

MARCO MILLER TRAININI

Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Santa
Cruz do Sul, RS, Brasil.

MARCO ANTÔNIO FERNANDES DE
OLIVEIRA

Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Santa
Cruz do Sul, RS, Brasil.

JORGE ANDRÉ RIBAS MORAES

Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Santa
Cruz do Sul, RS, Brasil.

PIETRO CUNHA DOLCI

Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Santa
Cruz do Sul, RS, Brasil.

EDUARDO BALDO MORAES

Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Santa
Cruz do Sul, RS, Brasil.

ANDRÉ LUIZ EMMEL SILVA

Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Santa
Cruz do Sul, RS, Brasil.

FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA

Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Santa
Cruz do Sul, RS, Brasil.

Recebido em fevereiro de 2025.

Aprovado em julho de 2025.

ANÁLISE DE EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROJETO DE EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO (PEPI) NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

RESUMO

Este estudo analisou empresas da Região Centro-Sul do Estado do Rio Grande do Sul, participantes do Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI) e identificou as práticas que resultaram no seu desenvolvimento. O objetivo geral foi analisar as práticas de gestão propostas pelo PEPI que contribuíssem para o desenvolvimento das empresas participantes. A metodologia utilizada baseou-se na aplicação de questionário adaptado dos diagnósticos do PEPI, enviado para 77 empresas que participaram do projeto. Com a aplicação do questionário, foi possível identificar as práticas de gestão utilizadas e quais ações deverão ser propostas para que ocorra o processo de melhoria contínua nos processos gerenciais das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs). Concluiu-se que as práticas focadas na gestão financeira, gestão de vendas e redução de consumo de recursos foram as que obtiveram maior adesão dos participantes e foram percebidas como as de maior contribuição para as organizações pesquisadas. Já as práticas voltadas para gestão contábil, gestão de operações, gestão de inovação e gestão estratégica mostraram-se com menor adesão e percepção quanto à contribuição.

Palavras-Chave: micro, pequenas e médias empresas; práticas de gestão; extensão produtiva e inovação.

ANALYSIS OF COMPANIES PARTICIPATING IN THE PRODUCTIVE EXTENSION AND INNOVATION PROJECT (PEPI) IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL

ABSTRACT

The present study analyzed companies in the Central-Southern region of the state of Rio Grande do Sul that participated in the Productive Extension and Innovation Project (PEPI) and identified the practices that resulted in their development. The general objective was to analyze the management practices proposed by PEPI that contributed to the development of the participating companies. The methodology used was based on the application of a questionnaire adapted from the PEPI diagnostics, sent to 77 companies that took part in the project. By applying the questionnaire, it was possible to identify the management practices used and what actions should be proposed to bring about continuous improvement in the management processes of Micro, Small and Medium-sized Enterprises (MSMEs). It was concluded that the practices focused on financial management, sales management and reducing resource consumption were the ones that received the most support from the participants and were perceived as making the greatest contribution to the organizations surveyed. On the other hand, the practices focused on accounting management, operations management, innovation management and strategic management showed lower adherence and perceived contribution.

Keywords: micro, small and medium enterprises; management practices; productive extension and innovation.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial (CC BY-NC). Essa licença permite que reusuários distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do material em qualquer meio ou formato, exclusivamente para fins não comerciais, e desde que seja atribuída a devida autoria ao criador original.

INTRODUÇÃO

O presente estudo buscou analisar os resultados alcançados por diversas empresas que participaram do Projeto Extensão Produtiva e Inovação, no ano de 2014, através do apoio do governo do Estado do Rio Grande do Sul, que em parceria com universidades e empresas, fomentou seu desenvolvimento, onde os temas norteadores para que isto ocorresse foram: gestão estratégica, produção mais limpa e inovação. Esta pesquisa procurou identificar a contribuição que o Projeto Extensão Produtiva e Inovação possibilitou às empresas participantes, e como ocorreu o seu desenvolvimento e a sua manutenção no mercado. Após são apresentados os objetivos da pesquisa, onde o objetivo geral atua como direcionador e os específicos delimitam o trabalho.

Na sequência apresenta-se as justificativas para o efetivo desenvolvimento da pesquisa sob o olhar da relevância teórica, aspectos gerenciais, repercussões sociais e de viabilidade. Também são discutidos os referenciais teóricos que serviram de embasamento para a pesquisa. Nele são tratados temas como políticas de apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas – MPME; empreendedorismo, desenvolvimento econômico e políticas públicas; Projeto Extensão Produtiva e Inovação – PEPI; Núcleo Extensão Produtiva e Inovação; planejamento (estratégico e operacional); perdas e práticas de produção mais limpa e gestão da inovação. Apresenta-se a metodologia da pesquisa que serviu de fio condutor ao desenvolvimento, aplicação e análise dos resultados. Por fim, tem-se as considerações finais onde são revisitadas as ideias principais e as contribuições proporcionadas pelo presente estudo.

O problema desta pesquisa foi identificar a contribuição que o PEPI possibilitou às empresas participantes, e como ocorreu o seu desenvolvimento e a sua manutenção no mercado. A questão norteadora definida foi: Qual foi a contribuição que as empresas participantes do Projeto Extensão Produtiva e Inovação perceberam para a melhoria do seu desempenho no mercado? O objetivo geral da pesquisa foi analisar as práticas de gestão propostas pelo PEPI que contribuíram para melhorar o desempenho das empresas que participaram do projeto na região Centro-Sul, em 2014. Os objetivos específicos foram: caracterizar a situação atual da gestão nas empresas pesquisadas; identificar quais práticas de gestão do PEPI que contribuíram para a melhoria do desempenho das empresas pesquisadas e propor ações para elevar a efetividade das práticas de gestão do PEPI.

A pesquisa se justifica pela baixa produção acadêmica sobre o tema, pela expectativa de que seus resultados venham apontar quais metodologias e ferramentas que efetivamente contribuíram para a melhoria e manutenção do desempenho competitivo das empresas, pelos impactos positivos para a sociedade onde estas empresas atuam e pela viabilidade do trabalho. A trabalho se baseia em temas como políticas de apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME), empreendedorismo, desenvolvimento econômico e políticas públicas, Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI), Núcleo Extensão Produtiva e Inovação, planejamento (estratégico e operacional), perdas e práticas de produção mais limpa e gestão da inovação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Políticas de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs)

As políticas de apoio às micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) são ferramentas utilizadas pelos governos para estimular o desenvolvimento econômico e social, considerando as características e necessidades desses tipos de empresas. As políticas podem ser implementadas em diferentes níveis (federal, estadual e municipal) e abranger aspectos como tributação, crédito, capacitação, inovação e cooperação.

A dificuldade é tão grande que, Puga (2000) apud Cavalcanti; Martinelli, (2007) relatam que “fazendo um estudo em diversas regiões, salienta que cada país adota seu critério de classificação e que até mesmo esse critério pode variar dentro do próprio país” (p.3). Sendo assim, a base fundamental para a formulação de políticas públicas acaba sendo definir seu público-alvo, traçar seu perfil e saber suas necessidades (FILION, 1990 apud CAVALCANTI; MARTINELLI, 2007). Nesta tendência mundial integram uma nova divisão Internacional produtiva dentro de uma perspectiva globalizada na qual o aumento da competição contribui para acelerar o processo de localização. Os espaços econômicos locais,

formados nesta perspectiva de competição Internacional, buscam melhorar cada vez mais rapidamente a sua posição, como forma de inserção e posicionamento no mercado global e nacional (CAMPOS, 2020).

Por desenvolvimento econômico local, Bárquero (2001) apud Dias e Matos (2012) define:

O desenvolvimento econômico local é um processo de crescimento e mudança estrutural da economia de uma cidade, comarca ou região, no qual se podem identificar ao menos, três dimensões [...]: uma econômica, caracterizada por um sistema de produção que permite aos empresários locais usar eficientemente os fatores produtivos, gerar economias de escalas e aumentar a produtividade a níveis que permitem melhorar a competitividade dos mercados; outra sociocultural na qual o sistema de relações econômicas e sociais, as instituições locais e os valores servem de base ao processo de desenvolvimento; e outra, política e administrativa, em que as iniciativas locais criam um entorno local favorável à produção e impulsionam o desenvolvimento sustentável (p. 34).

A dimensão local, a sociocultural, e a política e administrativa constituem elementos que formam uma nova perspectiva de desenvolvimento em bases locais, em que o território como um todo, incluídos os atores sociais, constitui a espinha dorsal de fomento da competitividade das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs). Cidades ou regiões passam a competir com outras localidades e regiões no âmbito nacional ou global, tornando-se cada vez mais atuantes; elevando participação no mercado global, atraindo consumidores com o objetivo de melhorar as condições de vida de toda aquela população afetada (CAMPOS, 2020).

Empreendedorismo, Desenvolvimento Econômico e Políticas Públicas

Empreendedorismo, segundo Dornelas (2014, p. 28) é “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”. E ainda, “a perfeita implementação dessas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”. Para Joseph Schumpeter (1949) apud Dornelas, (2014), o empreendedor é “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos ou materiais” (p. 28). Já Israel Kirzner apud Fabrete, (2019), traz uma conceituação controversa. Para ele, o empreendedor “é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidade na ordem presente” (DORNELAS, 2014, p. 28; FABRETE, 2019, p. 4).

Quando tratam de políticas públicas direcionadas às empresas de menor porte, estudos, de maneira geral, basicamente são direcionados nas seguintes vertentes: (a) microcrédito, (b) apoio à gestão e (c) formas de cooperação. Em relação ao microcrédito, Toneto Júnior e Gremaud (2002) mencionam que:

[...] O microcrédito surgiu como uma tentativa de combater a pobreza, provendo serviços financeiros para famílias de baixa renda e excluídas do sistema financeiro tradicional. Veio como uma resposta à atuação assistencialista tradicional do governo, que não conseguia resolver os problemas da área, tanto por criar dependência e gerar incentivos negativos aos beneficiários como por não conseguir atingir o público-alvo (p. 91).

Segundo Gomes, Alves e Fernandes (2013), as micro e pequenas empresas são responsáveis por 60% do emprego formal e, aproximadamente, 50% do PIB nas economias desenvolvidas. E, ainda, estas desigualdades entre as economias mostram a relevância que a atividade empreendedora tem no desenvolvimento econômico. Os autores citam Sarfati (2013) quando referem ser um dos principais desafios que todos os governantes enfrentam: o de encontrar a alternativa de como fomentar a atividade empreendedora.

Seguindo em sua análise, Gomes, Alves e Fernandes (2013) traçam uma linha comparativa das políticas públicas de empreendedorismo e MPMEs no Brasil, no Canadá, no Chile, na Irlanda e na Itália. Neste comparativo é apresentado que políticas de estímulos existentes em relação à promoção de cultura e educação empreendedora só estão presentes em âmbito nacional no Canadá, no Chile e na Irlanda. No âmbito regional estão presentes no Canadá, na Itália e na Irlanda. Em relação a programas de promoção e inovação foi encontrado tanto no âmbito nacional, quanto no regional, no Brasil, Canadá, Chile, Itália e Irlanda. Por fim, os autores apresentam em seu mapeamento que programas de fomento à internacionalização estão presentes nacionalmente nos países Brasil, Canadá, Chile e Irlanda. Países que não possuem políticas voltadas ao empreendedorismo acabam perdendo competitividade no estágio de

inovação. No Brasil, conclui Gomes, Alves e Fernandes (2013), as políticas estão voltadas ao apoio aos Arranjos Produtivos Locais (APLs) que raramente carregam em si empreendedores de alto impacto, o que reflete em certa morosidade para avançar no estágio inovador.

Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI)

Nos anos de 2013 e 2014 o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, estabeleceu, dentre suas políticas de desenvolvimento, o Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI), instituído pela Lei Estadual nº 13.839/2011, com o objetivo de aumentar produção, emprego e renda, pretendendo fomentar o desenvolvimento e as empresas de todas as regiões do estado. O PEPI foi um projeto criado pelo governo do estado, em parceria com universidades e conselhos regionais de desenvolvimento, com o objetivo de aumentar a produtividade, a inovação e a competitividade das MPMEs gaúchas.

O PEPI objetivou proporcionar capacitações e melhorias na eficiência e eficácia produtiva interna às empresas. Também, em seu projeto, incentivou o fomento e a busca permanente pela inovação e a sustentabilidade, orientando as empresas ao planejamento e apoiando na formulação de projetos de expansão e modernização, ou seja, o estreitamento de uma relação contínua das empresas com instituições locais, apoiando a formulação de projetos para expansão, modernização e inovação (RIO GRANDE DO SUL, 2014).

Gomes, Griebeler e Siedenberg (2016) apresentam a metodologia das ações desenvolvidas pelo PEPI, às quais seguem princípios básicos da Engenharia de Processos de Negócios (EPN), que por sua vez, tem seu referencial na metodologia Architecture of Integrated Information Systems (ARIS) onde, a partir dessa metodologia, foi revisada a cadeia de valor agregado Value added chain (VAC) e as atividades para sua realização por meio dos Event Driven Process Chain (EPCs).

Núcleo Extensão Produtiva e Inovação (NEPI)

A constituição do NEPI na região Centro-Sul do Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2013, justificou-se por se tratar de uma região composta por 17 municípios apresentando grande disparidade econômica e social internamente, pertencente ao grupo das nove regiões do Rio Grande do Sul com maiores indicadores desfavoráveis nos aspectos socioeconômicos.

O NEPI Centro-Sul constituiu-se de uma estrutura implantada na Universidade Luterana do Brasil – ULBRA, Campus São Jerônimo, conveniada ao PEPI através do convênio firmado com a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI) de nº 07/2013 em 17/09/2013, sendo este núcleo responsável pela operacionalização da metodologia proposta pelo projeto junto às empresas da região.

Nesse contexto, visava apoiar a promoção do desenvolvimento sustentável e harmônico e atuava de modo proativo na implantação do Polo Naval do Jacuí (Nova Economia) e na retomada de produção energética com base no carvão mineral e a perspectiva de implantação de empresa do setor automotivo na microrregião da Costa Doce, na cidade de Barra do Ribeiro. Dessa forma, percebeu-se que era essencial dotar esta região da implantação de um núcleo do projeto extensão produtiva e inovação, visando alavancar o crescimento daquelas regiões.

Griebeler et al. (2015) descrevem as formas de atendimento do NEPI para as empresas participantes do projeto. Segundo os autores, o atendimento ocorria através de dois módulos: o básico e o avançado. No primeiro os extensionistas deveriam realizar um diagnóstico das condições das empresas em relação a cinco áreas funcionais: Infraestrutura, Marketing e Vendas, Operações, Produção mais Limpa e Suprimentos. O segundo tratava-se do Módulo Produtivo e Inovação, onde o extensionista realizava quatro diagnósticos distintos: Diagnóstico de P+L; Diagnóstico Estratégico; Diagnóstico de Perdas; Diagnóstico de Inovação.

Planejamento e Gestão da Inovação

O planejamento é o processo de definir objetivos e estratégias para a organização, considerando o ambiente interno e externo, e de elaborar planos de ação para alcançá-los. O planejamento pode ser dividido em estratégico e operacional, sendo o primeiro voltado para o longo

prazo e o segundo para o curto prazo. A gestão da inovação envolve a gestão do conhecimento, a gestão de projetos, a gestão de recursos e a gestão de resultados.

Fundamentos de estratégias e planejamento das organizações são criados para alcançar objetivos. Sendo assim, o objetivo fundamental da administração estratégica “é assegurar que a empresa como um todo se integre harmoniosamente ao seu ambiente operacional externo” (PETER; CERTO, 2010, apud ROCHA, 2018, p. 5). Segundo Oliveira e Silva (2006), “o processo de planejar envolve um modo de pensar; um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que será feito, como, quando, para quem, por que, por quem e onde” (p. 215). Para Crozatti (2003), a primeira fase de planejamento no processo de gestão é o planejamento estratégico, voltado ao cenário onde a empresa está operando. Desta forma, “o produto deste planejamento é a formulação das diretrizes estratégicas e das linhas mestras de ação que irão nortear o planejamento operacional” (p.6). É no planejamento estratégico que se avaliam ameaças e oportunidades ambientais, detecta-se os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e elaboram-se cenários futuros, para então, traçar um plano estratégico para a organização, ou seja, as diretrizes estratégicas, com políticas, objetivos e princípios, tendo sempre como premissa fundamental, assegurar o cumprimento da missão da empresa (CROZATTI, 2003). Estas diretrizes estratégicas objetivam também evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e minimizar as deficiências dos pontos fracos.

A necessidade de as organizações buscarem a inovação, dá-se pela constante mutação das necessidades do mercado. Neste contexto, a inovação é uma estratégia importante para criar vantagem competitiva, aumentar a participação no mercado e, até mesmo, a criação ou inserção em novos mercados (FELDENS; MACCARI; GARCEZ, 2012). De acordo com Possoli (2012), etimologicamente, a palavra inovação deriva do latim *innovatio*, que se refere a uma ideia, objeto ou método criado e que pouco se parece com parâmetros anteriores. Já a definição dada pelo Dicionário Online Português e Idiomas, inovação é a “ação ou efeito de inovar. Ron Johnson, vice-presidente de varejo da Apple, afirma que “Inovação é a fantástica intersecção entre imaginação de alguém a realidade”. Para ele, inovar é fazer coisas novas. Numa outra definição, inovação consiste na transformação de uma ideia em produto, serviço ou processo novo ou melhorado (POSSOLI, 2012, p. 16).

Hassan e Raziq (2019) apontam para o mesmo raciocínio, demonstrando que a gestão do conhecimento e inovação ganha importância nas organizações. Afirmam que “Isso ocorre porque as empresas perceberam que, para ter um melhor desempenho no mercado competitivo, precisam aprimorar a melhor utilização de seus recursos” (p. 999). Desta sorte, conclui Hassan e Raziq (2019) que as empresas inovadoras devem enfatizar todo o conhecimento adquirido e seus processos de conhecimento, a fim de inspirar seus funcionários, de maneira contínua, a criação de conhecimento. Assim, a gestão da inovação alinhada a gestão do conhecimento, faz com que a inovação realmente ocorra.

Perdas e Práticas de Produção Mais Limpa (P+L)

Nas pequenas e médias empresas a competitividade é mais acirrada diante do grande volume de empresas atuando num mesmo mercado. Desta sorte, os conceitos de perdas e de produção mais limpa, bem como a implantação de suas práticas buscam tornar as organizações que as utilizam, mais competitivas em seus segmentos.

As perdas são os desperdícios de recursos (matérias-primas, água, energia, excesso de movimentação; transportes ineficazes, excesso de estoques, etc.) que ocorrem nos processos produtivos, gerando custos e impactos ambientais. As práticas de produção mais limpa (P+L) são medidas preventivas que visam reduzir ou eliminar as perdas na fonte, por meio da melhoria da eficiência, da substituição de insumos potencialmente tóxicos e da adoção de tecnologias mais limpas. As práticas de P+L trazem benefícios econômicos, ambientais e sociais para as organizações. Oliveira (2011) define que:

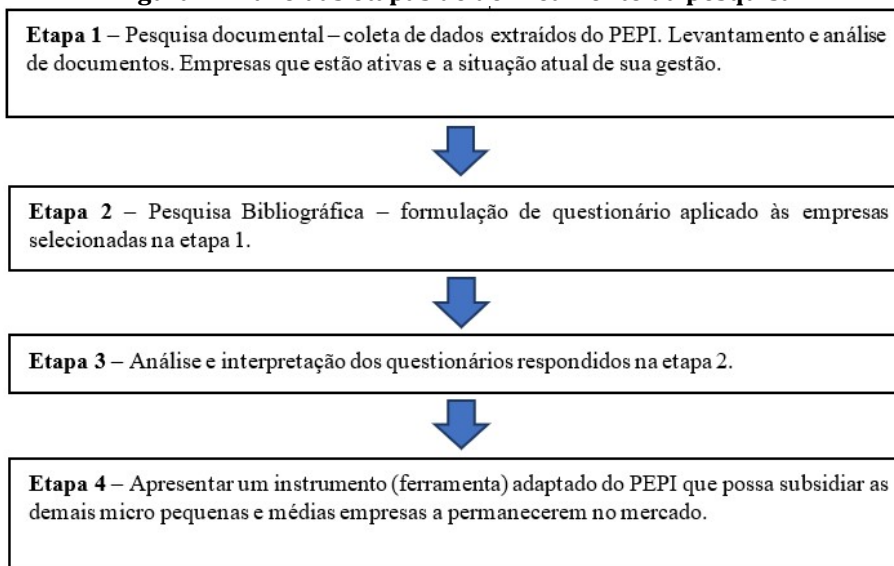
A P+L é uma estratégia que possibilita o funcionamento da empresa de modo social e ambientalmente responsável, proporcionando melhorias econômicas (redução de custos) e tecnológicas, a partir de uma abordagem preventiva de gestão ambiental (p. 37).

Segundo Silva, Moraes e Machado (2015), a P+L surge como uma ferramenta favorável à atuação das empresas de forma preventiva em relação aos seus aspectos ambientais, a qual procura minimizar os impactos que possam ser gerados, associados à redução de custo e na otimização de processos, recuperação e aprimoramento do uso de matérias-primas e energia. Sendo assim, a P+L é uma tendência nas organizações, trazendo assim diversas vantagens que reduzem o custo de produção, podendo-se citar que a atitude elimina/reduz impactos ambientais, previne poluição, reduz o consumo energético e promove produtos ambientalmente adequados.

MÉTODO

A pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, e de natureza aplicada. A pesquisa utilizou-se do levantamento bibliográfico, estudo de caso e de um questionário como procedimentos técnicos. A figura 1 representa o fluxo das etapas que esta pesquisa seguiu:

Figura 1: Fluxo das etapas de delineamento da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário adaptado dos diagnósticos do Projeto Extensão Produtiva e Inovação. Após a elaboração do questionário de pesquisa, que ocorreu no mês de julho de 2022, foi realizado o pré-teste com três empresas que participaram do projeto. Ao receber as respostas e pelo entendimento dos respondentes as questões elaboradas, percebeu-se que o mesmo poderia ser validado e aplicado às empresas que participaram do projeto em 2014.

Para buscar satisfazer o primeiro objetivo específico desta pesquisa foi realizada a pesquisa em maio de 2021 pelo Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) das 106 empresas que participaram do projeto, junto ao site da Receita Federal do Brasil, para identificar a atual situação das mesmas. Deste total de empresas participantes do projeto identificou-se que, apenas 77 encontravam-se em situação de “Ativa”, portanto 72,64% daquelas empresas, permanecem operando no mercado. A amostra foi calculada com base na fórmula simplificada para universo finito, resultando em 44 respostas necessárias. Segundo Ricardino (2011), esta fórmula corresponde a um nível de confiança de 95% com 5% de margem de erro para mais ou para menos. O questionário foi elaborado utilizando a ferramenta eletrônica Google forms e enviado o link do mesmo, para todas as 77 empresas no período de agosto a outubro de 2022. Terminado o período de coleta de dados obteve-se um total de 52 respostas, 8 respostas acima do mínimo necessário.

A análise dos dados foi realizada por meio da distribuição de frequência, da matriz BCG adaptada e do processo de condensação, apresentação e verificação dos dados. O objetivo foi identificar

a situação atual da gestão nas empresas pesquisadas e propor um instrumento adaptado do PEPI para as micro e pequenas empresas.

Para fins deste estudo, foi realizada a adaptação da matriz e o quadro 1 representa a comparação entre a matriz BCG original e a matriz adaptada para esta pesquisa.

Quadro 1: Comparativo da matriz BCG para portfólio de produtos e matriz de análise de práticas de gestão.

	Ponto de Interrogação	Estrela
Matriz BCG	Alto crescimento x baixa participação	Alto crescimento x alta participação
Matriz Práticas de Gestão	Alta utilização, mas baixa percepção de contribuição	Alta utilização e alta percepção de contribuição
	Abacaxi ou Cachorro	Vaca Leiteira
Matriz BCG	Baixo crescimento x baixa participação	Baixo crescimento x alta participação
Matriz Práticas de Gestão	Baixa utilização e baixa percepção de contribuição	Baixa utilização, mas alta percepção de contribuição

Fonte: Adaptado de Zin, Bombana e Barcellos (2018).

Por fim, com a real análise dos dados coletados, procurou-se responder qual foi a efetiva contribuição que o Projeto Extensão Produtiva e Inovação gerou às empresas para o desenvolvimento e manutenção da sua participação no mercado; apresentar um instrumento (ferramenta) adaptado do PEPI que possa subsidiar as demais micro pequenas e médias empresas a se orientarem para um contexto de competitividade cada vez mais acirrada.

Apresentação e Análise dos Resultados

Através dos três objetivos específicos, foi possível avançar com o presente estudo, pois para a realização do primeiro, o pesquisador apoiou-se da pesquisa documental a fim de identificar as empresas que estão ativas. Para o segundo objetivo específico, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, onde os métodos e ferramentas de gestão utilizados no PEPI foram evidenciados dando a orientação necessária para a formulação do questionário que foi aplicado às empresas e, no terceiro objetivo, da pesquisa o estudo de caso orientou a análise da contribuição do PEPI para elevar a efetividade na gestão das empresas participantes.

Como método de coleta de dados, foi desenvolvido o questionário, contendo 4 subdivisões (blocos), sendo: 1. Perfil do respondente e da empresa; 2. Procedimentos para tomada de decisão; 3. Práticas de gestão abordados pelo PEPI; 4. Importância atribuída pelas empresas aos instrumentos de gestão abordados no PEPI. A seguir apresenta-se os resultados obtidos pelo questionário aplicado e sua análise.

Perfil do Respondente, das Empresas e Procedimentos para Tomada de Decisão

No início do mês de agosto de 2022 o link do questionário da pesquisa foi enviado para os diretores ou proprietários das 77 empresas. Deste total de 77 empresas, obteve-se o retorno em outubro de 2022 de 52 questionários. Vale salientar que estas empresas investigadas pertencem apenas a uma das regiões do Rio Grande do Sul; a região Centro Sul do Estado. A pesquisa foi aplicada de forma digital, por meio de formulário eletrônico da plataforma Google. Questionados sobre a função que ocupavam na empresa pôde-se perceber que todos os respondentes ocupavam cargos de alto nível na organização partindo da gerência até a diretoria da empresa. Dos 52 questionários aplicados, 83% destes foram respondidos pelos proprietários e/ou sócios das empresas avaliadas, enquanto 17% ocupavam cargos de gerência ou diretoria.

Em relação ao gênero, pôde-se verificar que três quartos dos respondentes são do gênero masculino.

Ao questionar sobre o grau de escolaridade dos respondentes pôde-se identificar que apenas 19,2% possuem ensino superior completo e somente 1,9% dos entrevistados possuem Pós-Graduação. Mais da metade dos entrevistados possuem ensino médio completo (42,3%) ou ensino superior incompleto (15,4%) o que desperta a atenção para os aspectos voltados a gestão das organizações, pois a baixa formação acadêmica pode impactar diretamente neste aspecto. Dos 52 entrevistados, apenas 10 possuem ensino superior completo e, destes, apenas 6 possuem formação em Administração e a 1 com formação em Engenharia. Cabe ressaltar que o único entrevistado que possui Pós-Graduação apontou que sua especialização é na área de Administração.

Ao questionar sobre a periodicidade de realização de treinamentos voltados a gestão os respondentes, em sua maioria, aponta que o faz com pouca frequência (53,8%), uma vez por ano. Situação que denota atenção é o fato de 34,6% dos entrevistados raramente ou nunca realizarem cursos de gestão, pois estes, como visto anteriormente, ocupam cargos de gestão em suas organizações.

Quando questionados sobre o desempenho de seus negócios 55,8% dos respondentes reconhecem que seu desempenho no mercado concorrencial está abaixo da concorrência. Em resposta ao questionamento sobre a pessoa responsável pela gestão da empresa, pode-se observar que 86,5% das empresas são geridas pelo próprio proprietário ou sócio. Perguntados sobre os recursos utilizados para a tomada de decisão nas empresas, a grande maioria dos respondentes apontaram que utilizam da experiência do empresário (96,2%), a intuição (53,8%) e a informações da contabilidade (46,2%). Aqui ressalta-se que apenas 9,6% dos entrevistados utilizam de relatórios elaborados pelos gestores para a tomada de decisão.

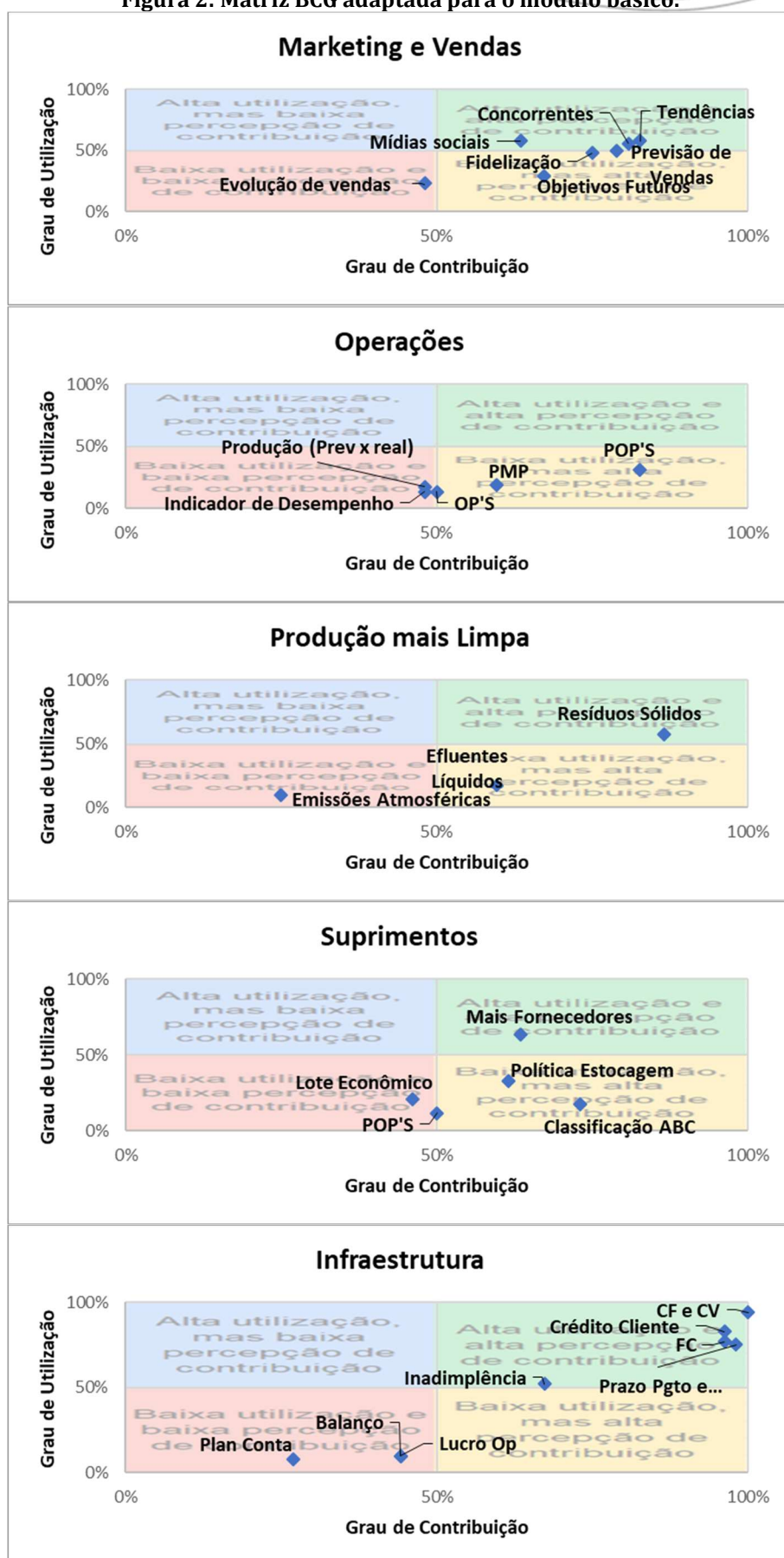
Ao serem questionados sobre as informações que a empresa considera importante para garantir a continuidade do negócio os entrevistados em sua maioria acenam para os aspectos voltados ao produto, pois apontam que devem: conhecer os custos do produto (96,2%), conhecer o valor de mercado dos produtos (88,5%) e conhecer a demanda do produto (57,7%). Aspectos voltados ao planejamento estratégico e tributário (17,3%), a análise do Balanço Patrimonial e análise de Mercado (concorrentes) (9,6%), ficaram com percentuais baixos dentro desta classificação de importância atribuída pelos respondentes. Por fim, foi questionado quanto aos sistemas comumente utilizados pelos entrevistados para a elaboração de relatórios que auxiliem a tomada de decisão. A maioria aponta o uso de software de planilha de cálculos (Excel) para o auxílio na elaboração de relatórios (51,9%) seguindo de elaboração manual de relatórios (40,4%).

Módulo Básico

As práticas de gestão neste módulo estão voltadas ao básico da gestão, ou seja, no módulo básico são abordadas práticas de contabilidade gerencial e controle de fluxo de caixa; análise de mercado, vendas e divulgação; planejamento e controle de produção; gestão de resíduos; compras e controle de estoque.

A seguir estão apresentados os resultados da pesquisa sobre o Módulo básico, subdivididos em: Infraestrutura, Marketing e Vendas, Operações, Produção mais Limpa e Suprimentos. A figura 2 apresenta estes resultados a partir da matriz BCG adaptada. A infraestrutura aborda sobre as práticas de gestão voltadas aos aspectos contábeis e financeiros das organizações. O Marketing e Vendas aborda sobre as práticas de gestão voltadas aos aspectos de mercado, vendas e divulgação das organizações. As Operações abordam sobre as práticas de gestão voltadas aos aspectos de planejamento e controle da produção e do acompanhamento da produção das organizações. A Produção mais limpa aborda sobre as práticas de gestão voltadas aos aspectos de resíduos sólidos, líquidos e atmosféricos gerados pelas organizações. O Suprimentos aborda sobre as práticas de gestão voltadas aos aspectos de equipe de compras, aquisição, equipe de estocagem e do processo de estocagem das organizações.

Figura 2: Matriz BCG adaptada para o módulo básico.



Fonte: Elaborado pelos autores.

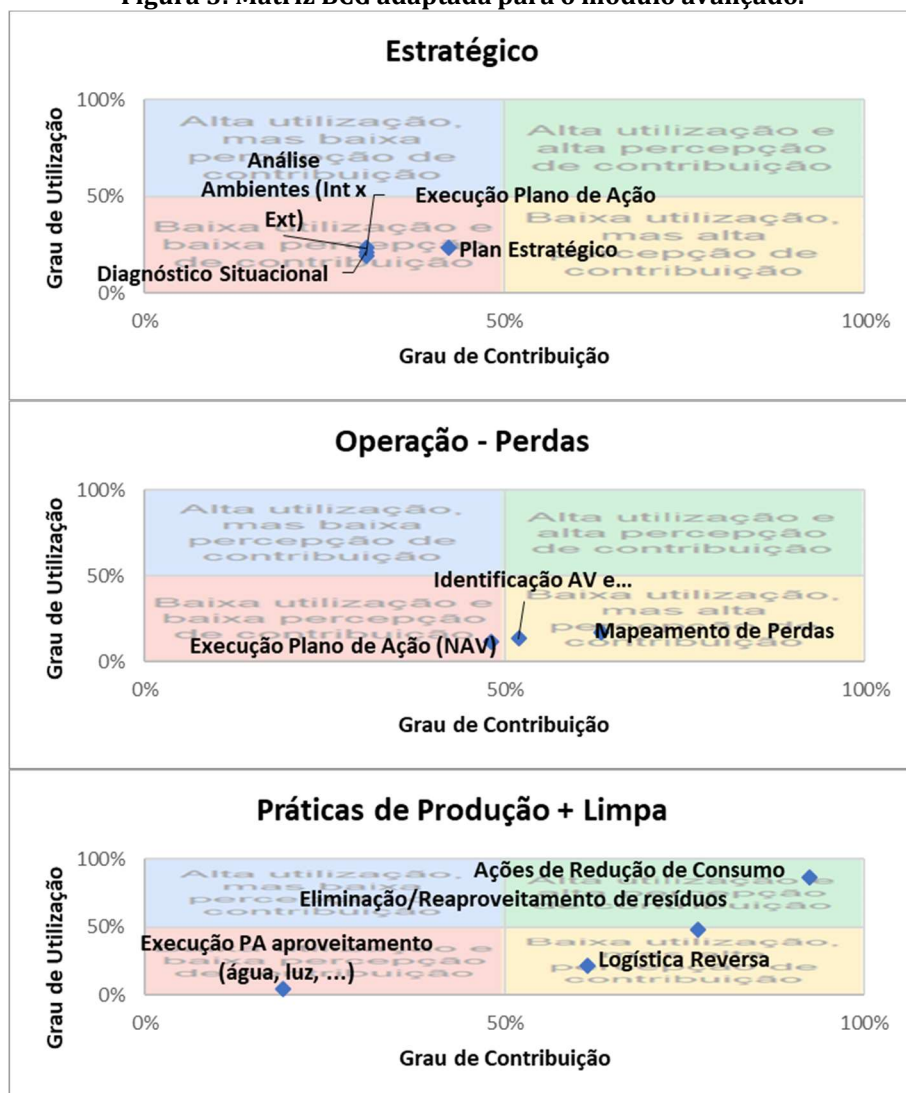
Módulo Avançado

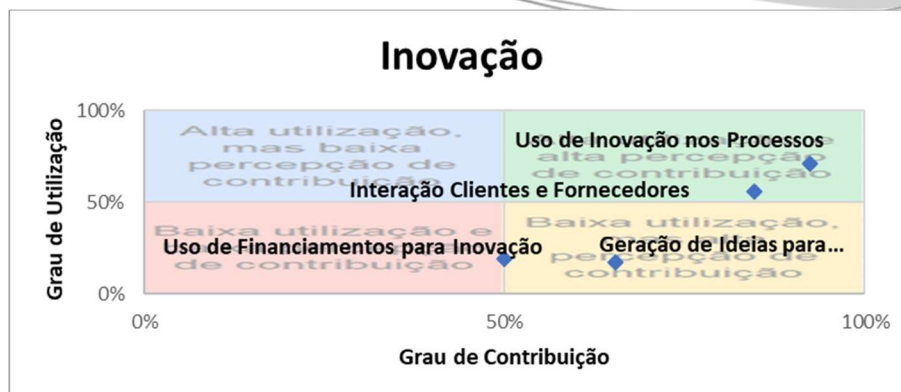
As práticas de gestão neste módulo estão voltadas ao avanço da gestão, ou seja, no módulo avançado são abordadas práticas ligadas: as estratégias de médio e longo prazo; as operações que agregam valor ao produto e a identificação/minimização das atividades que não agregam valor ao produto; as ações que devem ser estruturadas visando melhor uso dos recursos necessários ao processo de fabricação e as práticas voltadas a gestão da Inovação na organização.

A seguir estão apresentados os resultados da pesquisa sobre o Módulo avançado, subdividido em estratégico, Operação – perdas, Práticas de Produção mais Limpa e Inovação. A figura 3 apresenta estes resultados a partir da matriz BCG adaptada.

O Estratégico aborda sobre as práticas de gestão voltadas aos aspectos estratégicos de médio e longo prazos que auxiliam nas ações de expansão/modernização das organizações. A Operações – Perdas aborda sobre as práticas de gestão voltadas aos aspectos de identificação e minimização das atividades que demandam tempo e não agregam valor ao produto das organizações. A Prática de Produção mais limpa aborda sobre as práticas de gestão voltadas ao melhor uso dos recursos necessários à fabricação dos produtos, bem como, o adequado destino dos rejeitos oriundos do processo das organizações. A Inovação aborda sobre as práticas de gestão voltadas a este aspecto para processo ou produto, sua implementação e a interação com clientes e fornecedores para sua geração dentro das organizações.

Figura 3: Matriz BCG adaptada para o módulo avançado.





Fonte: Elaborado pelos autores.

Proposições de Ações para Elevar a Efetividade das Práticas de Gestão

Para o atendimento do terceiro objetivo específico que era o de propor ações para elevar a efetividade das práticas de gestão do Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI), foi necessário analisar o uso das práticas de gestão propostas pelo projeto idealizado e executado pelo Governo de Estado do Rio Grande do sul em parceria com diversas Universidades presentes em todas as regiões do estado.

Esta estratégia de operações deveria ser orientada ao cliente, pois:

[...] reflete uma compreensão clara das metas a longo prazo da empresa conforme consta de sua estratégia corporativa. Ela também requer um esforço interfuncional da parte do Marketing e Operações para compreender as necessidades de cada segmento de mercado e para especificar as vantagens operacionais que a empresa necessita ter para suplantar os concorrentes (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p. 26).

Após o período de 8 anos, esta pesquisa revisitou as empresas que participaram do projeto com a intenção de identificar quais práticas permanecem em utilização por parte das empresas em sua gestão.

Diante da aplicação da Matriz BCG adaptada foi possível estruturar o quadro 2 que evidencia as práticas que efetivamente foram utilizadas pelas empresas desde o período da execução do PEPI até a realização desta pesquisa. A seguir apresenta-se o quadro 2 que relaciona as práticas de gestão que foram efetivamente utilizadas.

Quadro 2: Práticas de gestão efetivamente utilizadas.

Quadrante	Práticas de gestão - Módulo Básico		
Superior Direito	Infraestrutura	CF e CV	Acompanhamento dos Custos Fixos e Variáveis.
		Inadimplência	Acompanhamento do índice de inadimplência.
		Prazo Pgto e Recebimento	Acompanhamento do Prazo Médio de pagamento e de recebimento.
		Fluxo de Caixa	Acompanhamento do Fluxo de Caixa.
		Crédito Cliente	Estabelecimento de Política de Crédito para clientes.
	Marketing Vendas e	Tendências	Acompanhamento das tendências (consumo, tecnologia, produtos, etc) através de visitas a feiras e exposições.
		Concorrentes	Acompanhamento dos concorrentes, seus preços e qualidade de seus produtos.
		Mídias sociais	Utilização de mídias sociais para divulgação dos produtos e identificação dos clientes dentro das mídias sociais.
	Produção Limpa Mais	Resíduos Sólidos	Acompanhamento periódico de resíduos sólidos gerados (volume total, volume reaproveitado internamente, volume destinados a entidades externas para reaproveitamento e/ou reciclagem).
Inferior Direito	Marketing Vendas e	Objetivos Futuros	Definição e divulgação, para os colaboradores, dos objetivos futuros da empresa.
		Previsão de Vendas	Definição da sistemática de previsão de vendas mensais e monitoramento (previsto x realizado).
		Fidelização	Acompanhamento dos principais clientes (em função de volume, margem, relacionamento, etc.) e utilização de mecanismos de fidelização.
	Operações	POP'S	Estruturação do Planejamento e Controle da Produção e procedimento operacional padrão (POP's).
		PMP	Utilização de sistema de informação para programar a produção considerando (recursos produtivos, roteiro das operações, tempos de produtos, capacidade produtiva).
	Produção Limpa Mais	Efluentes Líquidos	Acompanhamento periódico de efluentes líquidos gerados (volume total, volume reaproveitado internamente, volume destinados a entidades externas para reaproveitamento e/ou tratamento).
	Suprimentos	Classificação ABC	Estruturação do processo de aquisição levando em consideração pedidos dos clientes, estrutura de produto (<i>Bill of Material</i>), classificação ABC dos materiais.
		Política Estocagem	Utilização de política de estocagem (estoque mínimo, máximo e ponto de ressurgimento) e acompanhamento de indicador de giro de estoque.
Inferior Esquerdo	Infraestrutura	Lucro Op	Acompanhamento do Lucro Operacional.
		Balanço	Acompanhamento e Análise do Balanço Patrimonial.
		Plan Conta	Estruturação de Plano de Contas (centro de custos por área).
	Marketing Vendas e	Evolução de vendas	Definição de indicadores de desempenho para acompanhar a evolução de vendas (por clientes, por região, por produto, por vendedor).
	Operações	OP'S	Formalização das ordens de produção e dos tempos das operações de acordo com a estrutura de produto (<i>Bill of Material</i>).
		Produção (Prev x real)	Acompanhamento da Produção por indicador de desempenho (Programado x realizado).
		Indicador de Desempenho	Acompanhamento da Produção por indicador de desempenho (estoque em processo, tempos de paradas da produção, atraso na entrega, retrabalho).
	Produção Limpa Mais	Emissões Atmosféricas	Acompanhamento dos tipos e locais de geração das emissões atmosféricas originadas na empresa.
	Suprimentos	POP'S	Uso de procedimento operacional padrão (POP's) para solicitação de materiais e serviços, aquisição, recebimento dos materiais e armazenagem.
		Lote Econômico	Utilização de lote econômico de compra para os principais materiais adquiridos.

Quadrante	Práticas de gestão - Módulo Avançado		
Superior Direito	Práticas de P + L	Ações de Redução de Consumo	Implementar ações para redução de consumo de recursos (Equipamentos, processo, produto, materiais)
	Inovação	Uso de Inovação nos Processos	Captação de inovações existentes no mercado para melhoria de seus processos ou produto.
		Interação Clientes e Fornecedores	Realização de interação com clientes e fornecedores para identificar ideias/opportunidades para inovação.
Inferior Direito	Operação - Perdas	Mapeamento de Perdas	Mapeamento de perdas (por transporte, por superprodução, processamento em si, por estoque, por produtos defeituosos, por movimentos, por espera).
		Identificação AV e NAV	Definição de sistemática para identificação das atividades que agregam valor (AV) e das atividades que não agregam valor (NAV), ou seja das principais perdas.
	Práticas de P + L	Eliminação/Reaproveitamento de resíduos	Implementar ações eliminação, redução da geração, reaproveitamento interno ou externo, de algum resíduo (sólido líquido ou atmosférico).
		Logística Reversa	Implementação da logística reversa dos produtos finais para reaproveitamento ou reciclagem.
	Inovação	Geração de Ideias para Inovação	Promoção de geração de ideias para inovação entre os funcionários (<i>brainstorming</i>).
Inferior Esquerdo	Estratégico	Plan Estratégico	Implantação do Planejamento Estratégico Organizacional.
		Análise Ambientes (Int x Ext)	Determinação dos ambientes interno e externo através da identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.
		Diagnóstico Situacional	Utilização da análise situacional (Matriz SWOT) para o direcionamento estratégico da empresa.
		Execução Plano de Ação	Execução de plano de ação para aproveitamento das oportunidades e eliminação/mitigação das ameaças com vistas a melhoria na competitividade da empresa.
	Operação - Perdas	Execução Plano de Ação (NAV)	Execução de plano de ação para minimizar as Atividades que não agregam valor (NAV).
	Práticas de P + L	Execução PA aproveitamento (água, luz, ...)	Execução de plano de ação para aproveitamento da água da chuva, uso de energia limpa e de combustíveis renováveis.
	Inovação	Uso de Financiamentos para Inovação	Captação de recursos públicos para financiamento de inovação na empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a estruturação do quadro 2 foi possível perceber as práticas de gestão propostas pelo PEPI que ficaram enquadradas nos quadrantes de acordo com o grau de utilização e do grau de percepção de contribuição. Assim, destaca-se as seguintes propostas de ações que os empresários deverão desenvolver para que reste elevada sua efetividade. Práticas posicionadas no Quadrante Superior Direito – por serem reconhecidas como grau elevado de utilização e alto grau de percepção de contribuição deverá ser desenvolvidas ações de manutenção destas práticas, pois são práticas que vêm, ao longo destes 8 anos, contribuindo para a manutenção da organização no mercado concorrencial que está atuando. Estas práticas foram consolidadas durante a execução do projeto e permanecem efetivas durante todo o período, razão pela qual, as empresas deverão seguir com a utilização destas.

Práticas posicionadas no Quadrante Inferior Direito – estas práticas foram apontadas pelos entrevistados como tendo grau baixo de utilização, mas com alto grau de percepção de contribuição para o negócio. Durante a execução do PEPI, estas práticas foram trabalhadas e desenvolvidas, porém, no decorrer dos anos estão perdendo importância na utilização por parte das empresas na sua gestão. Mesmo sendo reconhecidas como práticas de gestão que possuem elevado grau de contribuição para a gestão da empresa, perderam sua efetividade no médio a longo prazo. Como pode-se verificar no quadro 2, as práticas que restaram posicionadas neste quadrante necessitam de um maior conhecimento de gestão por parte dos gestores das organizações e isto, pode ser o principal causador do abandono destas práticas nas organizações. Segundo Dias apud Deplan (2018):

O conhecimento técnico e a dita “escola da vida” (níveis táticos e operacionais) ainda são supervalorizados, em detrimento do conhecimento acadêmico e de planejamento (nível estratégico). Dessa forma, se vê muitos empresários com mentalidade pouco empreendedora, pouco abertos a buscar atualização, conhecimento e informação, ganhos que o projeto ativamente pode oferecer (p. 70).

Por este motivo, os empresários deverão reavaliar o uso destas práticas, identificando o momento em que elas deixaram de fazer sentido para a empresa e qual foi este motivo. O uso do método PDCA é recomendado nesta etapa, pois segundo Ballesterro-Alvarez (2019) este é um método simples que pode ser utilizado pela empresa para a gestão das rotinas e dos processos, nele o empresário conseguirá definir seu processo, sua função, compreender onde começa e onde terminam seus processos e as áreas por ele afetadas, definir os itens de controle, auxiliar nas padronizações e, por fim, na educação e treinamento dos envolvidos. Os gestores deverão buscar capacitações sobre esta metodologia para aplicá-la na empresa.

Para Ballesterro-Alvarez (2019) “a padronização será o guia que estabelecerá as metas (fins) e os procedimentos (meios) para executar cada um dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu processo” (p. 114).

Após realizado o resgate das práticas de gestão que perderam sua efetividade ao longo do tempo e com a devida definição de padronização do uso destas, será possível retomar o ganho competitivo que estas práticas de gestão proporcionam para as organizações.

Práticas posicionadas no Quadrante Inferior Esquerdo – de acordo com os entrevistados, neste quadrante, restaram enquadradas as práticas com baixo grau de utilização e baixo grau de percepção de contribuição para a empresa. Quando da execução do PEPI, estas práticas foram trabalhadas e desenvolvidas pela equipe de consultores que pertenciam ao projeto, porém pôde-se perceber que estas práticas não foram efetivas na medida em que o grau de contato das empresas com o projeto foi perdendo intensidade.

Estas práticas de acordo com o próprio PEPI, são importantes para a competitividade das organizações, mas entende-se que pela sua complexidade de implantação e execução, não tiveram sua aderência na gestão das organizações, pois o Manual Global (RIO GRANDE DO SUL, 2014) descreve:

A passagem para o módulo Produtivo e Inovação deve ser considerada um marco para a empresa. Será nessa etapa que a empresa estará melhor estruturada no que diz respeito aos problemas mais fundamentais de gestão e, assim, se tornará capaz de participar de uma etapa mais robusta do projeto, no que se refere as mais modernas práticas de gestão aplicadas no mercado (p. 81).

Como pode-se verificar no quadro 2, as práticas que restaram posicionadas neste quadrante necessitam de um aporte considerável de conhecimento em gestão por parte dos gestores das organizações e isto, pode ser o principal causador da não utilização destas práticas nas organizações impactando diretamente no seu desempenho frente a concorrência, como percebido anteriormente.

Segundo Dias apud Deplan (2018):

Com isso, as despesas, os retrabalhos, as inconsistências, as não conformidades, etc., são uma constante no ambiente empresarial, fatores que seriam facilmente corrigidos, minimizados ou, até mesmo, zerados, se houvesse uma rotina de planejamento estratégico, definindo os rumos da empresa, buscando a redução de perdas do processo e criando uma cultura de inovação constante (p. 70).

Por isso, sugere-se que as empresas busquem parcerias especializadas junto a Universidades, Instituições do Sistema “S” (SESI, SENAI, SEBRAE), Empresas de Consultorias, Órgãos Governamentais de apoio às MPME’s, dentre outros. Estas entidades poderão auxiliar desde a capacitação adequada para o desenvolvimento destas práticas até o auxílio no acompanhamento de sua execução no longo prazo. Assim, as empresas poderão melhorar seu desempenho no mercado face a retomada destas práticas de gestão em seus negócios. Muito fácil seria, neste momento, delegar as responsabilidades de uma boa ou má gestão somente as empresas participantes do projeto, mas conforme destaca Greve apud Deplan (2018):

Cabe salientar que a grande maioria dos pequenos empresários dispõe de diminuto orçamento para aporte em qualificação gerencial, sendo priorizadas as capacitações técnicas e investimentos em infraestrutura que impactam mais rapidamente nos resultados das empresas. (p. 50).

Inúmeras ações foram propostas na medida em que pôde-se identificar em que momento das organizações cada prática de gestão estava enquadrada, mas para que o PEPI consiga manter seu propósito junto às organizações, o de aumentar a produção, emprego e renda, fomentando o

desenvolvimento e as empresas de todas as regiões do estado, precisa desenvolver ações de continuidade de acompanhamento das empresas que participaram de seu projeto.

Para a continuidade deste acompanhamento o Governo do Estado do Rio Grande do Sul necessita manter em seu Orçamento Anual, recursos para sequência do PEPI. Sugere-se ao projeto, que seja repensado a forma de sua execução, pois a época, previa apenas a execução e acompanhamento por parte dos extensionistas pelo período de duração do projeto, ou seja, de um ano.

De acordo com Falleiro apud Deplan (2018):

[...] o PEPI é financiado quase que exclusivamente pelo Estado, com as universidades parceiras participando com contrapartidas não-financeiras. Para a sustentabilidade dessa política pública é interessante que os atores envolvidos, em conjunto com a sociedade gaúcha, discutam sobre formas de aprimorá-la. Nesse sentido, observa-se a importância da participação através de contrapartidas financeiras das empresas beneficiadas pela política pública e da participação das universidades parceiras para manter ativos os Núcleos de Extensão Produtiva e Inovação em funcionamento no momento (p. 22).

Propõe-se ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul, em virtude da importância do PEPI, para o desenvolvimento regional das mais diversas regiões do estado, que o Governo assuma seu papel integrador e desenvolva através dos núcleos de extensão instituídos, a relação de interdependência entre os diversos atores que participaram do projeto, ou seja, através da união dos esforços entre Estado, instituições de ensino, indústrias e comunidade para a manutenção do PEPI como aporte ferramental de vantagem competitiva para as organizações e de alavancagem do desenvolvimento regional por meio das ações, não somente de execução do projeto, mas também de acompanhamento pós-execução por parte de agentes capacitados que atuarão juntamente com as empresas participantes do projeto analisado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela melhoria da gestão das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) motivaram esta pesquisa. O estudo realizado teve em seu tema a análise das empresas da Região Centro-Sul do Estado do Rio Grande do Sul, participantes do Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI) e a identificação das práticas que resultaram no seu desenvolvimento. Diante desta motivação foi definido como questão norteadora para esta pesquisa a seguinte pergunta: Qual foi a contribuição que as empresas participantes do Projeto Extensão Produtiva e Inovação perceberam para a melhoria do seu desempenho no mercado?

Para que fosse possível responder tal questionamento, procurou-se delimitar a pesquisa através do objetivo geral que foi o de analisar as práticas de gestão propostas pelo Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI) que contribuíram para alavancar o desenvolvimento das empresas que participaram deste projeto na Região Centro-Sul, em 2014. Por conseguinte, traçou-se três objetivos específicos com a intenção de atender o objetivo geral, sendo eles: a) Caracterizar a situação atual da gestão nas empresas da Região Centro-Sul que participaram do Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI), em 2014; b) Identificar quais práticas de gestão do Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI) que contribuíram para a melhoria do desempenho das empresas pesquisadas; c) Propor ações para elevar a efetividade das práticas de gestão do Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI).

Na medida em que os objetivos específicos foram sendo atingidos, o objetivo geral desta pesquisa foi sendo atendido, pois, como pôde ser visto, o primeiro objetivo específico tratou de caracterizar a situação atual das empresas que participaram do projeto no ano de 2014. Apoiado pela pesquisa bibliográfica e com a pesquisa documental realizada junto ao sítio da Receita Federal do Brasil, pelo Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), foi possível perceber que, das 106 empresas que participaram do projeto naquele ano, apenas 77 permaneciam ativas no mercado no ano de 2022.

De posse destes dados, seguiu-se para o segundo objetivo específico, o de identificar quais práticas de gestão contribuíram para a melhoria do desempenho das empresas. Assim com esta finalidade desenvolveu-se o questionário de pesquisa utilizando a ferramenta eletrônica Google forms e enviou-se o link do mesmo, para todas as 77 empresas no período de agosto a outubro de 2022. Uma vez identificada o tamanho da amostra, foi possível definir que, para um nível de confiança nos de 95% e desvio padrão de 5%, seriam necessários obter um mínimo de 44 respostas ao questionário. O

questionário continha 4 subdivisões (blocos), sendo: 1. Perfil do respondente e da empresa; 2. Procedimentos para tomada de decisão; 3. Práticas de gestão abordados pelo PEPI; 4. Importância atribuída pelas empresas aos instrumentos de gestão abordados no PEPI. Terminado o período de coleta de dados obteve-se um total de 52 respostas, 8 respostas acima do mínimo necessário.

Através das 52 respostas obtidas, seguiu-se para a tabulação dos dados e posterior análise. Fez-se necessário três subdivisões, onde a primeira apresentou o perfil dos respondentes, o perfil das empresas e os procedimentos por elas utilizados para a tomada de decisão. Na segunda parte, foram evidenciadas as práticas de gestão adotadas pelas empresas entrevistadas. Neste momento restou necessário o uso da Matriz BCG adaptada para que fosse possível destacar as práticas de gestão abordadas pelo PEPI, junto as empresas participantes do projeto, sob quatro quadrantes. O primeiro quadrante (superior direito) apontou as práticas de gestão que possuíam alto grau de utilização e alto grau de percepção de contribuição para as empresas. Já o segundo quadrante (inferior direito) evidenciou aquelas que tiveram baixo grau de utilização, mas alto grau de percepção de contribuição. O terceiro quadrante (inferior esquerdo) demonstrou as práticas de gestão que detiveram baixo grau de utilização e baixo grau de percepção de contribuição pelas organizações. O quarto quadrante (superior esquerdo) destacou as práticas com alto grau de utilização e baixo grau de percepção de contribuição pelas empresas, cabendo destacar, que neste quadrante não ficou nenhuma prática de gestão posicionada.

Na medida em que as análises das práticas de gestão posicionadas em seus respectivos quadrantes foram analisadas, neste momento, já se tornou possível a proposição de ações para elevar a efetividade do uso destas nas organizações e, isto por sua vez, já direcionava ao atendimento do terceiro objetivo específico, o de propor ações para elevar a efetividade das práticas de gestão do PEPI. A terceira e última subdivisão contou com a proposição de ações para elevar a efetividade das práticas de gestão. Desta maneira o artigo encerra com uma série de proposições para as empresas participantes, bem como para o próprio PEPI, de forma a manter as organizações em ascensão nos mercados em que estão inseridas e, também, primando pela continuidade desta política pública de fomento às MPME's.

Somente após a satisfação dos objetivos específicos foi possível satisfazer ao objetivo geral que, na medida em que foi atingido, respondeu à questão norteadora, satisfazendo-a, pois restou evidenciado as práticas de gestão que contribuíram para o desenvolvimento e manutenção das empresas que participaram do PEPI em 2014.

Cabe destacar, neste momento, as contribuições desta pesquisa, pois em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, esta pesquisa restou alinhada ao objetivo de número 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura. Este objetivo prima por construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável e, fomentar a inovação, temas abordados em profundidade nesta pesquisa, dado que, procurou-se apontar as práticas de gestão utilizadas pelas empresas e propor ações para que as organizações elevem a efetividade destas práticas, tornando-as empresas sustentáveis, aumentando suas participações no mercado, aumentando a geração de emprego e sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) Estadual e consecutivamente Federal.

Como limitações pode-se apontar que esta pesquisa atingiu somente a Região Centro-Sul do Estado limitando o número de empresas participantes do projeto que poderiam ser entrevistadas. Por mais que estas limitações pudessem afetar os resultados da pesquisa, do ponto de vista do autor, o trabalho foi inovador e desafiante por se propor a analisar as práticas de gestão das organizações, criando um modelo para tal que poderá ser seguido por outros pesquisadores que possuam o mesmo objetivo.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se a ampliação desta pesquisa a todas as regiões do estado do Rio Grande do Sul onde já houve pelo menos uma edição do Projeto Extensão Produtiva e Inovação. Ao envolver uma amostra de maior abrangência, esta pesquisa poderá trazer, aos olhos do PEPI, mais luz acerca das práticas de gestão que realmente possuem aderência junto ao MPME's, auxiliando na melhor orientação aos empresários durante e depois da execução do projeto. O uso da Matriz adaptada também resta como sugestão para projetos de extensão futuros, podendo ser aplicada nas empresas participantes no final dos projetos, com efeito de gerar um indicador de desempenho do PEPI que aponte para as melhorias que poderão ser realizadas na gestão da MPME's que participaram do projeto.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de Controle Gerencial. São Paulo: Atlas, 2008.
- BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. Gestão de Qualidade, Produção e Operações. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- CAMPOS, L. M. F. Administração Pública Estratégica: planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: Contentus, 2020.
- CAVALCANTI, M. F.; MARTINELLI, D. P. As políticas públicas de apoio às micro, pequenas e médias empresas (MPME): o caso de um município no interior de São Paulo. ISSS Brasil, [s.l.], 2007.
- COSTA, R. S.; JARDIM, E. G. M. Gestão de Operações de Produção e Serviços. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- CROZATTI, J. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. Contexto, v. 5, n. 1, p. 123-147, 2003.
- DEPLAN. Avaliação do projeto extensão produtiva e inovação na perspectiva dos núcleos de extensão produtiva e inovação. Revista Estudos Deplan, Porto Alegre, n. 9, jun., 2018.
- DIAS, R.; MATOS, F. Políticas Públicas: princípios, propósitos e processos. São Paulo: Atlas, 2012.
- DORNELAS, J. Empreendedorismo para Visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.
- FELDENS, M. A.; MACCARI, E. A.; GARCEZ, M. P. Barreiras para a inovação em produtos nas pequenas e médias empresas de tecnologia no Brasil. Brazilian Business Review, v. 9, n. 3, p. 1-24, jul./set. 2012.
- GOMES, F. B. M.; GRIEBELER, M. P. D.; SIEDENBERG, D. R. O projeto extensão produtiva e inovação – PEPI e sua contribuição para o desenvolvimento da Região do Nordeste Colonial do RS. Revista GUAL, v. 9, n. 4, p. 167-188, 2016.
- GOMES, M. V. P.; ALVES, M. A.; FERNANDES, R. J. R. Políticas Públicas de Fomento ao Empreendedorismo e às Micro e Pequenas Empresas. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2013.
- GRIEBELER, M. P. D. et al. O projeto extensão produtiva e inovação na ótica dos coordenadores de núcleo – análises e proposições com foco no desenvolvimento regional. In: Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, 7, 2015, Santa Cruz do Sul. Anais [...]. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2015.
- HASSAN, N.; RAZIQ, A. Effects on Knowledge management practices on innovation in SMEs. Management Science Letters, n. 9, p. 997-1008, 2019.
- NAKAGAWA, M. Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, J. A. Um estudo sobre a relação do sistema de gestão ambiental ISO 14001 com a adoção de procedimentos de produção mais limpa em empresas industriais brasileiras. 2011. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2011.
- POSSOLI, G. E. Gestão da Inovação e do Conhecimento. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- RICARDINO, A. Resumão – TCC Monografia. 1.ed. São Paulo: Fischer & Associados, 2011.
- RIO GRANDE DO SUL. Manual do Extensionista – Projeto Extensão Produtiva e Inovação. Versão 1. São Leopoldo: Governo do Estado do Rio Grande do Sul; UNISINOS, 2012.
- RIO GRANDE DO SUL. Manual Global do Projeto Extensão Produtiva e Inovação. Versão 1. São Leopoldo: Governo do Estado do Rio Grande do Sul; UNISINOS, 2012.
- RIO GRANDE DO SUL. Manual Global do Projeto Extensão Produtiva e Inovação. Versão 2. São Leopoldo: Governo do Estado do Rio Grande do Sul; UNISINOS, 2014.

RIO GRANDE DO SUL. Projeto Extensão Produtiva e Inovação. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://desenvolvimento.rs.gov.br/extensao-produtiva-e-inovacao>. Acesso em: 15 mar. 2022.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. Administração da Produção. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROCHA, A. G. F. Planejamento e Gestão Estratégica. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

SILVA, A. L. E.; MORAES, J. A. R.; MACHADO, E. L. Proposta de produção mais limpa voltada às práticas de ecodesign e logística reversa. Revista Engenharia Sanitária e Ambiental, [s.l.], v. 20, n. 1, p. 29-37, 2015.

TONETO JUNIOR, R.; GREMAUD, A. P. Microcrédito e o Financiamento Rural: recomendações de desenho e gestão a partir da experiência mundial. Planejamento e Políticas Públicas, [s.l.], n. 25, jun./dez. 2002.