micro e pequenas empresas (MPE) com foco na sustentabilidade ambiental.

Descritivo sintético: Diversas ações locais vêm sendo desenvolvidas a fim de cumprir as responsabilidades em relação às políticas ambientais. Todas as ações estão consolidadas em um projeto chamado “Agenda para o Ambiente Pleno”. Dentre elas, destacam-se os projetos "100% Água Limpa", Águas Passadas, Com.Ciliar, Passando a limpo, Olho no óleo, P'ra ver de perto, P'ra gente boa praça, Presente p'ro futuro, Lição de casa, Feliz cidade. Outros grandes projetos que estão sendo implantados no município são o aterro sanitário novo, a represa e os piscinões.

Parceiros: Prefeitura Municipal; Agência de Desenvolvimento, Associação Comercial e Empresarial; GÉIAS; SABESP e RENOVIAS.

Público alvo por setor econômico: Agricultura, pecuária e serviços relacionados a essas atividades; silvicultura, exploração florestal e serviços relacionados a essas atividades; reciclagem; educação e atividades associativas.

Objetivos principais: Preservar os recursos hídricos e os ecossistemas; reduzir a quantidade de gordura no sistema de coleta e tratamento de esgoto, melhorando, assim, sua eficiência; promover a educação ambiental nas escolas e comunidades; promover a inclusão social para o

trabalho; promover o auxílio financeiro às entidades beneficentes do município, envolvendo-as como participantes do projeto; conscientizar todas as entidades beneficentes do município para que integrem o projeto óleo e participem de ações para que ele possa ser concretizado e venha beneficiar financeiramente a própria instituição; conscientizar e motivar o empresariado da importância de sua participação no projeto, armazenando o óleo saturado; conscientizar e motivar os alunos das escolas públicas e particulares da importância de sua participação no projeto, contribuindo para a preservação do meio ambiente como agentes multiplicadores; criar a marca e o selo anual do projeto por meio da educação ambiental junto às escolas locais, empresariado e outros, obtendo assim o reconhecimento por parte da população, e divulgar o projeto aos consumidores finais por meio dos vários meios de comunicação, esclarecendo e ressaltando o importante papel da comunidade nesse projeto.

Resultados Alcançados: Preservação do meio ambiente; sustentabilidade ambiental; elaboração e implementação de políticas ambientais voltadas à geração de emprego e renda; conscientização da população a respeito da preservação do meio ambiente.

Contribuições geradas: (depoimentos de membros da sociedade e de empresários)

Nome: Ana Cláudia Zanqueta

Relação com a Ação: Presidente da Associação Comercial e Empresarial.

Relato da contribuição: O Projeto do Óleo é realmente uma grande alternativa de emprego e renda para a cidade, aliada à sustentabilidade ambiental. Esse projeto conta com o apoio de diversas instituições locais e com certeza será um sucesso.

Nome: Cléa Florence Bassi

Relação com a Ação: Diretora do Departamento de Educação do Projeto.

Relato da contribuição: A educação ambiental é, sem dúvida, muito importante para a formação dos nossos jovens. Além da conscientização, estamos preparando nossa sociedade para a preservação do nosso patrimônio local.

Nome: Ana Laura Zenun

Relação com a Ação: Diretora do Departamento de Engenharia do Projeto.

Relato da contribuição: Os projetos de meio ambiente são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento da cidade. Nós procuramos utilizar todos os recursos de que dispomos a fim de implantar os programas dos quais a cidade necessita para evoluir dia-a-dia. Sem dúvida, o meio ambiente é tido como fator de máxima importância em São João da Boa Vista.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DAS PEQUENAS EMPRESAS E DE SEUS EMPREENDEDORES

Este questionário é composto por questões objetivas e subjetivas, as quais tem o propósito de gerar dados suficientes para a definição do perfil das empresas e de seus empreendedores.

As questões abordam aspectos como: perfil do empresário, condições de capacitação e formação do empresário e de seus colaboradores, número de funcionários, salário médio mensal dos funcionários, critérios de seleção de funcionários, benefícios gerados aos funcionários, política de compras e gestão de fornecedores, acompanhamento da concorrência, além do faturamento médio mensal e anual apurado pela empresa.

1 DADOS BÁSICOS

1.1 Razão Social: _____

1.2 Endereço: _____

1.3 Ramo de Atividade: _____

1.4 Tempo de atividade:

() inferior a 1 ano () 1 a 2 anos () 2 a 5 anos () 6 a 10 anos () mais de 10 anos

1.5 Número de empregados: _____

1.6 As instalações são: () alugadas () próprias

2 DADOS DO EMPREENDEDOR

2.1 Função que ocupa na empresa: _____ Desde quando? _____

2.2 Idade do entrevistado: _____ Anos

2.3 Grau de escolaridade do entrevistado

- ☐ 1º Grau incompleto ☐ 1º Grau completo
☐ 2º Grau incompleto ☐ 2º Grau completo
☐ 3º Grau incompleto ☐ 3º Grau completo – Área de graduação: _____
☐ Pós-graduação. Qual? _____

2.4 Neste ano o empresário participou de algum treinamento / curso? ☐ não ☐ sim

Se sim, participou de quantos? _____

Se sim, em quais áreas: ☐ contabilidade ☐ administração ☐ informática

☐ relações humanas ☐ outros: _____

2.5 Pretende fazer algum curso para melhorar a atuação no negócio?

☐ não ☐ sim: Quais? _____

3 CARACTERIZAÇÃO FUNCIONAL

3.1 Quantos funcionários trabalham no estabelecimento? _____

3.2 Qual a média salarial dos funcionários?

3.3 Como é selecionado o funcionário da empresa (assinale duas principais opções)

☐ Nível de escolaridade ☐ Experiência profissional ☐ indicação

☐ Teste de seleção ☐ outra: _____

3.4 Quanto tempo em média o funcionário permanece trabalhando na empresa? _____ Anos

3.5 Sua empresa concede benefícios aos funcionários?

☐ Não ☐ Sim. Qual (is)? ☐ Vale-transporte ☐ Ticket ☐ Assistência médica

☐ Cesta-básica ☐ Cursos ☐ Outros

4 VENDAS

4.1 Qual o faturamento bruto apurado nos últimos doze meses?

4.2 Qual a previsão de faturamento bruto para os próximos doze meses?

5 FORNECEDORES

5.1 Qual o percentual médio mensal de compras do principal fornecedor?

5.2 Qual a periodicidade dessas compras?

☐ semanal ☐ quinzenal ☐ mensal ☐ bimestral

☐ trimestral ☐ quadrimestral ☐ semestral

5.3 Qual a principal forma de seleção de fornecedores? _____

5.4 Qual a forma de pagamento aos fornecedores?

() À vista. Qual a porcentagem?_____

() À prazo. Qual a porcentagem?_____

5.5 Qual o prazo médio de pagamento aos fornecedores?

() 15 dias () 30 dias () 45 dias () 60 dias () Outros:_____

6 CONCORRÊNCIA

6.1 Você considera a concorrência: () Baixa () Regular () Alta

6.2 Baseia-se em informações sobre a concorrência para definir práticas gerenciais?

() Sim () Não

6.3 Baseia-se em informações sobre a concorrência para definir estratégias de atuação?

() Sim () Não

6.4 Baseia-se em informações sobre a concorrência para definir preços?

() Sim () Não

6.5 Está informado sobre como a concorrência atua no mercado?

() Sim () Não

APÊNDICE B

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO - ETAPAS QUALITATIVAS.

Etapas	Objetivos Específicos	Perguntas de Pesquisa	Detalhamento das Questões	Respondentes
ETAPA I (Qualitativa) Identificação das principais ações da Agência de Desenvolvimento SJBV direcionadas às pequenas empresas locais.	1) Levantar as principais ações desenvolvidas pela Agência de Desenvolvimento SJBV junto às pequenas empresas locais.	P1) De que forma a Agência de Desenvolvimento SJBV apóia as pequenas empresas locais?	<p>Obs.: Nestas questões podem-se assinaladas todas aquelas possíveis de serem consideradas.</p> <p>A) Quais as principais ações desenvolvidas pela agência?</p> <p>☐ Treinamentos técnicos</p> <p>☐ Treinamentos gerenciais</p> <p>☐ Palestras</p> <p>☐ Consultorias</p> <p>☐ Reuniões</p> <p>☐ Rodadas de Negócios</p> <p>☐ Feiras Empresariais</p> <p>☐ Congressos ou Seminários</p> <p>☐ Outras: _____</p> <p>B) Caso a agência ofereça cursos e treinamentos, quais os principais temas abordados?</p> <p>Gestão:</p> <p>☐ Liderança</p> <p>☐ Estratégias e planos</p> <p>☐ Clientes e sociedade</p> <p>☐ Informações e conhecimento</p> <p>☐ Pessoas</p> <p>☐ Processos</p> <p>☐ Resultados da organização</p> <p>☐ Tecnologias de gestão</p> <p>☐ Finanças e contabilidade</p> <p>Operações:</p> <p>☐ Uso e desenvolvimento de tecnologias</p> <p>☐ Logística de Aquisição</p> <p>☐ Produção</p> <p>☐ Logística de Distribuição</p> <p>☐ Marketing e vendas</p> <p>C) A agência promove ações de incentivo à cooperação entre empresas e entre empresas e instituições: ☐ sim ☐ não</p> <p>D) A agência estimula os empresários a buscarem outras fontes de qualificação para si e para seus colaboradores?</p> <p>E) A agência possui algum instrumento de avaliação?</p> <p>Caso positivo: Qual a periodicidade de aplicação?</p>	- Gestores atuais da Agência de Desenvolvimento SJBV.

Fonte: Elaborado pelo autor

Continua...

Continuação...

OBJETIVO GERAL: ANALISAR AS POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DAS AÇÕES DA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SJBV ÀS PEQUENAS EMPRESAS LOCAIS				
Etapas	Objetivos Específicos	Perguntas de Pesquisa	Detalhamento das Questões	Respondentes
ETAPA III (Qualitativa) Avaliação das possíveis contribuições das ações da Agência de Desenvolvimento SJBV às pequenas empresas locais, segundo opinião dos atuais gestores da agência e dos pequenos empresários locais por ela assistidos.	3) Identificar a opinião dos gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV quanto às possíveis contribuições geradas às pequenas empresas locais a partir das ações da agência.	P3) Como os gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV observam as possíveis contribuições das ações realizadas aos pequenos empresários locais?	Foram desenvolvidas após realização do objetivo específico 1) que consistiu em levantar as ações realizadas pela Agência de Desenvolvimento SJBV.	- Gestores atuais da Agência de Desenvolvimento SJBV.
	4) Verificar a opinião dos pequenos empresários locais assistidos pela agência, quanto às possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV.	P4) Qual a opinião dos pequenos empresários locais assistidos pela agência em relação às possíveis contribuições das ações realizadas pela Agência de Desenvolvimento SJBV direcionadas aos seus empreendimentos?	Foram desenvolvidas após realização do objetivo específico 1) que consistiu em levantar as ações realizadas pela Agência de Desenvolvimento SJBV.	- Pequenos empresários locais assistidos pela Agência de Desenvolvimento SJBV.
	5) Comparar a opinião dos gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV com a opinião dos empreendedores locais assistidos pela agência, em relação às possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV.	P5) Considerando as possíveis contribuições geradas pelas ações da Agência de Desenvolvimento SJBV aos pequenos empresários locais, há possibilidade da opinião dos gestores da Agência de Desenvolvimento SJBV ser diferente da opinião dos pequenos empreendedores locais assistidos pela Agência?	Foram desenvolvidas após realização do objetivo específico 1) que consistiu em levantar as ações realizadas pela Agência de Desenvolvimento SJBV.	- Gestores atuais da Agência de Desenvolvimento SJBV; - Pequenos empresários locais assistidos pela agência.

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE C

ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DA SSM COM EMPRESÁRIOS E COM GESTORES E PARCEIROS DA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE SÃO JOÃO DA BOA VISTA

1) QUAL A OPINIÃO DOS PEQUENOS EMPRESÁRIOS LOCAIS ASSISTIDOS PELA AGÊNCIA, QUANTO ÀS CONTRIBUIÇÕES GERADAS PELAS AÇÕES DO PROJETO DE REVITALIZAÇÃO DO COMÉRCIO/INDÚSTRIA?

- COMO MELHORAR OS RESULTADOS DA APLICAÇÃO PRÁTICA DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS? E COMO MELHORAR ESTAS CONTRIBUIÇÕES DE FORMA GERAL?

2) AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO AOS FACILITADORES DESTES CURSOS/PALESTRAS/CONSULTORIAS. CONSIDERE:

- ✓ CUMPRIMENTO DO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DAS ATIVIDADES
- ✓ EXPOSIÇÃO DIDÁTICA DO CONTEÚDO
- ✓ ATENÇÃO AO GRAU DE COMPREENSÃO DA TURMA
- ✓ RELACIONAMENTO COM A TURMA
- ✓ ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO DA ATIVIDADE

- COM MELHORAR?

3) AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO À ESTRUTURA E MATERIAIS DIDÁTICOS DISPONÍVEIS. CONSIDERE:

- ✓ AMBIENTE FÍSICO DE REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES
- ✓ ATUALIZAÇÃO DO CONTEÚDO DO CURSO
- ✓ ATUALIZAÇÃO DOS RECURSOS DIDÁTICOS (Estudos de caso, Trabalho em equipe, Exercícios, etc.)
- ✓ QUALIDADE DO MATERIAL DIDÁTICO

- COM MELHORAR?

4) AVALIAÇÃO DA TURMA. CONSIDERE:

- ✓ PONTUALIDADE
- ✓ ASSIDUIDADE
- ✓ INTEGRAÇÃO
- ✓ APRENDIZAGEM
- ✓ PARTICIPAÇÃO/INTERESSE
- ✓ TROCA DE EXPERIÊNCIAS
- ✓ CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO DA TURMA PARA APRESENTAR SUAS DEMANDAS

- COM MELHORAR?

5) AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PARCEIRAS. CONSIDERE:

- ✓ ORGANIZAÇÃO GERAL DAS ATIVIDADES
- ✓ ATENDIMENTO AO EMPRESÁRIO
- ✓ ATENÇÃO ÀS ESPECIFICIDADES DE CADA SETOR REPRESENTADO NO PROJETO
- ✓ ARTICULAÇÃO ENTRE OS PARCEIROS
- ✓ ARTICULAÇÃO DOS PARCEIROS COM OUTRAS INSTITUIÇÕES
- ✓ RESPOSTA ÀS DEMANDAS DOS EMPRESÁRIOS

- COM MELHORAR?

6) QUAIS RESULTADOS ESPERAM DESTE PROJETO DE REVITALIZAÇÃO DO COMÉRCIO?

7) COMO PRETENDEM APOIAR O PROJETO PARA QUE SE CONCLUA E GERE OS RESULTADOS ESPERADOS?

APÊNDICE D

AVALIAÇÃO DOS PARCEIROS DOS PROJETOS DE REVITALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO DE SÃO JOÃO DA BOA VISTA

1) QUAL A OPINIÃO DOS PARCEIROS LOCAIS DA AGÊNCIA, QUANTO ÀS CONTRIBUIÇÕES GERADAS PELAS AÇÕES DOS PROJETOS DE REVITALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA/COMÉRCIO?

- COMO MELHORAR OS RESULTADOS DA APLICAÇÃO PRÁTICA DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS PELOS EMPRESÁRIOS? E COMO MELHORAR ESTAS CONTRIBUIÇÕES DE FORMA GERAL?

2) AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO AOS FACILITADORES DESTES CURSOS/PALESTRAS/CONSULTORIAS. CONSIDERE:

- ✓ CUMPRIMENTO DO CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DAS ATIVIDADES
- ✓ EXPOSIÇÃO DIDÁTICA DO CONTEÚDO
- ✓ ATENÇÃO AO GRAU DE COMPREENSÃO DA TURMA
- ✓ RELACIONAMENTO COM A TURMA
- ✓ ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO DA ATIVIDADE

- COM MELHORAR?

3) AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO À ESTRUTURA E MATERIAIS DIDÁTICOS DISPONÍVEIS. CONSIDERE:

- ✓ AMBIENTE FÍSICO DE REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES
- ✓ ATUALIZAÇÃO DO CONTEÚDO DO CURSO
- ✓ ATUALIZAÇÃO DOS RECURSOS DIDÁTICOS (Estudos de caso, Trabalho em equipe, Exercícios, etc.)
- ✓ QUALIDADE DO MATERIAL DIDÁTICO

- COM MELHORAR?

4) AVALIAÇÃO DAS TURMAS. CONSIDERE:

- ✓ PONTUALIDADE
- ✓ ASSIDUIDADE
- ✓ INTEGRAÇÃO
- ✓ APRENDIZAGEM
- ✓ PARTICIPAÇÃO/INTERESSE
- ✓ TROCA DE EXPERIÊNCIAS
- ✓ CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO DA TURMA PARA APRESENTAR SUAS DEMANDAS

- COM MELHORAR?

5) AVALIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PARCEIRAS. CONSIDERE:

- ✓ ORGANIZAÇÃO GERAL DAS ATIVIDADES
 - ✓ ATENDIMENTO AO EMPRESÁRIO
 - ✓ ATENÇÃO ÀS ESPECIFICIDADES DE CADA SETOR REPRESENTADO NOS PROJETOS
 - ✓ ARTICULAÇÃO ENTRE OS PARCEIROS
 - ✓ ARTICULAÇÃO DOS PARCEIROS COM OUTRAS INSTITUIÇÕES
 - ✓ RESPOSTA ÀS DEMANDAS DOS EMPRESÁRIOS
-
- COM MELHORAR?

6) QUAIS RESULTADOS ESPERAM DESTES PROJETOS DE REVITALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA/COMÉRCIO?

7) COMO PRETENDEM APOIAR OS PROJETOS PARA QUE SE CONCLUAM E GEREM OS RESULTADOS ESPERADOS?