

**FACULDADES INTEGRADAS DE TAQUARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**PROPOSTA DE MELHORIA NO MÉTODO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
DO PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO APLICADA AO
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

LUIZ FERNANDO COSTA NEVES

Taquara

2020

LUIZ FERNANDO COSTA NEVES

**PROPOSTA DE MELHORIA NO MÉTODO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
DO PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO APLICADA AO
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Dissertação apresentada como critério para obtenção de título de Mestre em Desenvolvimento Regional, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara - RS, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Fernando Jung

Taquara

2020

Dedico este trabalho a todos que, independentemente das dificuldades, buscam seus objetivos de vida.

“A vitalidade é demonstrada não apenas pela persistência, mas pela capacidade de começar de novo.”

F. Scott Fitzgerald

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Carlos Fernando Jung, pela parceria, disponibilidade, sempre que solicitado; pelos debates, muitas vezes divergentes, mas sempre com respeito, educação e, principalmente, com possibilidade de se chegar ao consenso. Sua dedicação à produção do conhecimento foi e continua sendo inspiradora.

Agradeço ao Coordenador do Mestrado em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara/FACCAT, Professor Dr. Mario Riedl, pela constante dedicação para o sucesso deste Programa de Pós-Graduação, assim como à Andressa Soares dos Santos, pela disponibilidade e atenção dedicadas durante todo o curso.

Agradeço ao corpo docente do Mestrado em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara, Professores Dr. Carlos Águedo Nagel Paiva, Dr. Carlos Fernando Jung, Dr. Daniel Luciano Gevehr, Dra. Dilani Bassani, Dr. Egon Roque Fröhlich, Dr. Iván Gerardo Peyré Tartaruga, Dr. Jorge Luiz Amaral de Moraes, Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler, Dr. Mario Riedl e Dr. Roberto Tadeu Ramos Morais, por terem colaborado de forma tão hábil e convergente nesta formação.

Agradeço aos colegas de mestrado pelo muito que aprendi convivendo com cada um e por terem tornado essa jornada tão especial, pela amizade, viagens, churrascos e companheirismo que cultivamos.

Agradeço a todos aqueles que participaram das pesquisas, confiando a mim suas percepções e, por isso, permitindo a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus familiares, mãe, irmãos, sogra e cunhados, por serem o meu porto seguro e, mesmo na minha ausência, estarem incondicionalmente comigo.

Agradeço à minha esposa, Cátia, grande amor da minha vida, pela paciência e dedicação.

Agradeço à minha filha Eduarda, pela ajuda na lapidação dos textos e por ser a fonte de minha motivação.

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo construir uma proposta de melhoria ao Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (Pepi), oferecido pelo estado do Rio Grande do Sul para empresas industriais implantarem projetos de aperfeiçoamento nas áreas de planejamento estratégico, redução de perdas, produção mais limpa e inovação. Preliminarmente, foi realizada uma revisão sistemática da literatura científica, em que foram identificados quatro métodos de implantação de consultoria organizacional. Após essa primeira etapa, foram realizados dois estudos baseados na metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2002). O primeiro estudo buscou, a partir de entrevistas, entender as percepções de seis extensionistas ligados ao Pepi sobre os estágios de implantação da consultoria, bem como ouvir suas sugestões de melhoria ao projeto. No segundo estudo, que envolveu trinta e nove empresários e gestores das empresas atendidas, buscou-se extrair suas percepções sobre as etapas de captação de empresas para o projeto, diagnóstico e implantações, observando se essas implantações geraram algum diferencial competitivo para as empresas, se os resultados obtidos foram mensurados e se continuaram surtindo efeitos. Os resultados dos dois estudos evidenciaram oportunidades de melhorias, destacando-se a variação no número de visitas a diferentes empresas, a necessidade de as empresas atendidas arcarem parcialmente com os custos do projeto, após o primeiro ciclo de atendimento, e, a mais relevante, a necessidade de mensuração eficaz dos resultados atingidos e do retorno do investimento realizado pelo Estado.

Palavras-chave: Extensão. Consultoria organizacional. Política pública. Desenvolvimento regional.

ABSTRACT

This thesis aims to develop an improvement proposal for the Productive Extension and Innovation Project (PEPI), which is offered by the state of Rio Grande do Sul, Brazil, to allow industrial companies to implement development projects in the areas of strategic planning, loss reduction, cleaner production and innovation. Firstly, a systematic review of the scientific literature was carried out, enabling the identification of four methods for the implementation of organizational consulting. The second step involved two studies based on the content analysis methodology proposed by Bardin (2002). By means of interviews, the first study attempted to understand the views of six extensionists connected to PEPI on the different stages involved in the implementation of consulting services as well as listen to their suggestions regarding possible improvements to the project. The second study, which involved thirty-nine entrepreneurs and CEOs from the companies covered by the project, aimed to obtain their views on the stages of attracting companies to the project, diagnosis and implementations, observing whether these implementations generated any competitive difference for the companies, whether the results obtained were measured, and whether the effects of those results persisted. The results of both studies demonstrated that there were improvement opportunities, especially in the number of visits to different companies, the need for the companies to provide partial financial support to the project after the first round of assistance and, most notably, the need for an efficient measuring of the results achieved and the return on state investment.

Keywords: *Extension; Organizational Consulting; Public Policy; Regional Development.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Método Pepi – Programa Extensão Produtiva e Inovação.....	17
Figura 2 - Método Kubr.....	24
Figura 3 - Método Bruckman e Iman	26
Figura 4 - Método Scott e Barnes	28
Figura 5 - Método Bellman	30
Figura 6 - Mapa do Rio Grande do Sul, dividido por Coredes.....	39
Figura 7 - Diagrama com as etapas metodológicas	40
Figura 8 - Método Pepi – Programa Extensão Produtiva e Inovação.....	75
Figura 9 - Proposta de melhoria no método Pepi	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos entrevistados	45
Gráfico 2 - Escolaridade dos entrevistados	46
Gráfico 3 - Tempo de atuação no PEPI	46
Gráfico 4 - Faixa etária dos empresários e gestores	53
Gráfico 5 – Perfil Escolar dos empresários e gestores	54
Gráfico 6 - Tempo de atuação na empresa	54
Gráfico 7 - Função exercida	55
Gráfico 8 - Setor de atuação da empresa	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questão 1 - extensionistas	47
Quadro 2 - Questão 2 - extensionistas	47
Quadro 3 - Questão 3 - extensionistas	48
Quadro 4 - Questão 4 – extensionistas	48
Quadro 5 - Questão 5 – extensionistas	49
Quadro 6 - Questão 6 - extensionistas	49
Quadro 7 - Quadro síntese - respostas extensionistas.....	50
Quadro 8 - Questão 1 - empresários e gestores	56
Quadro 9 - Questão 2 - empresários e gestores	59
Quadro 10 - Questão 3 - empresários e gestores	61
Quadro 11 - Questão 4 - empresários e gestores	62
Quadro 12 - Quadro síntese de respostas empresários e gestores	65
Quadro 13 - Quadro de relação de similaridade	71

LISTA ABREVIATURAS

AGDI: Agência Gaúcha de Promoção do Desenvolvimento e Inovação
COREDE: Conselho Regional de Desenvolvimento
FACCAT: Faculdades Integradas de Taquara
FOFA: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
GMAP: Grupo de Pesquisa em Modelagem para o Aprendizado
HPI: Método de Melhoria do Desempenho Humano
HPT: Método de Tecnologia de Desempenho Humano
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NEPI: Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação
P+L: Produção mais Limpa
PE: Planejamento Estratégico
PEPI: Projeto de Extensão Produtiva e Inovação
SDECT: Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia
SPI: Sociedade Portuguesa de Inovação
TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNISINOS: Universidade do Vale do Rio do Sinos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema de Pesquisa	11
1.1.1	Questão de pesquisa	13
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
1.3	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	O Projeto Extensão Produtiva e Inovação - Pepi	16
2.2	O Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação - Nepi Faccat	19
2.3	O papel dos consultores nas organizações	20
2.4	Métodos para implantação de consultoria empresarial	24
2.5	O papel das empresas no desenvolvimento regional	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1	Cenário	36
3.2	Descrição das etapas metodológicas	41
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
4.1	Primeiro estudo - extensionistas	45
6.1.1	Síntese dos resultados do primeiro estudo	50
4.2	Segundo estudo – empresários e gestores	53
6.2.1	Síntese dos resultados do segundo estudo	64
4.3	Análise comparativa dos métodos internacionais e o método do Pepi	72
4.4	Proposta de melhoria no método do Pepi	75
5	CONCLUSÕES	81
	REFERÊNCIAS	84
	APÊNDICES	88
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	89
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	91
	ANEXO	92
	ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	93

1 INTRODUÇÃO

Desde a antiguidade, as pessoas que detinham poder se utilizavam de conselheiros para suas tomadas de decisões. Mas foi durante a Revolução Industrial, com o grande crescimento das indústrias, que se percebeu a necessidade de um estudo com maior profundidade, para que os processos fossem melhorados a partir da intervenção de algum especialista no assunto. Nesse período, nasceu a função de consultoria como atividade profissional no ramo empresarial. De acordo com Donadone, Silveira e Ralio (2012), a primeira empresa de consultoria pura de gestão moderna e estratégica foi a McKinsey & Company, INC, fundada em 1926. A partir daí, houve um crescimento gradual nessa modalidade de prestação de serviços. No entanto, após a segunda grande guerra, quando se disseminaram ferramentas, métodos e produtos por várias partes do mundo, as empresas de consultoria experimentaram um grande avanço. Esse cenário perdura até os dias atuais, em virtude da grande competição entre empresas em um mercado globalizado.

Mas não é apenas no setor privado que a consultoria se aplica. Também serve de base para projetos de desenvolvimento regional, uma proposta que, quando planejada adequadamente, ocorre a partir da implantação de políticas públicas. Segundo Souza (2003), a formulação dessas políticas públicas é a forma com que os governos conseguem implantar suas propostas, por meio de projetos e programas que produzam os resultados e as mudanças desejados em um determinado período.

O Projeto Extensão Produtiva e Inovação (Pepi) faz parte da política pública do Estado do Rio Grande do Sul e, segundo o Manual Global do Pepi (2015), o seu objetivo é desenvolver todas as regiões do estado, por meio de consultorias especializadas, em áreas estratégicas das pequenas e médias indústrias, e, dessa forma, capacitar as organizações para serem mais competitivas, gerando empregos e renda nas regiões.

1.1 Problema de Pesquisa

A relação entre consultor e empresário é muito debatida, tanto nos meios empresariais como nos acadêmicos. E a forma como essa relação é vista gera divergências. Gonçalves (1991), após analisar diversas correntes de pensamento, concluiu que há um ambiente de desconfiança mútua entre clientes e consultores, gerada principalmente pelo fato de os empresários terem receio não só de conhecer a verdadeira realidade da empresa como sua real capacidade de conduzir a gestão do negócio. Por outro lado, os consultores buscam demonstrar

sua importância, a fim de se fortalecer como agentes de mudança na organização, mas, muitas vezes, sem atacar os reais problemas da empresa, para não entrar em conflito com o empresário que os contratou.

Segundo Gonçalves (1991), as publicações científicas tratam do tema consultoria de forma superficial e, em alguns casos, oferecem fórmulas de seleção de consultores, ou garantem o sucesso nas implantações de projetos de consultoria. Para o autor, são poucos os que tratam o tema como uma aprendizagem, que é resultado da reflexão e do desenvolvimento conceitual produzido por meio do processo de implantação do projeto de consultoria. Assim como a identificação de um problema faz parte da proposta de solução desse problema, a busca do conhecimento teórico é inerente ao desempenho do consultor.

A partir disso, realizou-se um estudo preliminar em pesquisa documental sobre a implantação, execução e encerramento dos atendimentos do Pepi. Esse estudo teve por finalidade identificar fraquezas em etapas metodológicas desse processo.

O Pepi é uma política pública do governo do Estado do Rio Grande do Sul e tem como um de seus objetivos fomentar o desenvolvimento de empresas industriais. A primeira edição do programa iniciou em 2012, com foco no atendimento de empresas de pequeno e médio porte do setor industrial. A metodologia do programa possuía duas fases, denominadas de Módulo Básico e Módulo Produtivo e de Inovação. O objetivo do Módulo Básico era implantar ações elementares nas áreas de operações, aquisições, marketing, infraestrutura e produção mais limpa. Dessa forma, as empresas que obtivessem resultados satisfatórios nessas implantações seguiriam para o segundo módulo, denominado de produtivo e de inovação, que seria um diferencial para ações de planejamento estratégico, redução de perdas, inovação e aprofundamento em produção mais limpa (P+L).

Em 2015, o Estado do Rio Grande do Sul passou a ter uma nova gestão, e a política para o desenvolvimento econômico foi priorizada como estratégica para o estado. Assim, a partir de uma revisão e reestruturação no programa, foi proposta uma terceira versão, cujo foco seria o atendimento a pequenas e médias empresas industriais com potencial para obterem resultados nas áreas de planejamento estratégico, inovação, redução de perdas e produção mais limpa. Essa versão focou em um atendimento especializado, tendo um consultor especialista para cada área de atendimento, a fim de obter melhores resultados.

Nesse método, o consultor extensionista deveria realizar nove visitas em uma empresa, no período de 11 meses, para efetuar o diagnóstico e elaborar um plano de ação que contemplasse, no mínimo, duas demandas a serem implantadas. O estudo preliminar realizado indicou que o tempo de atendimento não era padronizado em todas as empresas. Em alguns casos,

era necessário um aprofundamento no diagnóstico, para que fossem entendidas as causas dos problemas. Em outros casos, os empresários demandaram mais visitas durante a implantação das ações recomendadas.

Outra fraqueza identificada foi a não coparticipação financeira das empresas atendidas no custeio da consultoria. Essa condição pode ter afetado o comprometimento dos gestores com as ações recomendadas.

A falta de um instrumento apropriado para a análise pode levar a uma identificação equivocada da cultura organizacional por parte do consultor, e, com isso, não se obter o resultado esperado nessa organização.

O método de consultoria utilizado nesse programa estadual possuía uma etapa metodológica em que estava previsto o acompanhamento dos resultados por parte da coordenação estadual. Essa etapa tinha, por métrica, metas quantitativas. Esse tipo de métrica pode resultar em uma análise superficial, devido à impossibilidade de contato do coordenador estadual com o gestor da empresa atendida. No entanto, a implantação de uma ferramenta para análise qualitativa poderá atender a essa fraqueza.

O programa teve como meio de supervisão um coordenador local, cuja função era a de acompanhar o desempenho dos consultores por meio da verificação do preenchimento e assinaturas das atas de visitas preenchidas pelos consultores, planilhas de acompanhamento e visitas realizadas diretamente nas empresas. No entanto, uma fraqueza identificada foi que o programa não possuía um instrumento para o coordenador local registrar, analisar e avaliar a efetividade dos resultados.

Com relação às implantações sugeridas pelos consultores, algumas contemplavam investimento por parte da empresa atendida. No método analisado, o consultor apresenta algumas linhas de crédito existentes no mercado. A coparticipação do estado, com a abertura de uma linha de crédito em banco estatal, para financiar esses investimentos, também poderia melhorar os indicadores de efetividade do Pepi.

Por fim, foi observada a inexistência de um instrumento de avaliação do convênio por parte da instituição parceira, para identificar se os resultados esperados foram atingidos.

1.1.1 Questão de pesquisa

Quais as melhores práticas adotadas por consultorias internacionais e possíveis fragilidades que possam ter influenciado na efetividade dos resultados do Pepi, e que, se corrigidas, resultariam em uma melhoria no método de consultoria empresarial, melhorando a

gestão, a produtividade e a rentabilidade das empresas, contribuindo, assim, para o desenvolvimento regional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar uma proposta de melhoria no método de consultoria empresarial do Pepi, aplicado ao desenvolvimento regional.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar as principais diferenças dos métodos internacionais de consultoria empresarial.
- b) Analisar o método, a implantação e os resultados obtidos pelo Projeto Extensão Produtiva e Inovação Pepi da Secretaria de Desenvolvimento, Ciência e Tecnologia (SDECT) – RS.
- c) Comparar os métodos internacionais de consultoria de gestão empresarial em relação ao método utilizado pelo Pepi.

1.3 Justificativa

Nas últimas décadas, o crescimento do setor de serviços tem sido exponencial, e, dentre esses serviços, o de consultorias se destaca, havendo uma proliferação deste tipo de serviço em âmbito mundial (OLIVEIRA, 2005). Com isso, pretende-se analisar tanto os principais métodos internacionais preestabelecidos por consultorias como pelo Pepi, para implantação de seus projetos, principalmente o que é levado em conta para definir o plano de ação a ser executado na empresa cliente.

Grandes empresas internacionais de consultoria possuem métodos claros para implantação de seus projetos, desde a captação de clientes até a entrega de seu serviço. No Brasil, não foram encontrados, em pesquisa realizada nas bases de dados periódicos Capes e Scielo, métodos elaborados cientificamente. Por essa razão, foi estudado o método utilizado pelo Pepi, numa análise comparativa, buscando identificar possíveis lacunas nos métodos, além de se recorrer a entrevistas com personagens atuantes nesses processos, como empresários e

consultores extensionistas do Pepi. A partir disso, apresentar-se-á uma proposta de melhoria na implantação de projetos de consultoria, a qual eleve o grau de eficácia desses projetos.

Conforme Oliveira (2005), a contratação de serviços de consultoria por parte das empresas tem por objetivo a aquisição de algum conhecimento não existente na organização e que pode ser obtido por meio dessa contratação. A partir dessa afirmação, pode-se inferir que, se uma empresa de consultoria detém um determinado conhecimento e o transmite para seus clientes, todos deveriam ter um resultado muito próximo. Mas, de acordo com nossa pesquisa preliminar, o que se verifica, tanto nas empresas atendidas por consultorias particulares como em empresas atendidas pelo Nepi, é que os resultados são muito diferentes de uma empresa para outra.

A partir de uma pesquisa inicial, tendo por base de dados o Portal Capes e Scielo, não se identificaram publicações nacionais que ofereçam métodos para a realização de consultorias empresariais. Dessa forma, torna-se relevante este estudo acadêmico, para que possa servir como futura referência para empresários, consultores e alunos interessados no tema.

Preliminarmente, realizou-se um estudo para entender o método utilizado pelo Pepi, desde a captação das empresas, passando pela implantação e sua posterior avaliação por parte dos empresários.

O tema tem significado pessoal, em virtude de o pesquisador ter atuado como consultor de empresas desde 1999 e participado de projetos de extensão empresarial, desde 2001, como extensionista, e, mais recentemente, desde 2015, como coordenador do Nepi Paranhana – Faccat. Nesse período, identificaram-se poucos estudos acerca dessa problemática, os quais analisassem os projetos de consultoria de forma abrangente, tratando o tema sob um caráter técnico e, também, levando em conta aspectos comportamentais nessas implantações.

O Pepi, sendo uma política pública do estado, também tem por objetivo o desenvolvimento das organizações industriais e a geração de emprego e renda. No entanto, a partir de um levantamento inicial, foram identificadas fraquezas na sua estrutura metodológica, sendo que a proposição de melhorias poderá resultar em um método mais eficaz. Dessa forma, o método irá contemplar as melhores práticas utilizadas por consultorias internacionais, as quais não possuam os pontos fracos existentes no atual método do Pepi e que tenham por base a participação, em sua elaboração, da comunidade empresarial que esteve vinculada ao Pepi. Com isso, poderá resultar em um importante instrumento para o aumento da efetividade em futuros processos de consultoria empresarial. Essas melhorias no método poderão contribuir para o aumento da produtividade, rentabilidade, geração de emprego e renda, e, por consequência, para o desenvolvimento regional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Projeto Extensão Produtiva e Inovação - Pepi

De acordo com o Manual Global do Pepi (2015). O governo do Estado do Rio Grande do Sul, desde 2001, adota políticas públicas de fomento às empresas. Naquele ano, foi implantado o Projeto de Extensão Empresarial, com o objetivo de fomentar o desenvolvimento dessas organizações. A versão 1 do programa destinava-se às empresas dos ramos de serviços, comércio e indústria. Nessa versão, as empresas passavam por um processo de diagnóstico a partir do qual se definiam as ações básicas a serem implantadas. Após essas implantações estarem consolidadas, poderiam avançar para o módulo estratégico, com o objetivo de torná-las mais competitivas nos mercados interno e externo. Este projeto foi descontinuado em 2006.

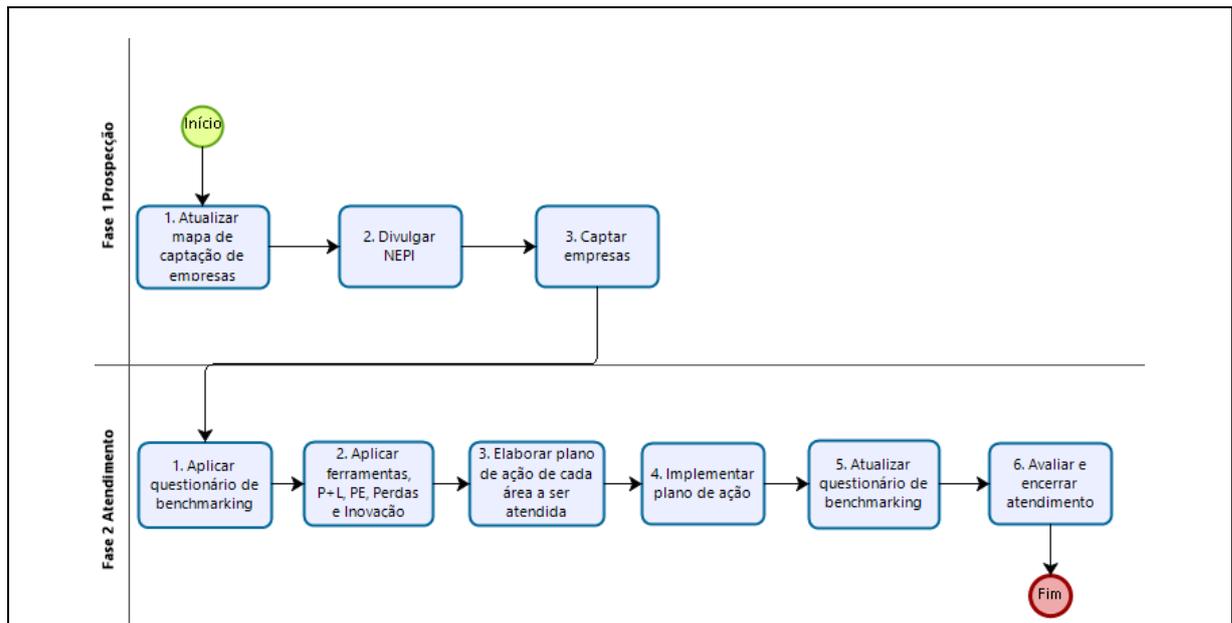
Em 2012, a partir de uma parceria entre a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI), extinta em 2016, e o Grupo de Pesquisa em Modelagem para Aprendizado (GMAP) da Universidade do Rio do Sinos (Unisinos), foi retomado o projeto com um novo nome e ajustes na metodologia. Essa versão 2 do projeto atendia somente a empresas industriais, nos módulos básico e/ou produtivo e inovação, o que surgia como um diferencial nos atendimentos, já que, nesse módulo, o foco eram quatro áreas: planejamento estratégico, redução de perdas, inovação e produção mais limpa. Em 2014, o estado tinha implantado vinte Núcleos de Extensão Produtiva e Inovação (Nepis).

O Pepi foi regulamentado em 2012, passando a ser uma política de Estado, sendo que, em 2015, foi realizada nova atualização na metodologia, versão 3, utilizada atualmente.

Nessa versão, o foco do Pepi é atuar em pequenas e médias empresas industriais e atender nas áreas de planejamento estratégico, redução de perdas, inovação e produção mais limpa, podendo a empresa ser atendida em uma ou mais áreas, por um período de 11 meses. O módulo básico foi extinto. A partir dessa revisão, foi adotada uma ferramenta de *benchmarking*, desenvolvida pela Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI), que entrega para as empresas participantes um relatório onde apresenta a sua estratégia de inovação comparada com as demais empresas atendidas pelo Pepi. Os resultados mostram às empresas o potencial de aperfeiçoamento e otimização das suas estratégias de inovação e, conseqüentemente, podem fortalecer o seu futuro desempenho competitivo. Manual Global do Pepi (2015)

Apresentaremos o método do Pepi, em sua versão 3 (ver Figura 1).

Figura 1 - Método Pepi – Programa Extensão Produtiva e Inovação



Fonte: adaptado de Manual Global do PEPI (2015).

O método proposto foi elaborado para um projeto de consultoria em parceria entre o governo do Estado Rio Grande do Sul e universidades das diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul. Para esta dissertação, foi analisado o método proposto no convênio realizado entre SDECT e Faccat, Faculdades Integradas de Taquara, para execução deste método de consultoria em extensão universitária. Cabe salientar, antes de detalhar o processo de execução de consultoria, que o projeto prevê a seleção de profissionais com formação acadêmica em nível de graduação e, no mínimo, especialização em sua área de atuação; portanto, um Nepi é constituído por, no mínimo, um coordenador e quatro extensionistas consultores, sendo um em produção mais limpa (P+L), um em planejamento estratégico (PE), um em perdas e um em inovação. Outro fator importante é que todos recebem capacitação na metodologia antes de iniciarem os atendimentos, assim como há uma divulgação do projeto junto às prefeituras, câmaras de vereadores e associações industriais das cidades de abrangência do Nepi.

Na fase 1, prospecção, deverão ser realizadas as três etapas: 1ª etapa - atualização do mapa de captação, que é uma relação de empresas que cumprem os requisitos para ser atendidas. Nesse caso, devem ser indústrias de pequeno e médio porte, que não tenham um faturamento superior a 20 milhões de reais anuais.

Na segunda etapa, o Nepi deverá ser divulgado através de jornais, programas de rádios, site da instituição universitária e visitas às empresas relacionadas no mapa de captação.

Na terceira etapa da fase 1, ocorre a captação das empresas, e os extensionistas visitam as que estiverem interessadas em aderir ao programa. Nesse momento, o consultor-

extensionista avalia a necessidade e a capacidade que a empresa tem de receber atendimento, que poderá ser em uma, duas, três ou até nas quatro áreas. Esta última modalidade raramente acontece, devido à necessidade de a empresa ter que disponibilizar um gestor interno para cada área em que será atendida, sendo que um gestor poderá responder por, no máximo, duas áreas. Após a definição das áreas, é preenchido um termo de adesão às responsabilidades das partes, o qual é assinado pelo empresário, pelos gestores internos e pelo extensionista, oficializando o início da consultoria.

As seis etapas da segunda fase, atendimento, devem ser seguidas pelos extensionistas, sendo que o responsável pela captação da empresa irá aplicar um questionário de *benchmarking*, (1ª etapa da 2ª fase). A empresa responderá a diversas questões sobre sua situação atual, para que, depois, por meio da tabulação de suas respostas pelo software desenvolvido para o Pepi, seja comparado o seu posicionamento com o de empresas nacionais e internacionais. Este relatório irá balizar os planos de ação das áreas em que a empresa será atendida.

Na segunda etapa, aplicar a ferramenta de diagnóstico, cada consultor irá aplicar a de sua área. Para exemplificar, iremos supor que a empresa será atendida nas quatro áreas. Nesse caso, o profissional do Nepi da área de P+L irá aplicar sua ferramenta de diagnóstico, o de PE aplicará a sua, assim como os de perdas e inovação, sendo que cada uma das ferramentas é específica e irá gerar um diagnóstico de sua área.

Para a terceira etapa, plano de ação, serão elaborados os planos referentes às áreas em que a empresa será atendida; sempre que o atendimento ocorrer em mais de uma área, os consultores reunir-se-ão para avaliar quais das ações sugeridas podem ter correlação, influenciando de forma positiva, ou negativa, na implantação do plano de ação. A partir dessa reunião, cada consultor irá elaborar sua proposta de plano de ação, com, no mínimo, duas demandas a serem executadas, a qual será validada conjuntamente pelo empresário e pelo gestor interno.

Na quarta etapa, implantação do plano de ação, cada consultor deverá realizar no mínimo nove visitas de implantação e acompanhamento da execução do plano em sua área de atendimento, fazendo correções sempre que necessário. Ao final, deverá ter implantado, para cada área de atendimento, no mínimo, duas demandas sugeridas no plano de ação.

Segundo o método da SDECT, na quinta etapa dessa fase, deve-se atualizar o questionário de *benchmarking*, para que se possa fazer uma análise comparativa entre o início das atividades e o seu final, após um período de 9 a 11 meses.

Na sexta etapa dessa fase - e última desse método -, avaliar e encerrar o atendimento, é feita uma análise do desenvolvimento da empresa após as implantações, analisando os dois

relatórios de *benchmarking*. Em seguida, o empresário avalia o projeto quanto às implantações e quanto ao consultor. A seguir, faz-se a entrega dos documentos e é assinado o termo de encerramento.

A partir deste momento, o contato do consultor com a empresa está encerrado formalmente.

2.2 O Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação - Nepi Faccat

O Nepi é o escritório regional que coordena a implantação do projeto em sua região de abrangência. Sua estrutura é formada por um coordenador, quatro pessoas da equipe-chave, um assistente administrativo, seis extensionistas. De acordo com o Manual Global do Pepi (2015), o papel do Nepi é operacionalizar o projeto em sua região de abrangência, por meio da execução da metodologia de atendimento às empresas com termo de adesão ao projeto. O coordenador do Nepi deve coordenar, capacitar e dar suporte à sua equipe, para que seja garantido o cumprimento da metodologia. As pessoas-chave participam como conselheiros dos extensionistas na definição das implantações, assim como auxiliam durante o processo de consultoria, caso o técnico tenha alguma dúvida. Essa equipe deve ser formada por profissionais de reconhecida capacidade técnica, além de experiência em projetos de consultoria. A equipe de extensionistas é composta por seis profissionais, sendo dois técnicos em planejamento estratégico, dois técnicos em perdas no processo produtivo, um técnico em inovação e um técnico em produção mais limpa, os quais têm o compromisso de prestar assistência técnica às empresas em sua área de atendimento, identificando oportunidades, propondo soluções e implantando melhorias definidas no plano de ação. A estrutura se completa com o assistente administrativo, que realiza as atividades administrativas do Nepi e coopera tanto com a coordenação como com os extensionistas nas tarefas de operacionalização do projeto.

A metodologia de implantação do Pepi possui um conjunto de indicadores que tem por objetivo apresentar o desempenho dos Nepis individualmente e do projeto como um todo, para quantificar dados relevantes para o projeto, orientar a tomada de decisão e suportar a proposição de ações estratégicas assertivas por parte da SDECT.

A coordenação estadual do Pepi utiliza para monitorar o projeto indicadores operacionais, processuais e estratégicos. Analisar-se-ão alguns dados do projeto com o intuito de verificar os resultados obtidos em alguns Nepi`s.

Os indicadores utilizados pela SDECT têm por objetivo apresentar o desempenho dos Nepis e do projeto, quantificar dados relevantes, orientar a tomada de decisão e suportar a proposição

de ações estratégicas (MANUAL GLOBAL DO PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO, 2015).

O manual global do Pepi (2015) apresenta os seus objetivos, que são: (i) desenvolver nas empresas uma cultura de acesso; (ii) gerar e ofertar serviços prestados por instituições públicas e privadas dirigidas aos empreendimentos; (iii) aproximar das empresas universidades e instituições locais, unindo conhecimentos para aumentar a eficiência e a competitividade dessas empresas, a fim de incrementar a sua produção, gerar emprego e aumentar a renda do trabalhador.

O Nepi Faccat tem como área de abrangência os seguintes Coredes: – Conselho Regional de Desenvolvimento, Paranhana Encosta da Serra, Hortênsias, Litoral e a cidade de Santo Antônio da Patrulha, que pertence ao Corede Metropolitano Delta do Jacuí. Segundo o plano estratégico de desenvolvimento regional da região do Corede Paranhana Encosta da Serra (2017), os Coredes são fóruns de discussões e decisões que visam ao desenvolvimento regional no estado do Rio Grande Sul. Essas instituições foram criadas em 1994 com o objetivo de promover o desenvolvimento regional de forma harmônica e sustentável, por meio da integração dos recursos e das ações do governo do estado na sua região, proporcionando a melhoria na qualidade de vida da população, a distribuição da riqueza produzida, o estímulo à permanência do homem em sua região, preservando e recuperando o meio ambiente.

2.3 O papel dos consultores nas organizações

Os projetos de consultoria hoje são considerados mais do que solução para problemas técnicos, são também caminhos para melhores negócios e mudanças, segundo Berssanetia, Carvalho e Buscata (2016). As organizações empresariais têm buscado por meio de consultorias organizacionais as soluções de seus problemas e, em muitos casos, os critérios de seleção dessas consultorias levam em consideração indicações ou análises de outras empresas atendidas por elas, sem levar em conta se o seu método de implantação está alinhado com a cultura da organização. A falta ou falha nessa análise pode levar ao insucesso do projeto.

A cultura organizacional pode exercer influência nos resultados esperados da consultoria, e, da mesma forma, os processos de consultoria podem exercer influências na cultura das organizações. Para ocorrer uma mudança cultural fomentada por agentes externos, toda mudança será iniciada por meio do propósito estabelecido pela liderança (OLIVEIRA; SILVA, 2017).

Conforme Oliveira (2005), a contratação de um serviço de consultoria por parte das empresas tem por objetivo adquirir algum conhecimento não existente na organização e que pode ser adquirido por meio dessa contratação, cujo critério é sempre técnico, habitualmente com base em outros trabalhos realizados em clientes diversos. O fato de o perfil cultural da consultoria estar alinhado com a cultura da organização é fator secundário e que será percebido somente após o início do projeto.

Os viabilizadores e pessoas-chave para a eficiência e eficácia de um projeto de consultoria, como afirmam Berssanetia, Carvalho e Muscata (2016), são a alta administração, pois, além da disponibilização dos recursos, ela terá que ser a impulsionadora de todas as etapas durante o processo de implantação e quem irá garantir, posteriormente, a continuidade das mudanças implementadas. Sem o efetivo envolvimento da gestão da organização na liderança do processo de mudança o projeto poderá cair no esquecimento brevemente, pela falta de acompanhamento e cobrança da alta administração.

O crescimento de consultorias no Brasil deu-se fortemente a partir de 1990, tendo por objetivos reestruturação, controles e gestão, em virtude de uma grande mudança no mercado empresarial, fruto de aquisições e fusões de empresas. Segundo Donadone e Sznelwar (2004), a partir disso, houve um ganho substancial com a troca de conhecimentos entre gerentes e consultores, abrindo espaço para a interação e o crescimento das consultorias, levando-as para outro patamar na relação com as empresas clientes.

Com a nova postura dos consultores, que, conforme Gonçalves (1991), passaram a atuar como facilitadores, ocorreu uma mudança na forma como os processos de consultoria são levados a efeito em nossos dias. A relação consultor/empresa passa a ter uma proposta de resultados cujo valor percebido pelo cliente está relacionado com os resultados obtidos durante o projeto e com a sua continuidade, após o encerramento da participação da consultoria junto à empresa.

A gestão interna de projetos de consultoria é decisiva para que se possa atingir os resultados esperados, já que atitudes, habilidades e conhecimentos do gestor terão reflexos diretos nos resultados. A partir do exposto, Moura, Carneiro e Diniz (2017) afirmam que, no processo de escolha, esse profissional deverá atender a esses requisitos, ou ser treinado para desenvolver essas competências, maximizando, dessa forma, as possibilidades de a empresa atingir os resultados esperados com a implantação do projeto. Portanto, podemos observar a relevância de alta magnitude que tem, nesse processo, o gestor do projeto, cujas habilidades, aliadas às do consultor, irão agregar consideráveis ganhos para a organização.

O estilo de liderança adotado pela organização na qual será implantado o projeto de consultoria está diretamente relacionado ao resultado obtido, pois, segundo Pessoa *et al.* (2018), quando o líder adota uma postura participativa, escutando sua equipe, sendo o mentor e regularmente dando feedback, a tendência é de que o comportamento da equipe seja similar ao do líder, que, através de seu exemplo, incentiva a equipe para uma transformação em busca de um resultado acima do que se esperava obter; sendo assim, a postura do líder irá influenciar decisivamente no alcance das metas propostas no projeto.

Uma empresa de consultoria deve possuir uma cultura organizacional compatível com a do seu cliente, e, além disso, sempre que possível, deverá utilizar em seu negócio as mesmas ferramentas e estratégias que lhe propõe, para que, dessa forma, haja um alinhamento entre as partes. De acordo com Caldas *et al.* (1999), quanto mais uma empresa de consultoria utilizar em suas atividades internas o que ela propõe aos clientes tanto maior será a probabilidade de que os resultados sejam efetivos e eficazes no tocante ao objetivo de uma adoção integral das propostas. Assim sendo, aquela consultoria que utiliza um método em seu próprio negócio tende a implantá-lo melhor em um cliente do que aquela que somente implanta o método, sem fazer uso dele.

A capacidade do prestador de serviço em transferir o conhecimento para o cliente deve ser uma premissa para a contratação. Segundo Quiroga e Meirelles (2013), a empresa de consultoria deve apresentar ao cliente, por meio dos resultados obtidos em trabalhos realizados com outros clientes, sua capacidade de atender-lhe a demanda, pois, dessa forma, o cliente pode entender como serão os procedimentos de implantação e de fixação do conhecimento recebido como sendo um patrimônio da empresa contratante.

O papel do consultor nas organizações não pode restringir-se ao conhecimento técnico específico, pois, em muitas oportunidades, as soluções podem ir além disso. Donadone, Silveira e Ralio (2012) mostram-nos que, além da utilização do conhecimento específico e de ferramentas, o consultor deverá se apropriar da cultura da organização, conhecendo sua filosofia organizacional, e, a partir disso, o trabalho poderá ser customizado com o propósito de atingir os seus objetivos em consonância com a forma de pensar e agir da organização. Não raro as empresas têm o mesmo problema, e, mesmo assim, a solução poderá ser distinta entre duas organizações em virtude de sua cultura.

Algumas habilidades são indispensáveis para a realização do trabalho de consultoria. Conforme Batista e Cançado (2017), habilidades como o saber fazer, o saber escutar e o comunicar-se bem, além das questões éticas com o cliente são primordiais ao consultor, o que

confirma o fato de não ser somente o conhecimento técnico a base para se atingir os objetivos pretendidos na implantação de um projeto de consultoria.

Para a adoção, com a ajuda de um consultor, de uma estratégia organizacional adequada, a história da empresa deverá ser levada em consideração. Souza (2011) afirma que não existe uma fórmula única para a elaboração dessa estratégia, que poderá ser definida levando-se em consideração todas as variáveis disponíveis para isso; dessa forma, quanto melhor for essa análise tanto melhor será a estratégia. O conhecimento em profundidade da cultura da empresa, entendendo o que realmente será executado e atendendo aos princípios que a regem facilitará o trabalho do consultor, que, assim, compreenderá qual o posicionamento da empresa nos diversos cenários que ela já enfrentou e os propostos nesta definição.

O consultor deverá conhecer bem a empresa em que irá prestar o serviço de consultoria, seus pontos fortes e os que carecem de melhorias, por meio de um diagnóstico bem elaborado e aplicado tanto com a direção como com alguns membros da equipe. Segundo Crocco e Guttmann (2005), um bom diagnóstico deve focar nos fatos e dados sem que seja feito qualquer julgamento prévio, ouvindo pessoas da gestão e da operação da empresa, devendo ser usada uma linguagem acessível aos entrevistados, para, dessa forma, entender como a organização está gerenciando seus pontos fortes e fracos. Assim, a tendência é que a proposta de trabalho atenda às reais necessidades do cliente.

As empresas de consultoria empresarial têm atuado em diversas áreas, aproveitando fragilidades na gestão das organizações, ou implementando novas ferramentas e conceitos. Conforme Batista e Cançado (2017), a atuação de *coachs*, em sua maioria, é exercida por profissionais com menos de cinco anos de mercado. O *coach* é um consultor que trata de assuntos específicos nas empresas, atuando como treinador. Essa e outras formas de consultoria podem ser tidas como inovações na forma de prestar consultoria.

A implantação dessas novas ferramentas tem levado a uma discussão: elas são realmente necessárias ou se constituem numa tendência, num “modismo”. Segundo Filardi, Angeloni e Cozatti (2011), a definição pela implementação desse tipo de consultoria está ligada mais a fatores externos à organização do que às reais necessidades da empresa; portanto, a análise das necessidades e a definição dos resultados esperados devem estar presentes no planejamento de um projeto de implantação de uma consultoria empresarial.

No estudo realizado por Zapata, Rivillas e Cardona (2010) sobre consultoria de gestão em médias empresas, os autores apresentam a ideia de que os critérios para contratação de uma consultoria em empresas de médio porte não seguem as boas práticas sugeridas pela literatura, que defende a definição da necessidade, a identificação de alguns possíveis fornecedores, a

avaliação das empresas selecionadas e, após a formalização do contrato, a execução e sua avaliação. Em vez disso, os clientes priorizam fatores como experiência anterior com o consultor ou o preço cobrado pelo serviço, ao invés de critérios como análise técnica.

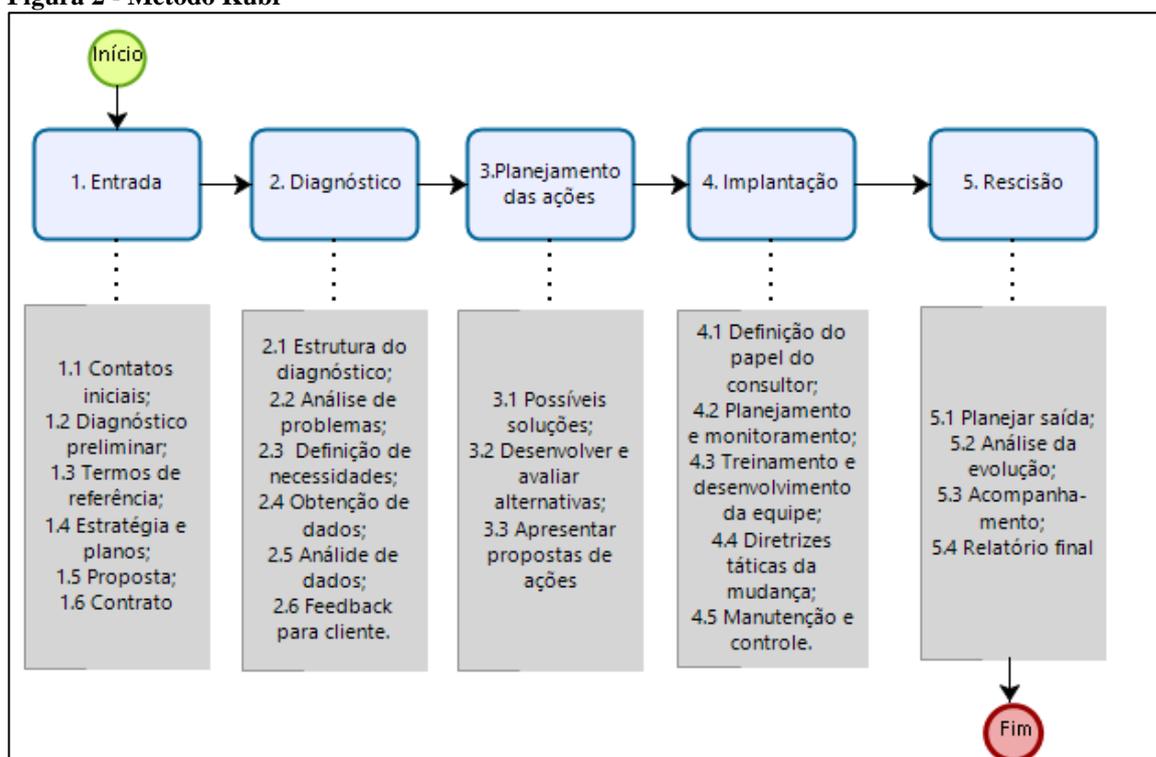
Schein (1999) afirma que a construção de um relacionamento de confiança e respeito mútuo irá proporcionar melhores resultados nos projetos de consultoria empresarial. Dessa forma, pode-se entender que um processo de consultoria ultrapassa os limites de um método, já que, além do conhecimento técnico, o consultor de empresas deverá dominar muitas outras técnicas, que vão desde as relações humanas, cultura organizacional, resiliência em relação aos costumes da organização, até um alto grau de empatia com clientes e equipe participante do projeto. Portanto, a utilização eficaz desse conjunto de habilidades é que irá proporcionar o resultado esperado, tanto pelo cliente como pelo consultor.

2.4 Métodos para implantação de consultoria empresarial

Por meio de pesquisa bibliográfica, foram identificados alguns métodos utilizados por empresas de consultoria e que estão disponibilizados nas plataformas Scielo e Periódicos Capes.

Kubr (2002), em seu livro *Consultoria de gestão* (ver Figura 2), sugere cinco etapas no processo de consultoria.

Figura 2 - Método Kubr



Fonte: Adaptado de Kubr (2002).

De acordo com Kubr (2002), os consultores são partícipes das mudanças nas organizações, elaborando e disseminando novos sistemas de administração, implantando, através de suas competências, novos métodos, técnicas e tecnologias. O conhecimento do gestor, aliado aos conhecimentos e habilidades do consultor, irá gerar resultados melhores, levando a organização a um patamar superior de atuação. O consultor deve estar em sintonia com o gestor para que os resultados sejam maximizados.

Segundo Kubr (2002), para que tenha seus resultados efetivados, o processo de implantação de um projeto de consultoria deve seguir cinco etapas, para cada uma das quais existem subetapas. Assim, quando se está na etapa 1, entrada, temos as subetapas 1.1, contatos iniciais, já devendo ser iniciada a subetapa 1.2, diagnóstico preliminar dos problemas da organização; a subetapa 1.3, termos de referência, para ser definida a amplitude da atuação do consultor; a 1.4, estratégia e planos, que definirá a estratégia de trabalho e a participação da equipe da empresa. Após essas definições, na subetapa 1.5, contrato, será elaborada a proposta de trabalho, que, após aceita, será celebrada por um contrato.

Na etapa 2, diagnóstico, são mais seis subetapas: 2.1 - estrutura do diagnóstico, quando será elaborado o instrumento para a coleta de dados, que deverá ser de conhecimento prévio dos participantes; 2.2 - análise de problemas, baseada no diagnóstico preliminar; 2.3 - definição de necessidades, quando será acordado o que será necessário nessa subetapa; 2.4 - obtenção dos dados, que é a aplicação do instrumento elaborado na subetapa 2.1; 2.5 - análise dos dados, que compreenderá a tabulação e análise dos resultados do diagnóstico. A etapa 2.6, *feedback* para o cliente, deverá ser formal, com a entrega de um relatório apontando o que foi identificado no diagnóstico.

Na etapa 3, planejamento das ações, o consultor deverá apresentar ao empresário a subetapa 3.1, possíveis soluções; a 3.2, avaliação de alternativas, e, com isso, concluir com a subetapa 3.3, apresentação de propostas de ações, etapa em que o consultor já adquiriu maior conhecimento da empresa cliente, por meio do diagnóstico, e está apto para sugerir algumas possíveis soluções, apresentar uma proposta de plano de ação a ser executado e obter o parecer favorável do empresário.

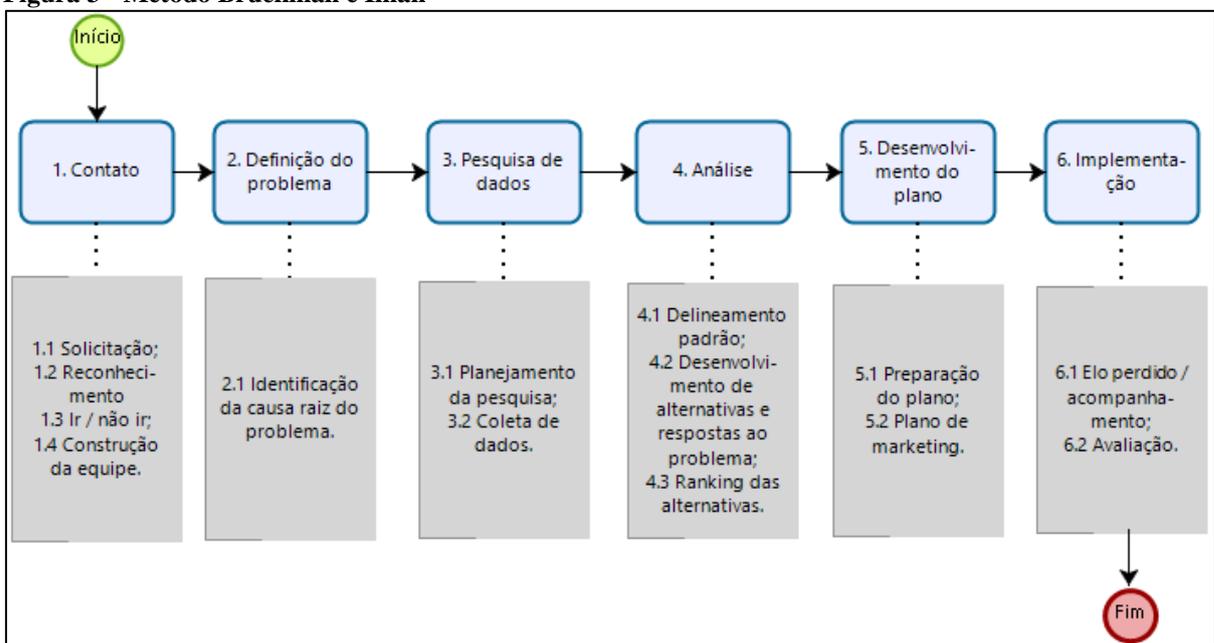
Na etapa 4, implementação, será o momento em que efetivamente ocorrerá a execução das mudanças. Para que isso ocorra de forma satisfatória, deverão ser atendidas algumas premissas: subetapa 4.1, definição do papel do consultor, momento em que será definido de que forma ele irá atuar no processo, sendo imprescindível que sua atuação seja na orientação e não na execução das tarefas; subetapa 4.2, planejamento e monitoramento. As implantações, além de planejadas, devem ter indicadores para que seja possível monitorar os resultados parciais, na

subetapa 4.4, treinamento e desenvolvimento da equipe. Nesta subetapa, os colaboradores envolvidos nas implantações deverão receber treinamento que os torne aptos para essa realização, mas, acima de tudo, engajados no projeto, para que as mudanças sejam percebidas como uma construção de equipe. Na subetapa 4.5, manutenção e controle, seguirá o foi definido no planejamento e monitoramento, garantindo a continuidade das melhorias implantadas.

Na etapa 5, rescisão, o consultor deverá seguir as seguintes subetapas: 5.1, planejar saída, definindo os responsáveis pelas atribuições que ele exercia; 5.2, análise da evolução, quando serão mensurados os resultados atingidos até este momento; 5.3, acompanhamento, definindo como ele deve ser feito; e 5.4, relatório final, que, além dos resultados obtidos, deverá conter o plano de continuidade das mudanças.

Segundo os autores Bruckman e Iman (1980), para ser um bom consultor, é necessário mais que o conhecimento acadêmico. Habilidade para tratar com pessoas e alinhamento com os valores da empresa-cliente certamente serão determinantes para que o projeto seja bem-sucedido. Os autores desenvolveram o seu método, que pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 - Método Bruckman e Iman



Fonte: adaptado de Bruckman e Iman (1980).

Neste método, é sugerida uma sequência de seis etapas, cada uma dividida em subetapas. A etapa 1, a do contato, é dividida em quatro subetapas: 1.1, solicitação, que pode vir do cliente que procura a consultoria ou através de contatos da consultoria com o cliente. Após esse contato, vem a subetapa 1.2, reconhecimento, momento em que a transparência nas informações de ambas as partes poderá determinar o futuro do projeto. Tratar de temas como

possíveis limitações e restrições ao projeto, resultados desejados e questões culturais devem ser informados nessa etapa. Além disso, o consultor deve ser sensível a fatores emocionais do cliente, já que este abrirá as portas e confidencialidades para uma pessoa estranha ao dia a dia da organização. Segue-se, então, para a subetapa 1.3, ir / não ir, quando será tomada a decisão de dar ou não andamento ao projeto. A subetapa 1.4, construção da equipe, envolve a definição da equipe que irá trabalhar com a consultoria, que deverá ser uma equipe multidisciplinar, com experiências que possam auxiliar no projeto. Outro fator determinante nessa subetapa é que as pessoas escolhidas estejam alinhadas com a cultura organizacional de empresa.

Na subetapa 2.1 da etapa 2, definição do problema, este deverá ser definido, e o consultor deve ter cuidado para, além de identificar a possível causa, ter a convicção de que ela é a causa-raiz, já que, não raras vezes, a equipe, com seus conceitos pré-estabelecidos, tenta influenciar na análise e na tomada de decisão. Nesse caso, a habilidade do consultor poderá evitar falhas na condução do trabalho e aglutinar a equipe em torno do real problema.

A etapa 3, pesquisa dos dados, contempla as subetapas, 3.1, planejamento da pesquisa, momento em que serão definidos os propósitos, o modo de realização do estudo e quem serão os responsáveis por cada ação. Informar a toda a equipe qual o produto final desejado, definir quem será entrevistado e quais os documentos deverão ficar à disposição são estratégias que envolverão e comprometerão cada vez mais a equipe interna. Conclui-se com a subetapa 3.2, coleta de dados, que, segundo os autores, tem na aplicação de questionários - estruturados ou não -, para obtenção dos dados, uma das alternativas mais utilizadas. Além disso, pode-se obter esses dados não só por meio da revisão de documentos, avaliação de estatísticas, observação direta e *feedback*, como da utilização de testes que podem atender a diversos quesitos. Dar e receber *feedback* do cliente poderá evitar informações que não condizem com a realidade. As atividades devem ser constantemente monitoradas, para identificar alterações ou algum equívoco na pesquisa dos dados, e, no fim dessa etapa, deverá ser realizada uma autoavaliação com o maior número de pessoas envolvidas no processo.

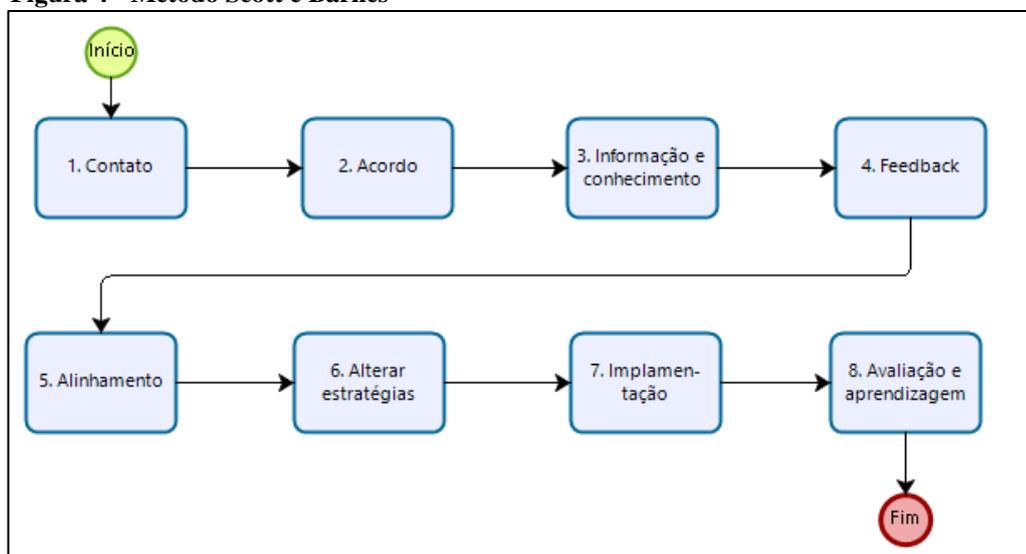
Na etapa 4, análise, quando devem ser delineadas as informações obtidas, com o objetivo de identificar lacunas a serem ajustadas no problema identificado e suas possíveis soluções, deve-se observar as seguintes subetapas: 4.1, delineamento padrão, que envolve identificar a necessidade de buscar mais informações; subetapa 4.2, desenvolvimento, quando serão elaboradas as alternativas para solucionar o problema identificado, e a subetapa 4.3, ranking das alternativas, as quais serão ordenadas, a fim de priorizar aquelas que poderão ter maior impacto nos resultados da organização, juntamente com a definição de metas, que servirão de indicador de atingimento dos resultados esperados.

O desenvolvimento de planos é a etapa 5 do método de Bruckman e Iman (1980), que tem como subetapas as que seguem: 5.1, preparação dos planos, que deverá conter as atividades a serem realizadas, as responsabilidades, os horários e recursos, sendo possível a apresentação de um plano alternativo. Subetapa 5.2, plano de marketing. Na apresentação dos planos à direção, o consultor deverá estar atento ao fato de que os gestores da empresa receberão muitas informações novas, e, para que este momento não gere algum desconforto, é sugerido que a proposta seja feita por tópicos, e a execução de cada um deles seja acompanhada pela direção. Com isso, confiança e engajamento podem ser conquistados para a continuidade do projeto.

A última etapa é a 6, implementação. Nela, o consultor deverá observar as subetapas 6.1, elo perdido / acompanhamento, quando será elaborado e implantado um plano de acompanhamento das ações executadas. É de fundamental importância que a consultoria esteja presente nos primeiros procedimentos desse acompanhamento. A subetapa 6.2, avaliação e aprendizagem, é a última subetapa deste método, quando serão avaliados a eficácia das soluções implantadas, as sugestões de novas ações e, por fim, os aprendizados que resultaram do projeto de consultoria.

Alsagour (2016), no estudo que objetivou comparar o processo de consultoria, os métodos de consultoria das oito etapas de Scott e Barnes, o método de tecnologia de Desempenho Humano (HPT) de Gilley e Maycunish, e o Método de Melhoria do Desempenho Humano (HPI) de Rothwell, Hohne e King -, relata prós e contras em quaisquer dos métodos propostos, mas acredita que o método das oito etapas seja o mais adequado, por ser claro e de fácil aplicação. As etapas, principalmente as etapas de *feedback* e estratégias (ver Figura 4), podem ser aplicadas a qualquer tipo de consultoria, aumentando a interação com o cliente.

Figura 4 - Método Scott e Barnes



Fonte: Adaptado de Scott e Barnes (2011).

De acordo com Scott e Barnes (2011), a etapa 1 de seu método é o contato, que ocorre quando o consultor é contatado pelo cliente. Neste momento, já deve começar a construção de uma parceria sólida e forte, onde ambos irão explorar novos caminhos e adquirir conhecimentos. Não só a autoavaliação do consultor quanto a sua aptidão para desenvolver o projeto, mas também o conhecimento dos recursos e do suporte que a empresa disponibilizará complementam a etapa para que o relacionamento entre as partes seja de confiança, sintonia e empatia.

Na etapa 2, acordo, as partes devem definir, de forma detalhada e clara, o escopo do projeto, seus objetivos, orçamento e prazos. Independentemente de ser redigido ou somente verbal, o importante é que estejam bem alinhadas as expectativas do cliente e do consultor.

Na etapa 3, informação e avaliação, poderão ser utilizadas diversas ferramentas para coletar os dados, como pesquisas, entrevistas, a fim de que possam ser definidas as ações mais apropriadas para o perfil daquele cliente. Uma análise de forças e fraquezas (FOFA) poderá auxiliar na identificação de situações-problema e suas possíveis causas.

A etapa 4, *feedback*, leva o consultor a uma reflexão sobre as informações recebidas. Neste momento, ele deverá analisar se o seu conhecimento atende à necessidade da empresa, se a cultura organizacional está alinhada com a sua e quais as alternativas que poderá oferecer ao cliente. A partir dessas questões, deverá decidir se deve ou não dar continuidade no projeto. O retorno sobre os resultados obtidos na etapa anterior deve ser repassado ao cliente de forma cuidadosa, salientando temas-chave, modelos teóricos que ajudem a interpretar os dados, oportunidades e pontos fortes que podem levar ao sucesso da organização.

Na etapa 5, alinhamento, cliente e consultor devem chegar a um consenso. O contrato inicial deverá ser revisto, já que, nesse momento, o conhecimento mútuo e o da organização estão mais claros. A partir disso, serão estruturados o planejamento das mudanças e as estratégias de transição, tanto da organização quanto das pessoas envolvidas.

Na etapa 6, alterar estratégias, o consultor deverá definir onde e como as mudanças serão implantadas. Segundo o autor, deve-se gerenciar as respostas da organização e dos indivíduos em relação às mudanças, pois deles dependerá o sucesso ou o fracasso do projeto de consultoria. A organização deverá ter pensamento sistêmico para que a mudança seja bem-sucedida, e, neste caso, o consultor deverá estar muito próximo dos gestores da empresa, para que sejam identificados padrões e estruturas que poderão estar desalinhadas ao pensamento sistêmico.

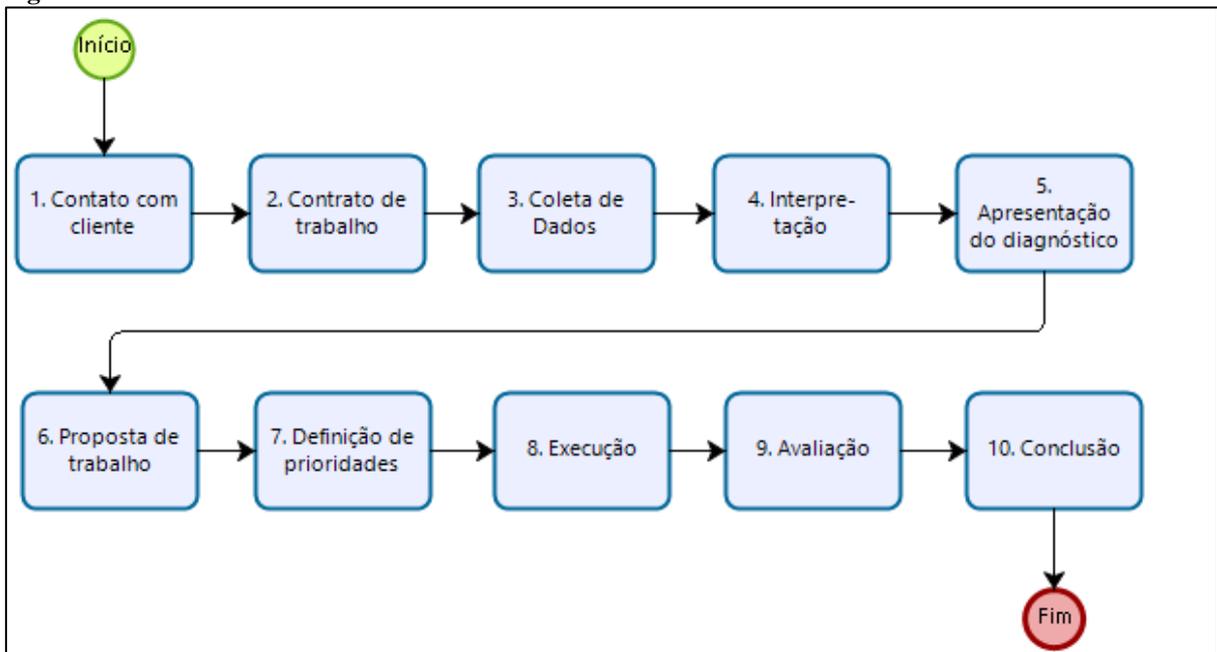
Na etapa 7, implantação, as mudanças deverão ser implantadas de forma a serem duradouras. As questões relacionadas à manutenção das mudanças tendem a ter a mesma importância do que a própria mudança, já que, caso não haja agentes treinados e comprometidos

na organização, além do uso de tecnologia e um desenvolvimento das equipes, ela poderá, em um curto espaço de tempo, voltar ao estágio anterior.

A última etapa é a 8, avaliação e aprendizagem. Nessa etapa, o consultor deverá realizar uma avaliação dos resultados obtidos e compará-los com a situação anterior, a fim de mensurar o aprendizado, fruto do processo de consultoria, para torná-lo um aprendizado contínuo.

No seu método, Bellman (2008) detalha sua estratégia para implantação de um projeto de consultoria. Segundo ele, não se deve expor ao cliente as etapas, mas segui-las, obedecendo ao tempo do cliente para assimilar cada uma delas (ver Figura 5).

Figura 5 - Método Bellman



Fonte: adaptado de Bellman (2008).

A etapa 1, contato do cliente, acontece a partir de um problema que ele está buscando solucionar e acredita que não conseguirá resolver sem ajuda externa. Nesse momento inicia-se a identificação do problema, e o consultor deve demonstrar interesse em ajudar a solucioná-lo, mesmo que em 70% das vezes, segundo o autor, o que é apresentado como o problema é uma consequência dele, e não sua causa raiz, mas o momento para que isso seja dito chegará mais à frente. Saber ouvir o cliente nesse momento irá aproximá-lo do consultor, e essa escuta deve ser respeitada, para que o início da identificação do problema seja feito de acordo com a sugestão do cliente. O comportamento não verbal do consultor durante a etapa de contato torna a aproximação mais empática e, após a explanação do cliente, o consultor deve externar o seu entendimento sobre o que foi apresentado. Além disso, deve ser referido ao cliente o interesse em participar da solução daquele problema. Nesse momento, o consultor deve demonstrar seu

conhecimento sobre o tema e, se possível, apresentar exemplos de projetos similares de que tenha participado. Informar ao cliente os próximos passos e obter informações documentais do problema apresentado são procedimentos que deverão marcar o início da reunião seguinte, que será agendada nesse momento. Ao término da reunião, esta deverá ser avaliada pelo cliente, a pedido do consultor. Até a reunião seguinte, o consultor deve preparar-se, lendo os documentos entregues pelo cliente, preparando as entrevistas que o cliente gostaria que fossem feitas, anotando o que aprendeu, projetando como e com quem será feita a coleta de dados e anotando o que deve constar no contrato com o cliente.

Na etapa 2, contrato de trabalho, este deverá ser o principal resultado da reunião, pois nela será selado o acordo entre as partes no que tange às expectativas do cliente e ao que o consultor deverá entregar. Esse contrato ou acordo deve ser escrito, para que possa ser reavaliado e provavelmente alterado. Por esse motivo, ele deve ser dinâmico, não havendo necessidade de assinaturas. As informações que podem conter esse contrato são o que será feito, quais os resultados esperados, como será abordado o problema, como serão coletadas as informações, a relação de trabalho e de comunicação entre cliente e consultor, custo, previsão de tempo. Essas respostas devem estar de posse do consultor na reunião. Na conclusão do contrato, as condições comerciais deverão estar claras para as partes, e todas as dúvidas esclarecidas, além de definida a periodicidade com que será realizada a avaliação dos trabalhos e revisão do acordo inicial.

Na etapa 3, coleta dos dados, será o momento de realmente conhecer a empresa cliente. Poderão ser utilizados diversos métodos para aprofundar o entendimento: perguntas, leituras, acompanhamento de processos, reunião de grupos, para que suas reações possam ser analisadas. Inicialmente, a confiança do entrevistado deverá ser conquistada. As questões deverão permitir que ele expresse a sua opinião, evitando que a pergunta induza o respondente. Todos os detalhes devem ser percebidos pelo consultor, pois nesses detalhes encontrará informações subliminares, que serão comprovadas ou não com as demais informações colhidas. Deve-se buscar informações, primeiramente, com as pessoas do nível gerencial, que são aquelas com quem o consultor terá maior contato, iniciando-se, dessa forma, uma confiança mútua, com informações de como será o processo de consultoria e o quanto elas são importantes para o sucesso da mudança pretendida. Essa transparência com os líderes sobre o que será feito aproximará a consultoria da gerência. Outro detalhe importante nessa etapa é informar que os dados colhidos são confidenciais e que, caso exista algum fato que envolva outras pessoas, o que interessa é o fato, e não o nome da pessoa envolvida. O autor conclui esta etapa sugerindo que não se caia na tentação de tirar conclusões prematuras, baseadas nos primeiros indícios.

Na etapa 4, interpretação dos dados coletados, o consultor está diante de muitos dados, opiniões, impressões, e descobrir qual o real significado desses dados é tarefa difícil, que necessita de dedicação e aprofundamento. Uma técnica possível para isso é a de classificar diversas vezes os dados, em cada uma delas utilizando uma forma diferente, e, assim, comprovar ou não o que já havia sido interpretado. A partir dessas descobertas, poderá ser feita uma proposta de trabalho que contenha uma explicação sobre como foi realizada a coleta de dados, quais setores participaram das entrevistas - sem citar os nomes dos participantes - e alguns dados ainda sem sua interpretação.

Após a coleta de dados e sua interpretação, é o momento da etapa 5, apresentação do diagnóstico, quando será dado um *feedback* ao cliente, por meio de um diagnóstico que contemple de forma sucinta e abrangente as reais necessidades de demanda do cliente. É importante que ele possa reconhecer a sua organização através desse relatório, que deve conter a questão-problema relatada na etapa 1, o contato, acompanhada de outros possíveis problemas identificados. O consultor deverá estimar e informar aos participantes o tempo de duração da reunião, e sua apresentação deverá ter uma estrutura lógica e clara, em que sejam expostos o problema e a interpretação do consultor, antes que o cliente o interprete por sua conta. A seguir, deverá ser questionado ao gestor se ele concorda com os dados apresentados, que, caso haja alguma dúvida, deverão ser revistos e confirmados, para que se possa garantir sua fidedignidade. Se houver alguma discordância de dados, o consultor deverá apresentar sua opinião sobre o novo cenário, reforçando que a sugestão anterior foi dada a partir da primeira informação. O consultor deve estar preparado para algumas reações negativas, em virtude de que o relatório poderá gerar sentimentos de desafio, críticas e até colocar as pessoas na defensiva. Nessa etapa, deverá ser apresentado “o que” foi identificado, “como” será o envolvimento da equipe e, ainda, “quais” os resultados esperados.

A etapa 6, proposta de trabalho, deve absorver tempo suficiente para que as alternativas possam ser debatidas com profundidade, evitando um erro comum que é o de partir imediatamente para a ação, sem avaliar possíveis reflexos negativos. O envolvimento do cliente na tomada de decisão das ações irá fortalecer a confiança mútua e agregar o conhecimento prévio desse cliente nas possíveis soluções propostas; portanto, o consultor deverá dar por concluída essa etapa quando as alternativas estiverem desenvolvidas com a colaboração do cliente.

A etapa 7, definição das prioridades, conforme apresentada pelo autor, é o encerramento da etapa anterior, mas ele a separa para que, nesse momento, possa trazer outras pessoas que serão participantes no processo de consultoria, já que a construção de alternativas e tomadas de

decisão tendem a ser mais eficazes quando os envolvidos têm conhecimento dos objetivos do processo e dos resultados esperados. Essas pessoas devem trazer seu conhecimento, ter a autoridade necessária para tomar decisões, ser comprometidas e apoiar o projeto.

Na etapa 8, execução, é chegado o momento da ação. Bellman (2008) nos mostra que muito foi feito até aqui e, justamente por isso, deve-se ter muita atenção com possíveis resistências. Enquanto se trata de planos, as pessoas aceitam, mas, quando se inicia a efetiva mudança, podem mudar de opinião. O consultor deverá encorajar e participar ativamente deste momento para que o ímpeto da equipe esteja elevado. Os resultados iniciais deverão ser ressaltados e, caso não se obtenha o resultado esperado em alguma ação, o consultor deverá agir imediatamente, a fim de que o entusiasmo inicial não diminua. Os líderes devem ser instruídos sobre como agir, assim como os funcionários. As mudanças e o modo como irão influenciar a equipe de forma positiva deverão ser comunicadas a toda organização. O consultor terá o papel de observar as implantações, apoiar e aconselhar as pessoas e as equipes e estar muito atento a qualquer sinal de que algum plano de ação não esteja atingindo seu objetivo. Os sucessos devem ser ressaltados, e os possíveis equívocos deverão ser rapidamente corrigidos, sem permitir a acomodação dos líderes, quando alguns bons resultados começarem a aparecer.

A etapa 9, avaliação, não deve ser negligenciada em um processo de consultoria, apesar de sua mensuração não ser fácil, em virtude de que um processo de mudança normalmente tem uma duração maior do que o tempo de intervenção do consultor. Portanto, a avaliação deverá ocorrer em todas as etapas e não somente nesse momento. Segundo Bellman (2008), os aprendizados com os sucessos e insucessos podem gerar ganhos significativos, por se tratarem de momentos de mudança, e o cumprimento do contrato - seja ele formal ou não - deverá ser apresentado ao cliente como integrante do processo de consultoria, com revisão regular das ações, como forma de manutenção dos planos, e não como uma etapa final do trabalho. A autoavaliação do trabalho também deve ser feita pelo consultor, para que perceba como foi a análise, o feedback, as decisões e seus aprendizados. Quando os projetos são avaliados, tendem a ser mais valorizados pelos clientes e proporcionam ao consultor um maior aprendizado.

A etapa 10, conclusão, que é a última etapa deste método, pode ser mais difícil do que aparenta, especialmente em projetos bem-sucedidos, em virtude do estreitamento de relações entre as partes. O autor sugere que seja elaborado um relatório resumido, onde se dê o encerramento do contrato e também se faça uma reflexão entre consultor e cliente, para reconhecer no trabalho feito seus ganhos e eventuais problemas, valorizando os indivíduos que se destacaram nessa implantação, tomando o cuidado de não utilizar esse momento como uma forma de prolongar a consultoria. Caso o consultor ou o cliente acreditem que tenha outra

demanda, esta deverá ser tratada em outro momento de entrada, havendo ou não a possibilidade de um novo contrato. O consultor deve manter contato com o cliente, com o objetivo de realmente monitorar o andamento do projeto, pois uma nova venda de consultoria não precisará ser oferecida, já que o cliente conhece o trabalho do consultor e, se houver necessidade de novo trabalho, provavelmente irá fazer o contato.

Nesse aspecto, tão importante quanto o consultor adaptar-se à cultura da empresa é o papel da alta administração de engajar-se no projeto, exercendo a liderança necessária para o sucesso. O gestor interno deverá ter atitude, habilidade e conhecimento, além de estilo de liderança adequado à sua cultura, para que as partes interessadas no projeto possam atuar em harmonia e com um único propósito.

A transferência de conhecimentos por parte dos consultores é outro fator de muita relevância, pois o trabalho é feito para a empresa, que deverá absorvê-los e mantê-los mesmo após a saída do consultor.

O papel do consultor nas organizações não pode ser tratado como “moda”, a partir da ideia de que “se o concorrente tem, minha empresa também tem que ter”. Pelo contrário, somente quando há necessidade de um conhecimento específico externo é que o consultor deve ser chamado. Como exposto no texto, o problema e a sua solução são de responsabilidade do gestor, o consultor tem o papel de planejar, indicar o caminho e até acompanhar por um período o plano de ação proposto, mas o percurso completo terá que ser percorrido pela empresa como um todo, gestores e equipe, não tendo espaço para modismos e experiências desnecessárias.

Aparentemente, os métodos apresentados mostram uma similaridade nas etapas de implantação dos projetos de consultoria, mas chama a atenção que alguns métodos sugerem o modelo de implantação independente da empresa, enquanto outros acreditam que fatores como a cultura organizacional, estilos de liderança e engajamento da equipe de trabalho irão fazer uma diferença maior do que o próprio método. Em nenhum dos casos apresentados é sugerido que não se utilize algum método e se foque somente nas questões comportamentais, mas pode-se concluir que a união dos aspectos técnicos e comportamentais é indispensável para o atingimento dos resultados esperados em um projeto de consultoria empresarial.

2.5 O papel das empresas no desenvolvimento regional

De acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2018), no Brasil, após cinco anos de criação das empresas, 62,2% já haviam encerrado as atividades. Em sua pesquisa demografia das empresas, mostrou que das 733,6 mil empresas criadas em 2010,

somente 277,2 estavam em atividade em 2015. A pesquisa constatou que quanto menor o porte da empresa maior a probabilidade de encerrar suas atividades precocemente, assim como há uma relação entre o número de empregados assalariados com o tempo de permanência no mercado. Das empresas sem registro de funcionários somente 31,3% sobreviveram; naquelas com uma a nove pessoas assalariadas, 57,8% sobreviveram; e, nas empresas com dez ou mais funcionários, o percentual subiu para 67,1%. Dessa forma, fica evidenciado o alto índice de empresas que não sobrevivem em um mercado competitivo. Sendo assim, as políticas públicas, quando bem planejadas, podem contribuir para o desenvolvimento.

Quando o tema é desenvolvimento regional, podemos analisá-lo por diferentes pontos de vista, mas normalmente é tratado como desenvolvimento econômico, levando-se em consideração aspectos financeiros, tributários e o aumento de receitas. Conforme Martinelli e Joyal (2003), com o advento da globalização, as regiões devem criar suas identidades e diferenciações por meio do fortalecimento das organizações que atuam no território. O mercado exige cada vez mais que os sistemas produtivos aliem eficiência e eficácia para competir de forma global.

Quando o projeto de desenvolvimento regional tem ênfase somente no crescimento econômico, atraindo investimentos, não se minimizam as desigualdades, já que o poder, a capacitação e o conhecimento continuarão nas mesmas mãos. Dessa forma, Martinelli e Joyal (2003) afirmam que, para se pensar no desenvolvimento regional, as questões sociais devem ter importância similar às questões econômicas.

As organizações empresariais produtivas devem se caracterizar pela flexibilidade organizacional e capacidade de inovação. Albuquerque (1998) diz que pequenas e médias empresas não necessitam mais de grandes investimentos financeiros, para se tornarem mais dinâmicas, pois o capital estratégico, nos dias atuais, é o conhecimento, que, incorporado, por cada empresa e, posteriormente, disseminado às demais organizações, por meio de ações convergentes dos setores público e privado, pode transformar a região.

Albuquerque (1998) afirma ainda que, para se obter um desenvolvimento sustentável, é necessário criar um ambiente sistêmico que permita que as inovações tecnológicas sejam absorvidas pelas organizações a partir da criação de um ambiente inovador, que deverá ser construído com a participação da administração pública, do setor privado empresarial e dos demais atores da sociedade, como instituições de ensino, sindicatos, associações representativas na região. Com um bom planejamento e engajamento de todos, constrói-se o ambiente adequado, para que se tenha eficiência produtiva e competitividade, através da redução dos custos econômicos de transação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Cenário

Esta estudo visa propor melhorias no método de consultoria do Pepi, a partir da análise de outros métodos descritos em artigos científicos e da análise do atual método utilizado pelo Pepi, identificando seus pontos fortes e pontos de melhoria. O estudo teve como base o Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação da Faccat - Nepi, que, no ciclo de 2017/2018, atendeu 67 empresas industriais situadas nos Coredes Paranhana Encosta da Serra, Hortênsias, Litoral e o município de Santo Antônio da Patrulha, que pertence ao Corede Metropolitano Delta do Jacuí.

No Corede Paranhana Encosta da Serra, temos as seguintes cidades: Igrejinha, Lindolfo Collor, Morro Reuter, Parobé, Presidente Lucena, Riozinho, Rolante, Santa Maria do Herval, Taquara e Três Coroas.

Conforme o Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2015), este Corede possui uma diversificação agropecuária, sendo a criação de aves, bovinos de corte, leite, cultivo de mandioca e de batata inglesa as principais atividades. Em relação à indústria de transformação, a utilização de mão de obra é intensiva, atuando em segmentos tradicionais como a indústria calçadista, que enfrenta dificuldades decorrentes da migração dessa indústria para países asiáticos.

A região apresenta indicadores sociais de educação e renda que estão abaixo da média do estado do RS; na educação, o percentual de matriculados no ensino médio é baixo, se comparado com indicadores dos demais Coredes, assim como é alto o grau de habitantes que não concluíram o ensino fundamental.

O modal de transporte é o rodoviário, mas, por estar próximo de Porto Alegre, capital do estado, viabiliza a utilização de outros modais. Outra dificuldade da região é o fato de ser baixo o percentual de domicílios que possuem acesso à rede de água tratada e à rede de esgotos.

De acordo com o Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2015), no Corede Hortênsias, composto pelas seguintes cidades, Cambará do Sul, Canela, Gramado, Jaquirana, Nova Petrópolis, Picada Café e São Francisco de Paula, a estrutura agrícola é diversificada, e a batata inglesa, o alho e o tomate se destacam. Nos municípios com grandes extensões de terra, a silvicultura, a produção de bovinos de corte e de leite são as principais atividades, e, nos municípios de menor extensão territorial, o destaque é a produção de aves. Na indústria de transformação, destacam-se as indústrias de produção de calçados, de móveis e de produtos de metal e de laticínios, setores intensivos em emprego.

Uma característica desse Corede é a grande diferença de indicadores dos municípios dos eixos oeste e leste. Os do eixo oeste possuem menos área do que os do leste. No primeiro, estão propriedades menores, com produção agropecuária, e melhores indicadores sociais, infraestrutura e empregos na indústria; já os do eixo leste têm grandes extensões territoriais, enfrentam dificuldades com infraestrutura e apresentam alguns dos indicadores sociais mais baixos do estado, entre os quais se destaca negativamente o município de Jaquirana em relação à geração de emprego e renda e educação básica.

O turismo é destaque, mas as diferenças entre os dois eixos se repetem: cidades como Gramado, Canela e Nova Petrópolis destacam-se por uma excelente gestão turística, com atrações diversificadas, e o eixo oeste explora suas potencialidades naturais, turismo rural e suas belezas, mas a falta de infraestrutura reduz a procura de turistas.

Corede Litoral, Arroio do Sal, Balneário Pinhal, Capão da Canoa, Capivari do Sul, Caraá, Cidreira, Dom Pedro de Alcântara, Imbé, Itati, Mampituba, Maquiné, Morrinhos do Sul, Mostardas, Osório, Palmares do Sul, Terra de Areia, Torres, Tramandaí, Três Cachoeiras, Três Forquilhas e Xangri-lá, segundo o Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2015), é o Corede com o maior crescimento populacional do estado, principalmente pelo grande fluxo de pessoas para a região no período de verão, onde há grande demanda de mão de obra, mas ela é sazonal, e os empregos, em sua maioria, são informais, o que gera um grande problema pela falta de infraestrutura, de serviços públicos e de organização territorial, gerando problemas de habitação e saneamento. Os municípios menores têm os piores indicadores sociais dessa região. A agricultura está presente nos municípios ao sul, sendo ela voltada basicamente para a cultura do arroz. Sua indústria tem baixa participação na economia da região, onde se destaca a construção civil.

O Corede Metropolitano Delta do Jacuí é composto pelos seguintes municípios: Alvorada, Cachoeirinha, Eldorado do Sul, Glorinha, Gravataí, Guaíba, Porto Alegre, Santo Antônio da Patrulha, Triunfo e Viamão, mas somente o município de Santo Antônio da Patrulha faz parte da região de atendimento do NEPI Paranhana, por localizar-se entre a região do Corede Paranhana e a do Corede Litoral.

De acordo o Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2015), esse Corede tem características de centralidade, possuindo uma boa demanda de empregos, universidades, centros de pesquisa, formação de mão de obra e serviços de saúde, tornando-se, dessa forma, inviável defini-lo isoladamente. Já o município de Santo Antônio da Patrulha destaca-se pela indústria metal mecânica, pela agricultura - com o setor orizicultura - e pela pecuária, com a criação do gado de corte, ovelhas e aves.

O Pepi faz parte da política pública do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, que tem por objetivo o desenvolvimento das regiões do estado e, também, das empresas industriais. Seu início foi em 2012, com um projeto-piloto em núcleos regionais, utilizando um modelo desenvolvido pelo estado em 2001, no Programa de Extensão Empresarial. No segundo semestre de 2012, a AGDI, já extinta, firmou convênio com a Universidade Unisinos para aprimorar a metodologia. Em dezembro daquele ano, foi apresentada a metodologia e selecionadas sete instituições de ensino superior, dentre estas a Faccat, para executar a metodologia na sua segunda versão, cujo foco era o atendimento a pequenas e médias empresas em duas etapas. A primeira, o módulo básico, visava implantar e/ou aprimorar ferramentas básicas de gestão, como fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, programa 5'S, controles de produção, dentre outros, e, a partir disso, aprofundar o atendimento na segunda etapa, definida como módulo produtivo e inovação, para o aperfeiçoamento e a implantação de ferramentas de maior complexidade. Na sequência, novos núcleos foram criados, que, ao final de 2014, somavam vinte núcleos e atendiam a todas as regiões do RS.

Em 2015, com o início de um novo governo no estado, essa política foi mantida e revisada, para atender ao plano de governo, que tinha o desenvolvimento econômico como estratégia para a retomada do crescimento econômico do estado. Neste momento, foi elaborada a versão 3 do projeto, com o objetivo de atender somente às empresas industriais aptas a receber o atendimento no módulo produtivo e inovação, ou seja, que já estivessem utilizando as ferramentas básicas de gestão. Com objetivo de se obter resultados mais palpáveis, foram definidas as seguintes áreas de atendimento: planejamento estratégico, redução de perdas, produção mais limpa e inovação. Além disso, os extensionistas eram especialistas e só atendiam a sua área de conhecimento. Nas versões anteriores, o mesmo extensionista atendia a todas as áreas (MANUAL GLOBAL DO PEPI, 2015).

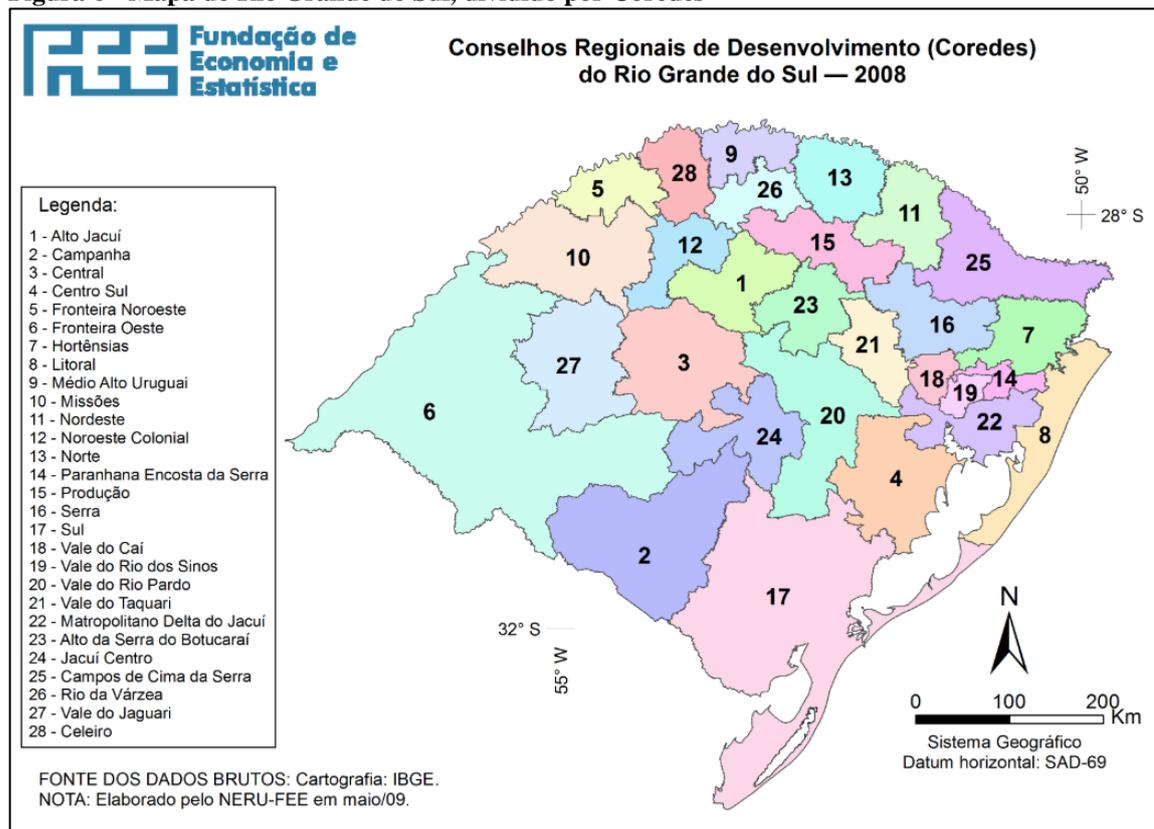
Com o foco da melhoria contínua, foram identificadas possíveis lacunas no método utilizado e sugeridos ajustes, para que o Pepi possa gerar melhores resultados aos empresários e ao estado. Para isso, foi analisado comparativamente o que as boas práticas de implantação de projetos de consultoria empresarial podem agregar ao atual método do Pepi.

Durante o Seminário de Inovação, Ciência e Tecnologia: estratégias nacionais e internacionais de inovação, realizado na Pontifícia Universidade Católica - PUC RS -, em junho de 2018, na cidade de Porto Alegre, foram apresentados os resultados alcançados pelo Pepi, no período de 2012 a 2018, citados a seguir. Aumento de 33 milhões no faturamento das empresas atendidas, criação de 3.749 empregos diretos, ou seja, um crescimento de 3,9% nos vínculos empregatícios ativos; aumento de 4,7% na massa salarial; aumento de 5% no faturamento;

aumento 7,95% no faturamento médio das empresas de pequeno porte; aumento de 0,4% na produtividade e redução de 61,2% na probabilidade de fechamento das empresas que são atendidas pelo Pepi. Os dados apresentados demonstram a importância do projeto para a manutenção das empresas, a criação de empregos e o aumento da renda, sendo relevante sua importância para o desenvolvimento regional. Por outro lado, o valor investido nesse período pelo o estado do RS, por meio de empréstimo junto ao Banco Mundial e repasse do estado para elaboração da metodologia e ferramentas de suporte ao Pepi, foi de 34,7 milhões (INFORMAÇÃO VERBAL)¹.

Na Figura 6, o mapa do Rio Grande do Sul (ver Figura 6), dividido por Coredes, destaca os da região de atendimento do Nepi Faccat - Hortênsias (7), Litoral (8), Paranhana Encosta da Serra (14) e Santo Antônio da Patrulha, que pertence ao Corede Metropolitano Delta do Jacuí (22).

Figura 6 - Mapa do Rio Grande do Sul, dividido por Coredes



Fonte: Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul (2009).

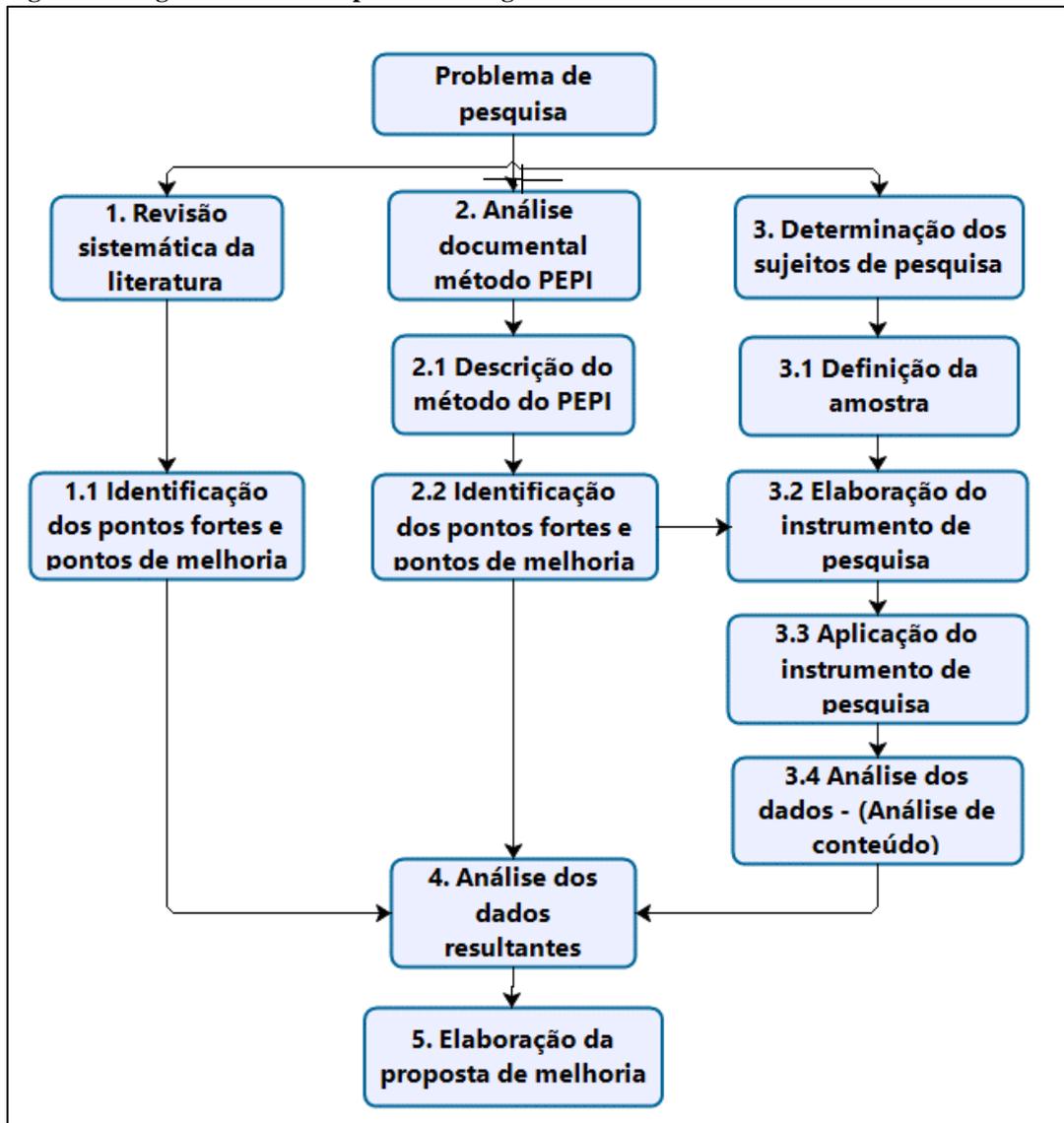
¹ Informações obtidas durante Seminário de Inovação, Ciência e Tecnologia: estratégias nacionais e internacionais de inovação, 12 e 13 de junho de 2018, realizado na PUC RS, para prestação de contas do convênio entre Banco Mundial e Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

A regionalização dos Nepis foi definida a partir de critérios geográficos, que, de acordo com Tartaruga (2014), faz-se necessário para que se possa tratar os dados e definir as estratégias da região da forma mais homogênea possível.

O território em que o Nepi-Faccat atua abrange quatro Coredes. De acordo com Tartaruga (2014), o território é delimitado por relações de poder e é baseado nas relações sociais; dessa forma, a localização dos Nepis nas instituições de ensino são apropriadas, por serem referências em suas áreas de abrangência.

As etapas metodológicas utilizadas para a elaboração da proposta de melhoria no método de consultoria empresarial, aplicado ao desenvolvimento regional, constam no diagrama da Figura 7.

Figura 7- Diagrama com as etapas metodológicas



Fonte: adaptado de Jung (2004).

3.2 Descrição das etapas metodológicas

A primeira etapa consistiu na realização de uma revisão sistemática da literatura. O objetivo foi conhecer e analisar métodos de consultoria já existentes em nível nacional e internacional, publicados e disponíveis nas plataformas Scielo e Periódicos Capes. Os resultados foram utilizados para fundamentar esta dissertação. A revisão resultou na seleção e análise de dezenove publicações realizadas entre 1991 e 2018.

Na etapa 1.1, foram identificados, classificados e analisados os pontos fortes e os de melhoria dos métodos estudados. Essa etapa evidenciou que os métodos apresentam uma similaridade nas etapas de implantação dos projetos de consultoria. No entanto, determinados autores sugerem um modelo de implantação independente da cultura organizacional da empresa, enquanto outros acreditam que fatores como essa cultura, estilos de liderança e engajamento da equipe de trabalho podem fazer uma diferença significativa para a obtenção de melhores resultados.

A análise documental do método do Pepi foi realizada na etapa 2. Foi necessário realizar este estudo preliminar, que teve por finalidade conhecer o método de forma detalhada, para que os resultados já contribuíssem para a própria formulação e estruturação do problema de pesquisa da dissertação. Os documentos utilizados foram os relatórios mensais do Nepi, que reúnem informações a respeito das atividades realizadas no núcleo. A partir desses relatórios, pode-se obter um melhor entendimento inicial do processo de implantação de consultoria pelo Nepi – Faccat desde a assinatura do convênio, seleção e treinamento dos extensionistas, captação das empresas a serem atendidas, aplicação das ferramentas de *Benchmarking*, diagnóstico, plano de ação, implantação do plano de ação e avaliação dos resultados pelos empresários.

Na sequência, na etapa 2.1, foi possível elaborar o diagrama do método do Pepi (ver Figura 1), sendo, nesse momento, realizada a descrição das etapas metodológicas desse método. Foram utilizados, na análise, documentos e arquivos do Núcleo - Nepi, como relatórios de diagnósticos, planos de ação, relatórios de encerramento e avaliações realizadas pelos empresários atendidos e os gestores internos dos projetos, que são os representantes das empresas durante as implantações.

A etapa 2.2 foi executada com base na análise das etapas do diagrama metodológico do método do Pepi. Consistiu na identificação, classificação e análise dos pontos fortes e pontos de melhoria de cada etapa desse método, os quais foram fundamentais para a elaboração dos

instrumentos de pesquisa aplicados com os gestores das empresas e consultores do Núcleo - Nepi do programa Pepi, na etapa 3.2.

Na etapa 3, foram determinados os sujeitos a serem pesquisados. Tanto empresários e gestores das empresas atendidas pelo Nepi como consultores do Núcleo – Nepi – Faccat passaram por entrevistas. Assim, foram realizados dois estudos, um com os gestores, e outro com os extensionistas. As percepções e contribuições desses sujeitos foram importantes para a construção de propostas de melhorias e diferenciais no método.

Já na etapa 3.1, foi definida a amostra. No período em estudo, foram atendidas 67 empresas. Nesse grupo, foram realizadas entrevistas com 39 gestores das empresas atendidas, no período de 2017 a 2018, em que se obteve um nível de confiança de 90%, com uma margem de erro de 9%. Com relação ao grupo de consultores extensionistas, foram entrevistadas seis pessoas; neste caso, 100% dos consultores do Nepi Faccat no período de 2017 a 2018.

Para definição do número de entrevistas realizadas com empresários, foi feito um cálculo amostral (ver Eq. 1).

$$N = \frac{\frac{Z^2 * p(1-p)}{e^2}}{\left(\frac{Z^2 * p(1-p)}{e^2 N} + 1 \right)} \leq n \quad \text{Equação (1)}$$

$$N = \frac{\frac{1,65^2 * 0,9(1-0,9)}{0,09^2}}{\left(\frac{1,65^2 * 0,9(1-0,9)}{0,09^2 * 67} + 1 \right)} = 37,05$$

$$n \geq 38$$

Onde:

N = População

Z = Desvio-padrão

P = População heterogênea

E = Margem de erro

$$N = 67$$

$$Z = 1,65$$

$p = 0,9$ (população heterogênea)

$e = 0,09$ (9% margem de erro)

A etapa 3.2 consistiu na elaboração de dois instrumentos de pesquisa. As questões constantes nos instrumentos tiveram por base os pontos fortes e de melhoria identificados na etapa 2.2. Foram dois questionários semiestruturados, apêndices A e B, com perguntas relacionadas ao processo de implantação da consultoria, desde a captação até os resultados obtidos a partir das demandas sugeridas pelos consultores extensionistas.

A etapa 3.3 envolveu a aplicação das entrevistas. Nos dois grupos de entrevistados, o pesquisador realizou a aplicação de forma presencial, utilizando um equipamento eletrônico para gravação do áudio, que, posteriormente, foi transcrita de forma literal. O procedimento inicial consistiu em solicitar a autorização do entrevistado, que assinou o TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. As questões elaboradas para as entrevistas com os gestores atendidos pelo programa Pepi tinham por finalidade conhecer suas percepções, desde a captação, diagnóstico e plano de ação. Também se buscou identificar se as implantações geraram algum diferencial para a empresa, se os resultados foram mensurados e se continuam produzindo efeitos atualmente. Em relação aos consultores extensionistas do Núcleo – Nepi, o intuito era o de conhecer, a partir das suas percepções, aspectos positivos e pontos de melhoria no método do Pepi, além dos procedimentos adotados nas empresas.

As entrevistas constituem um importante instrumento para o levantamento de dados, complementando os conhecimentos já obtidos por meio da revisão sistemática e da análise documental. Foi possível identificar e conhecer elementos mais subjetivos, como atitudes e valores inerentes ao comportamento dos envolvidos no processo, possibilitando que a pesquisa fosse além das descrições bibliográficas e incorporasse novas possibilidades de interpretação dos dados por parte do pesquisador.

Foi possível também compreender o processo, desde a adesão da empresa ao programa, sua implantação e seus resultados. As questões propostas nas entrevistas buscavam identificar a percepção dos envolvidos no projeto e foram categorizadas a partir da metodologia de análise de conteúdo de Bardin (1977). Segundo essa autora, a análise de conteúdo é uma metodologia que exige a codificação de dados obtidos previamente para transformá-los em uma representação do objeto analisado. A análise de conteúdo é dividida, conforme Bardin (1977), em três diferentes polos cronológicos: (i) a pré-análise, quando se escolhe e prepara o material a ser analisado; (ii) a exploração do material, quando os elementos escolhidos são enumerados,

classificados e categorizados; e (iii) a última etapa, que envolve o tratamento dos dados obtidos e a sua interpretação efetiva.

Na etapa 4, os dados resultantes da aplicação dos instrumentos de pesquisa (etapa 3.4) foram utilizados em conjunto com os conhecimentos pré-existentes obtidos na revisão sistemática de literatura (etapa 1.1) e os dados obtidos na análise do método do Pepi (etapa 2.2) para uma análise geral. A partir desse conjunto de informações, foi possível realizar uma análise aprofundada e discutir os dados e as realidades envolvidas. A finalidade dessa análise crítica foi gerar subsídios para elaborar uma proposta de melhoria do método de consultoria voltada ao desenvolvimento regional, aliando os acertos dos métodos já existentes às propostas de melhoria para suprir as deficiências identificadas na pesquisa.

Na etapa 5, foi elaborada uma proposta de melhoria ao método de consultoria empresarial utilizado pelo Pepi, para maximizar os resultados desse tipo de política pública. Para tanto, foram utilizadas as boas práticas identificadas nos métodos pesquisados, quando da revisão sistemática da literatura (ver subseção 5.3), pontos fracos e de melhoria identificados no método do Pepi (etapa 2.2), e as percepções e sugestões dos gestores de empresas atendidas pelo Pepi, além das expressas pelos extensionistas que atuaram como consultores no período pesquisado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

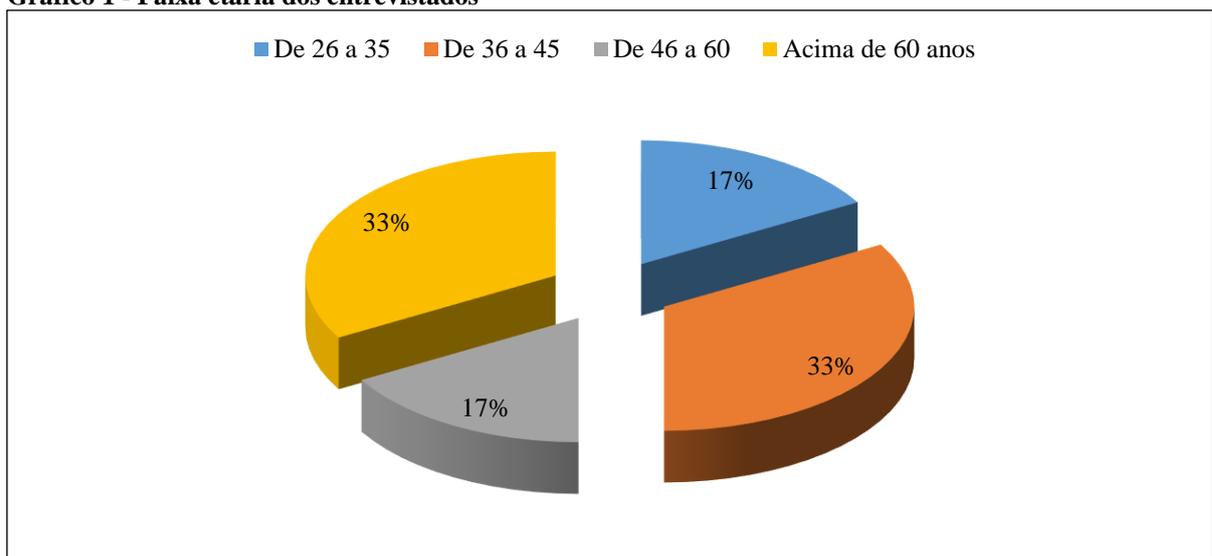
4.1 Primeiro estudo - extensionistas

O primeiro estudo foi realizado com os seis extensionistas do Nepi Paranhana Encosta da Serra, todos atuaram no projeto no período 2015 – 2018, quando foi utilizada a versão 3 do projeto. O perfil dos respondentes foi caracterizado nos seguintes aspectos: sexo, idade, escolaridade e tempo de atuação no Pepi.

Dos seis extensionistas entrevistados, cinco são do sexo masculino, e uma, do sexo feminino.

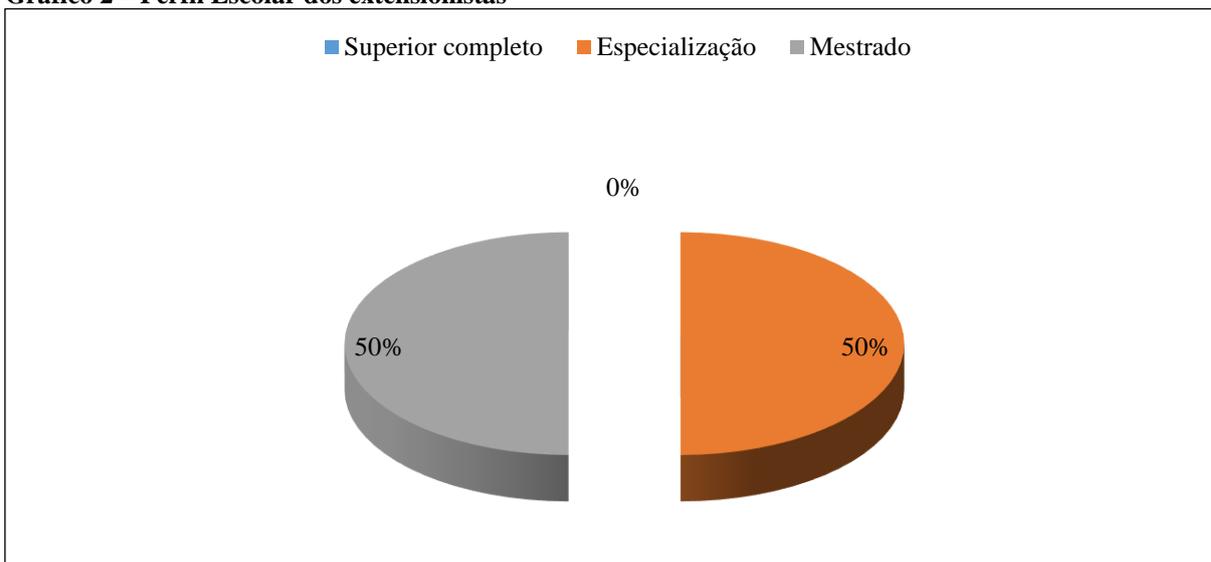
Dentre os extensionistas, um está na faixa etária entre 26 e 35 anos; dois entre 36 e 45 anos; um entre 46 e 60 anos; e dois acima de 60 anos de idade (ver Gráfico 1).

Gráfico 1 - Faixa etária dos entrevistados



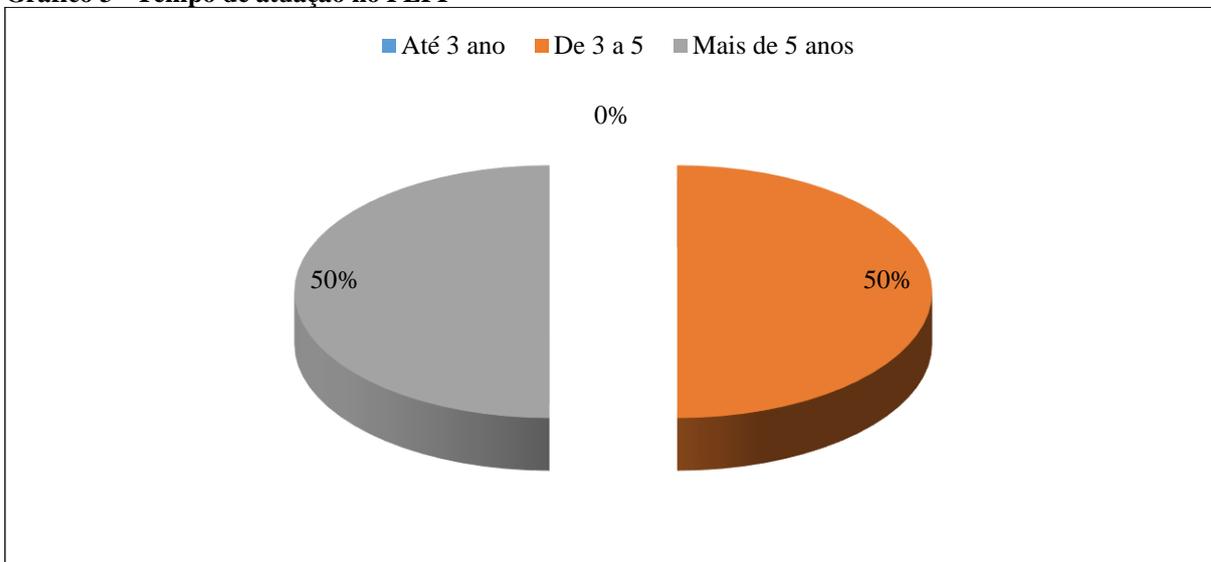
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Com relação à escolaridade dos extensionistas, três possuem o título de mestre em suas áreas de atuação, e três possuem o título de especialistas em suas áreas (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Perfil Escolar dos extensionistas

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O tempo de atuação dos extensionistas é superior a três anos nesta função, período em que houve a atualização da metodologia, sendo que 50% deles iniciaram neste projeto, e os demais já haviam participado de outro projeto de extensionismo empresarial (ver Gráfico 3).

Gráfico 3 - Tempo de atuação no PEPI

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A seguir, são apresentamos os quadros-síntese referentes às respostas dos extensionistas quanto às suas percepções sobre a metodologia utilizada e as oportunidades de melhorias no método sugerido pelo PEPI.

Quadro 1 - Questão 1 - extensionistas

Quadro síntese	
Consultores extensionistas	Questão 1. Qual a sua percepção sobre a metodologia utilizada pelo PEPI no ciclo 2016/2018?
1	Metodologia de fácil aplicação, acessível e adaptável ao perfil e porte da empresa, voltada para o atingimento de resultados, facilitando a mensuração por parte do empresário.
2	Adequada às questões regionais e flexível para atender às necessidades das empresas. No diagnóstico, é possível negociar com o empresário, unindo o que ele está disposto a fazer e o que o extensionista acredita que deva ser feito. Na maioria dos atendimentos de inovação, utiliza-se, como base, o que já foi evidenciado pela área de planejamento estratégico, já que, normalmente, a empresa já foi atendida por essa área. A interação dos extensionistas é fundamental para o atingimento dos resultados.
3	Boa, abrangente, atendendo micro, pequenas e médias empresas. Em redução de perdas, identifica-se se processos, recursos, máquinas, equipamentos e mão de obra estão alocados adequadamente.
4	Muito boa, especialmente nas etapas de captação e busca de informações (diagnóstico). O extensionista deve ter muita habilidade, pois é neste momento que se inicia a relação de confiança entre ele e o gestor da empresa.
5	Boa, é focada na área de conhecimento do extensionista.
6	É interessante, pois é separada por área de conhecimento do extensionista. No diagnóstico de planejamento estratégico, deveria ter algumas perguntas específicas, especialmente em relação às questões financeiras, a fim de que seja possível elaborar o PE de acordo com as reais condições financeiras da empresa. A ferramenta de <i>benchmarking</i> , que é aplicada no diagnóstico, acaba não sendo utilizada como apoio para o PE, em virtude de ser muito abrangente e genérica.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quadro 2 - Questão 2 - extensionistas

Quadro síntese	
Consultores extensionistas	Questão 2. Quais as oportunidades de melhoria na metodologia no seguinte aspecto: captação?
1	2.1 Demonstrar ao empresário a metodologia, os possíveis resultados e a necessidade de seu engajamento, e somente dar sequência ao atendimento se o empresário se comprometer a executar o que for acordado entre as partes.
2	2.1 Permitir a reinscrição de empresas com potencial alto de inovação.
3	2.1 Considero adequada a metodologia de captação, mas sugiro que seja reduzido o número de empresas atendidas e aumentado o número de visitas por empresas. Dessa forma, os resultados seriam mais consistentes.
4	2.1 Deveria ser trabalhada a habilidade dos extensionistas para demonstrar aos empresários os ganhos e oportunidades do projeto.
5	2.1 A meta de empresas captadas deveria ser menor, oportunizando mais visitas durante a implantação dos planos de ação. No mínimo, duas visitas por mês.
6	2.1 A utilização de <i>networking</i> e a referência à instituição parceira (Faccat) trouxeram mais resultados do que a metodologia sugerida, pois não encontramos respaldo nas entidades e prefeituras onde buscamos apoio e indicação.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quadro 3 - Questão 3 - extensionistas

Quadro síntese	
Consultores extensionistas	Questão 2. Quais as oportunidades de melhoria na metodologia no seguinte aspecto: diagnóstico?
1	2.2 O procedimento é adequado, mas acredito que se deveria investir mais tempo para obter informações de qualidade e fidedignas. Algumas empresas não dispõem da informação no momento do diagnóstico, pois normalmente estão com o contador, e alguns empresários desconhecem informações básicas, como faturamento, valor da conta de água, luz, telefone e até da folha de pagamento. O relatório de <i>benchmarking</i> , que é entregue no início e no final dos atendimentos, deve conter somente os dados do setor em que a empresa atua, pois, quando se mostram todos os setores, isso acaba confundindo os empresários.
2	2.2 É extremamente adequado. A sequência permite a utilização de várias ferramentas para identificação e sugestão de demandas.
3	2.2 Acredito que o diagnóstico da área seja o ideal, mas o de <i>benchmarking</i> final não retrata os resultados, por ser aplicado num curto espaço de tempo. Deveria ser feito, no mínimo, após 20 meses do início dos atendimentos.
4	2.2 O diagnóstico é flexível, o que é bom, e o <i>benchmarking</i> é válido. Mas, como as respostas são dadas no início dos atendimentos, percebe-se que ocorrem algumas omissões por parte dos empresários, mas que acabam se revelando no decorrer dos atendimentos.
5	2.2 É adequada na área de RP, mas o <i>benchmarking</i> fica prejudicado, em virtude de muitos empresários desconhecerem as informações e, por vergonha de reconhecer isso, acabam dando informações diferentes de sua realidade, o que o torna uma ferramenta de pouca utilidade.
6	2.2 A metodologia utiliza somente a matriz <i>SWOT</i> , o que não fornece todas as informações necessárias para um bom planejamento estratégico.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quadro 4 - Questão 4 – extensionistas

Quadro síntese	
Consultores extensionistas	Questão 2. Quais as oportunidades de melhoria na metodologia no seguinte aspecto: implantação?
1	2.3 O site de P+L, por ser on-line, não pode ser utilizado em empresas que não dispõem de internet no local do atendimento. Em relação ao tempo de atendimento, é muito curto, pois pode levar de três a quatro visitas para que se consiga todas as informações necessárias e o diagnóstico esteja completo. Há necessidade de captação de resíduos, pesagem, controle de medidas, e, somente após isso, podemos fazer a relação de massas no site, gerando um retrabalho, em virtude de ser anotado e posteriormente informado no site. A sugestão seria a de que todas as informações fossem colocadas em uma planilha Excel, que, posteriormente, seria salva no site.
2	2.3 Deveria haver mais tempo de atendimento de cada empresa, e, por consequência, menos empresas atendidas por ciclo. Dessa forma, poderia ser definida uma periodicidade de visitas para cada empresa. Durante as implantações, as visitas deveriam ser semanais, para garantir a efetividade dos planos de ação.
3	2.3 Aumentar o número de visitas e a quantidade de meses de atendimento, para poder aprofundar-se no plano de ação e em seus ajustes.
4	2.3 Há dificuldade de as empresas realizarem os investimentos sugeridos, por isso, poderia haver alguma fonte de financiamento para essas empresas. Outro aspecto é o curto tempo de implantação, o que dificulta a obtenção de resultados. A sugestão seria contar com menos empresas por extensionistas e mais visitas por empresa.
5	2.3 Deveria haver mais visitas às empresas e menos empresas atendidas por ciclo.
6	2.3 A implantação do PE deveria durar no mínimo de 2 a 3 anos. Fazer o planejamento, disseminar e envolver a equipe e obter resultados em 11 meses é inviável.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quadro 5 - Questão 5 – extensionistas

Quadro síntese	
Consultores extensionistas	Questão 2. Quais as oportunidades de melhoria na metodologia no seguinte aspecto: mensuração de resultados?
1	2.4 Deveriam ser tratados somente os principais itens de consumo dentro da curva ABC, e não todos, como sugere a metodologia. Essa medição acarreta um custo adicional à empresa, em virtude de ter uma pessoa somente para fazer esse consumo, e, como alguns itens não são medidos, a mensuração fica prejudicada.
2	2.4 Ela deve ser planejada no diagnóstico, criando um indicador que possa medir o antes e depois da execução do plano de ação. Algumas ações não são possíveis de mensurar no prazo estipulado pelo método, como, por exemplo, a relação entre a melhoria na qualidade do produto e o aumento de suas vendas.
3	2.4 Na área de redução de perdas, não é difícil mensurar os resultados, em virtude de que as mudanças de <i>layout</i> , por exemplo, geram um resultado imediato. Mas, como não há um mecanismo na metodologia para essa medição, não é feita uma análise quantitativa de horas, pessoas, máquinas, para se medir o retorno do investimento.
4	2.4 Existe uma pesquisa de satisfação com o empresário ao final dos atendimentos. Além disso, deveriam ser avaliados pela coordenação, relacionando as metas dos extensionistas e a avaliação dos empresários.
5	2.4 Ter uma ferramenta para medir o antes e depois de forma quantitativa.
6	2.4 Falta uma ferramenta para mensurar os resultados quantitativamente.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quadro 6 - Questão 6 - extensionistas

Quadro síntese	
Consultores extensionistas	Questão 2. Quais as oportunidades de melhoria na metodologia no seguinte aspecto: continuidade?
1	2.5 Após as implantações, as empresas deveriam ser acompanhadas por um período de 5 anos, com visitas bimensais. Uma sugestão seria reduzir o número de empresas atendidas e aumentar o número de visitas para cada empresa. Sendo este projeto parte de um programa de governo e, dessa forma, permanente, o extensionista poderia continuar acompanhando as implantações e ser uma referência para os empresários durante esse período.
2	2.5 Primeiramente, as empresas deveriam comprometer-se a enviar mensalmente as informações sobre os resultados das implantações realizadas. Mas, além disso, deveriam ocorrer mais visitas do extensionista, para acompanhar a evolução e apoiar possíveis ajustes.
3	2.5 Após o final das implantações, os empresários deveriam arcar parcialmente com os custos do projeto, sendo este dividido entre o estado e a empresa.
4	2.5 Deveria ser um programa permanente do estado e, dessa forma, os extensionistas deveriam acompanhar os resultados, mesmo após a implantação dos planos de ação.
5	2.5 O extensionista deveria continuar fazendo visitas, ainda que num espaço de tempo maior, mas não deixar de acompanhar as implantações, pois acredito que muitas não têm continuidade após a intervenção do extensionista.
6	2.5 Incluir uma segunda etapa nos atendimentos, para poder fazer ajustes nos planos de ação e acompanhar os indicadores definidos na 1ª etapa de implantação.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

6.1.1 Síntese dos resultados do primeiro estudo

No Quadro 7, é apresentada a síntese geral das respostas dos extensionistas com base na seguinte categorização: metodologia; captação; diagnóstico; implantação; mensuração de resultados; continuidade.

Quadro 7 – Quadro síntese - respostas extensionistas

Quadro síntese geral – extensionistas	
Metodologia Qual a sua percepção sobre a metodologia utilizada pelo PEPI no ciclo 2016/2018?	Os extensionistas consideraram a metodologia utilizada pelo PEPI adequada para atender aos objetivos do projeto, mas com algumas ressalvas, como a criação de oportunidades de melhorias, que poderiam gerar melhores resultados.
Captação Quais as oportunidades de melhoria na metodologia no aspecto captação?	Para os entrevistados, deveria ser reduzido o número de empresas atendidas por extensionista e aumentado o número de visitas por empresas.
Diagnóstico Quais as oportunidades de melhoria na metodologia no aspecto diagnóstico?	83% dos entrevistados acreditam ser adequado o modelo de diagnóstico. As sugestões de melhoria foram no sentido de se ter mais tempo para sua realização, e, dessa forma, obter informações fidedignas, já que, em diversas empresas, essas informações não são de conhecimento do empresário.
Implantação Quais as oportunidades de melhoria na metodologia no aspecto implantação?	A necessidade de um tempo maior para as implantações foi unânime entre os entrevistados. Dessa forma, os resultados teriam um acompanhamento e, conseqüentemente, um melhor resultado.
Mensuração de resultados Quais as oportunidades de melhoria na metodologia no aspecto mensuração dos resultados?	100% dos entrevistados ressaltaram que não existe um procedimento na metodologia para mensurar o resultado atingido, somente uma pesquisa de satisfação no final, que não tem por finalidade medir o resultado, somente a percepção sobre o processo.
Continuidade Quais as oportunidades de melhoria na metodologia no aspecto continuidade?	A necessidade de haver um acompanhamento nas empresas, após a realização das implantações, foi citada por todos os entrevistados, sendo que 84% acreditam que, por ser um programa do estado, deveria, portanto, ser permanente. 16% sugeriram que a empresa tenha a responsabilidade com os custos do projeto após a etapa de implantação.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A metodologia utilizada pelo Pepi, no ciclo 2016/2018, apresenta algumas oportunidades de melhoria nas etapas de seus processos. Ainda assim, de acordo com a totalidade dos extensionistas entrevistados, essa metodologia é adequada aos objetivos do projeto. Conforme Gonçalves (1991), os consultores devem atuar como facilitadores de um processo de mudança, cujos resultados deveriam ser percebidos pelo cliente durante sua implantação. Da mesma forma, deveria ser garantida a continuidade desse processo, após o encerramento da consultoria junto às empresas, fato que o método estudado não contempla.

A quantidade de empresas atendidas deveria ter uma relação com a complexidade da demanda a ser implantada. Os consultores extensionistas entrevistados sugerem que o número

de empresas atendidas deveria ser menor, enquanto o número de visitas por empresa deveria ser aumentado. Souza (2011) diz que não existe fórmula única para elaboração da estratégia de implantação de consultoria, e que todas as variáveis devem ser levadas em consideração para a definição do plano de ação.

O diagnóstico é o momento de conhecer o cliente em profundidade. Dessa forma, ele deve ser feito com informações confiáveis, que deveriam ser passadas pelo empresário, e, também, por meio de documentação, para garantir a fidelidade, além de entrevistas com alguns representantes dos diversos setores da empresa. Assim, será possível que sugestões de ações capazes de implantação e mais adequadas às necessidades da empresa sejam apresentadas. Dos consultores extensionistas, 83% afirmaram que o modelo de diagnóstico de sua área é adequado, mas o tempo de aplicação e a qualidade da informação obtida não são totalmente confirmados durante a implantação dos planos de ação. De acordo com Crocco e Guttmann (2005), o diagnóstico deveria buscar os fatos e dados relevantes, sem julgamentos prévios, ouvindo, além das lideranças, os demais representantes da força de trabalho da empresa. Nessa etapa, tem-se o objetivo de buscar tanto os pontos fortes da empresa como seus problemas e, principalmente, suas causas. A aplicação do diagnóstico, buscando uma relação empática com o entrevistado, torna-se fator relevante para a obtenção das informações fidedignas, que, conseqüentemente, facilitarão a identificação da melhor estratégia a ser adotada para a solução de problemas, ou para a potencialização dos pontos fortes.

O método sugere que sejam realizadas nove visitas dos consultores extensionistas para a realização do diagnóstico, o plano de ação e a implantação dos planos. Em virtude da grande diversidade de empresas em aspectos como setor de atuação, número de colaboradores e complexidade da demanda, esse prazo deveria ser flexível e, desta forma, o número de atendimentos por empresa poderia ser ajustado de acordo com a complexidade de cada demanda. A necessidade de um maior número de visitas para as implantações foi unânime entre os consultores extensionistas, pois, assim, seria possível fazer um acompanhamento mais próximo e, conseqüentemente, obter um melhor resultado. Schein (1999) diz que a construção de um relacionamento de confiança e respeito mútuo é fator importante para se atingirem os resultados esperados por uma consultoria. O autor cita ainda que, além do método, o consultor deve ter outras habilidades, que vão desde as relações humanas até o conhecimento da cultura organizacional e resiliência a ela. Essa relação de confiança só será adquirida após as implantações começarem a apresentar os resultados. No método do PEPI, quando o grau de confiança entre as partes fica maduro, o atendimento é encerrado, ou está próximo de ser finalizado.

Os resultados obtidos a partir das implantações não têm uma métrica para que seja possível quantificar os ganhos da empresa, nem para o estado mensurar qual o retorno de seu investimento. Dentre os consultores extensionistas, foi unânime que não existe um procedimento metodológico para mensurar o resultado atingido. O método contempla uma pesquisa de satisfação. De acordo com os métodos de implantação de consultoria estudados, os autores contemplam uma etapa em que seja possível medir os ganhos das implantações. Kubr (2002) sugere que, na etapa de rescisão, seja realizada a análise da evolução, indicando o que foi realizado e seus ganhos, e que deve ser apresentado ao empresário um plano com sugestões a serem seguidas. Bruckman e Iman (1980), em seu método, sugerem que a avaliação seja a última etapa, para que seja possível avaliar a eficácia das soluções implantadas, as sugestões de novas ações e os aprendizados que resultaram do projeto de consultoria. Scott e Barnes (2011), na etapa 8 de seu método, referem-se à avaliação e à aprendizagem, quando serão avaliados os resultados obtidos, comparando-os com a situação anterior da organização, e, dessa forma, mensurar o resultado e o aprendizado do processo de consultoria, tornando-o uma oportunidade de melhoria contínua. Bellman (2008) destaca em seu método, no nono e no penúltimo passo, a relevância e a dificuldade de serem mensurados os resultados, e, justamente por isso, a mensuração não pode ser negligenciada. Segundo o autor, a principal dificuldade é que, normalmente, os resultados são atingidos plenamente após a intervenção do consultor. Dessa forma, as medições devem ocorrer em todas as etapas anteriores e após a intervenção do consultor, pois tanto os sucessos como os insucessos podem gerar ganhos significativos, e o cliente deve receber o relato com essas informações, seja este previsto ou não em contrato.

As intervenções dos consultores extensionistas tendem a obter melhores resultados quando existe um plano e acompanhamento de ações após a implantação. Sendo assim, o método do Pepi deveria contemplar uma etapa de continuidade, para que os planos iniciados tivessem acompanhamento e ajustes sempre que necessário. A respeito da continuidade, 100% dos consultores extensionistas salientaram a necessidade de um acompanhamento dos projetos após a sua implantação, e 84% deles sugeriram que seja um programa de estado sem interrupções; já 16% sugeriram que houvesse uma contra partida da empresa para cobrir esse custo. Bellman (2008) sugere que, na etapa de conclusão, o consultor entregue um relatório de encerramento, realizando uma reflexão juntamente com o cliente, para validar os ganhos e analisar possíveis problemas, e, após sua saída, o consultor mantenha contatos periódicos com o cliente para monitorar o andamento das implantações.

4.2 Segundo estudo – empresários e gestores

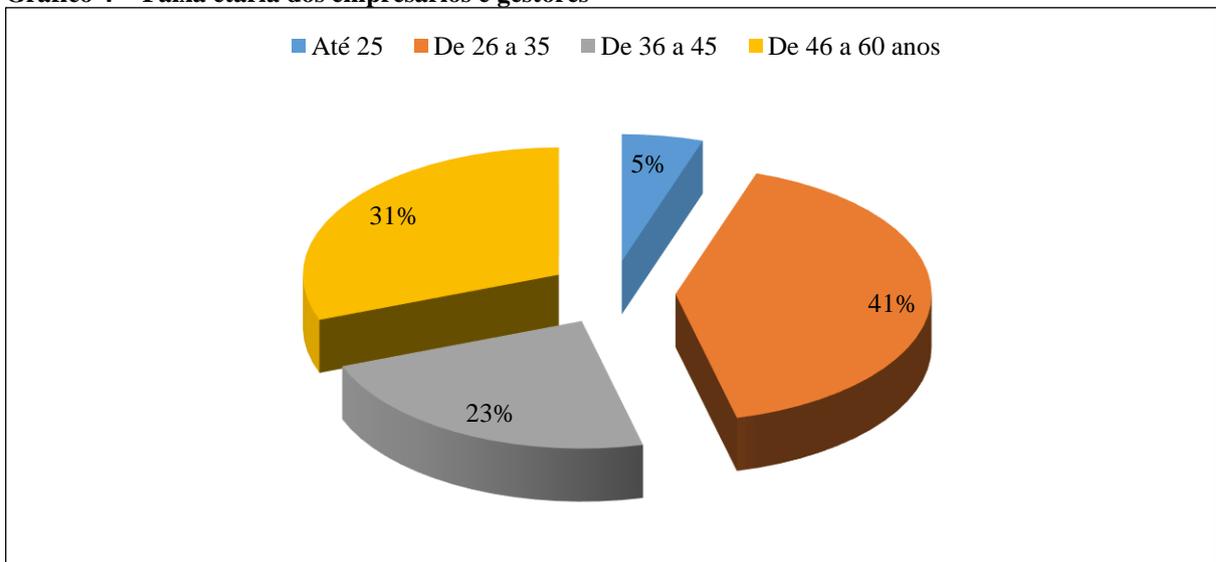
O segundo estudo foi realizado com 39 empresários ou gestores internos, atendidos pelo Nepi Faccat no ciclo 2016 – 2018. Sendo este o segundo ciclo de utilização da versão 3 da metodologia do projeto, apresentamos a caracterização do perfil dos respondentes nos seguintes aspectos: sexo, idade, escolaridade, tempo de atuação na empresa, função exercida na empresa e setor de atuação da empresa.

Com relação ao local em que se situam as empresas que participaram do estudo, foram realizadas entrevistas nas seguintes cidades, dez empresas em Taquara, seis em Rolante, seis em Igrejinha, quatro em Três Coroas, três em Gramado, três em Parobé, duas em Morro Reuter, duas em Riozinho, uma em Canela, uma em Presidente Lucena e uma em Santo Antônio da Patrulha.

Dos entrevistados, 28 são homens, o que representa 72% dos respondentes, e 11 são mulheres, o que representa 28% dos respondentes.

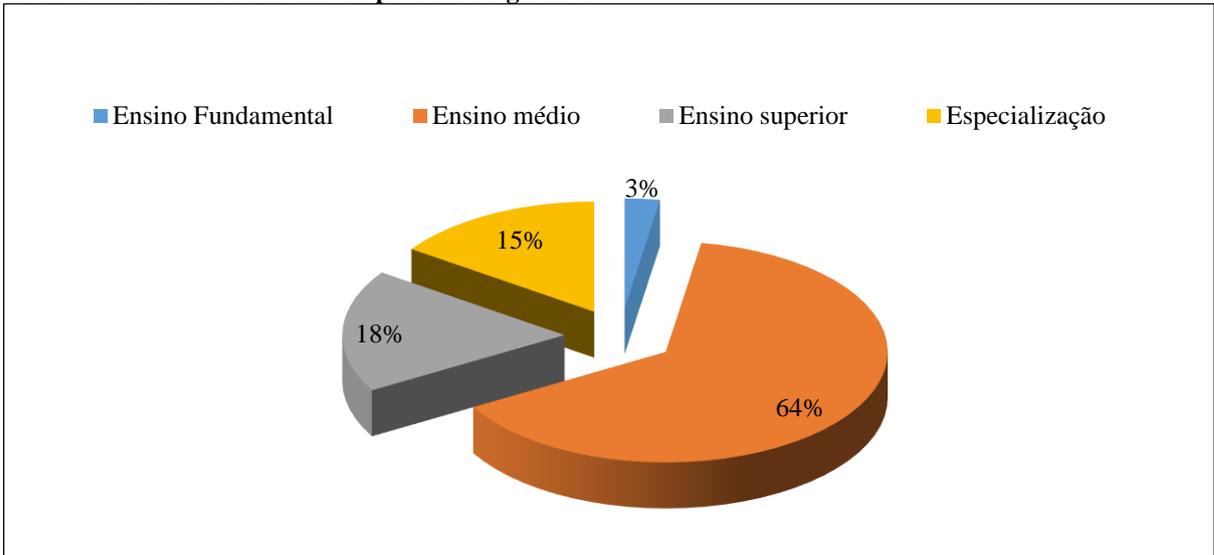
Dentre empresários e gestores entrevistados, dois (2) tinham até 25 anos; dezesseis (16), entre 26 e 35 anos; nove (9), entre 36 e 45 anos; e doze (12), de 46 a 60 anos (ver Gráfico 4).

Gráfico 4 - Faixa etária dos empresários e gestores



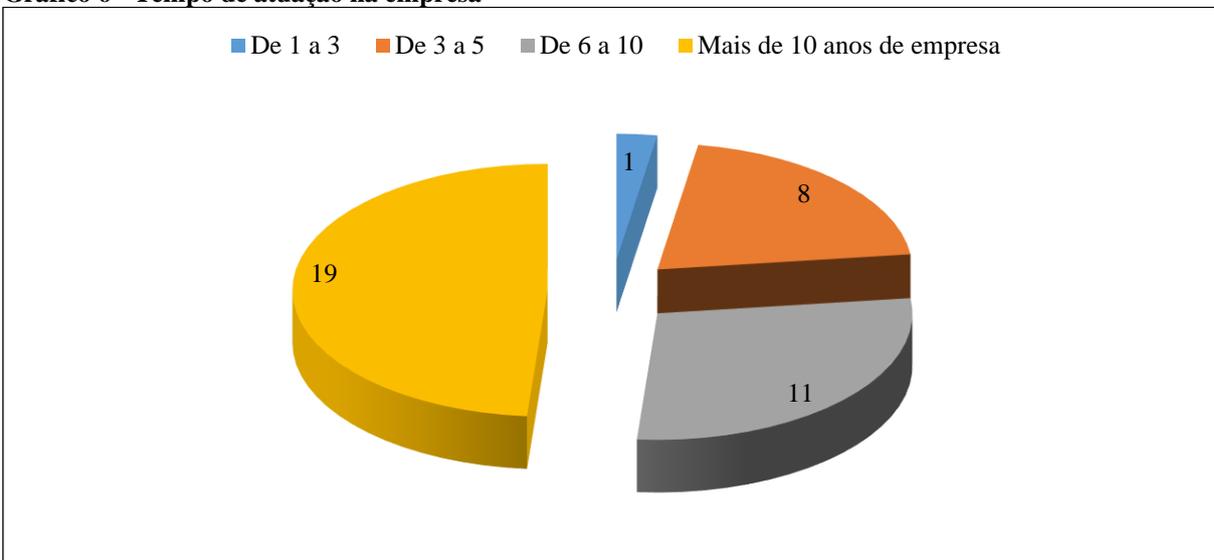
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Com relação à escolaridade dos empresários e gestores, um afirmou ter ensino fundamental completo; 25 tinham ensino médio completo; sete, ensino superior completo; e seis, especialização (ver Gráfico 5).

Gráfico 5 – Perfil escolar dos empresários e gestores

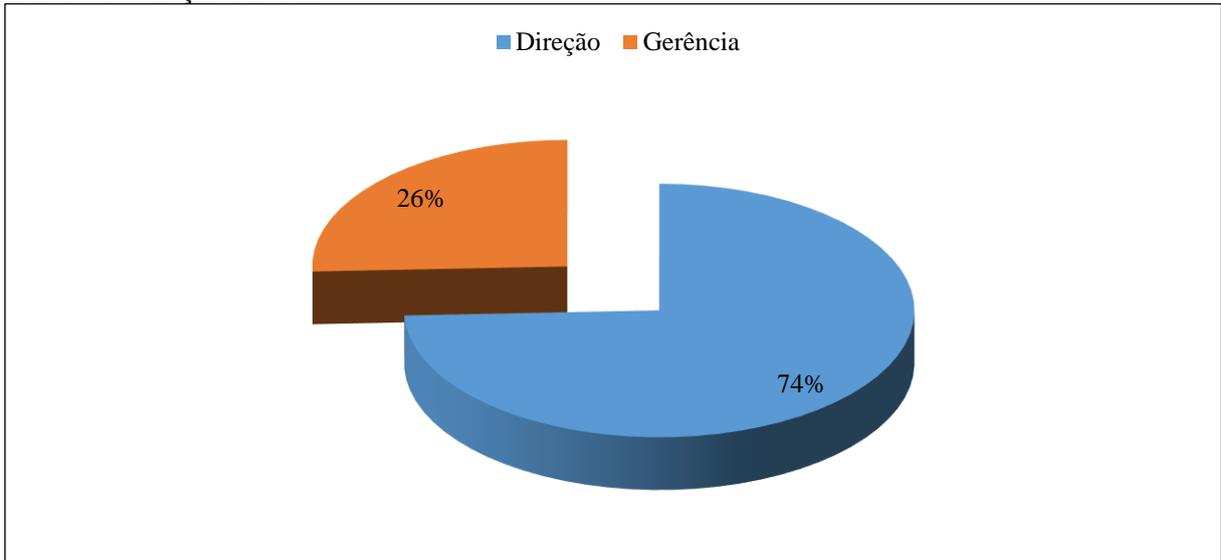
Fonte: dados da pesquisa (2019).

O tempo que o entrevistado atua na empresa foi questionado, com o intuito de saber o quanto conhecia as rotinas e processos da empresa. Entre os respondentes, um (1) atua de 1 a 3 anos na empresa; oito (8), de 3 a 5 anos; onze (11), de 6 a 10 anos; e dezenove (19) possuem acima de 10 anos de atuação (ver Gráfico 6).

Gráfico 6 - Tempo de atuação na empresa

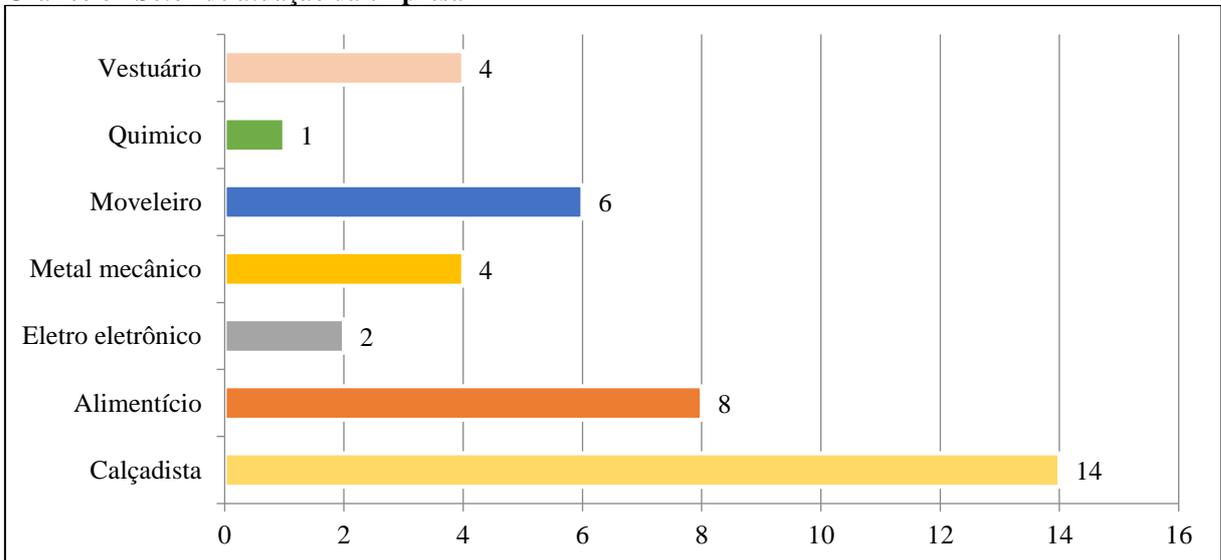
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Com relação à função exercida pelos entrevistados na empresa, dez têm função de gerência e 29 (vinte e nove) de direção (ver Gráfico 7).

Gráfico 7 - Função exercida

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Das empresas participantes da pesquisa, quatorze são do setor calçadista; oito, do setor alimentício; duas, do eletroeletrônico; quatro, do metal-mecânico; seis, do moveleiro; uma, do químico; e quatro, do setor de vestuário (ver Gráfico 8).

Gráfico 8 - Setor de atuação da empresa

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Nos quadros síntese 8, 9, 10 e 11, são apresentadas as respostas dos empresários, as percepções sobre o processo de captação, diagnóstico e implantação dos planos de ação e se as implantações geraram algum diferencial competitivo para a empresa. Também se os resultados foram mensurados e se as implantações continuam surtindo efeitos positivos para a empresa.

Quadro 8 - Questão 1 - empresários e gestores

Quadro síntese	
Empresários e gestores	Questão 1. Como ocorreu o processo de captação, diagnóstico e implantação do plano de ação?
1	Captação: indicação de um consultor. Diagnóstico: atendeu às expectativas, mas com muitas perguntas desnecessárias e sem utilidade para o trabalho. Plano de ação: foi definido em conjunto com a empresa, ouvindo nossas sugestões.
2	Captação: o PEPI foi apresentado na ACISAP – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Santo Antônio da Patrulha -, onde o diretor estava presente e solicitou o atendimento. Diagnóstico: acredito que foi pertinente, possibilitando identificar oportunidades de melhoria. Plano de ação: o extensionista apresentou as sugestões, e nós definimos, juntos, quais deveriam ser implantadas.
3	Captação: buscamos um profissional para fazer um trabalho particular. Quando ele veio até a empresa, disse-nos que era extensionista do PEPI e que poderia fazer o atendimento pelo projeto. Diagnóstico: foi importante, pois evidenciou alguns graves problemas que tínhamos. Plano de ação: foi implantado de acordo com o combinado.
4	Captação: o projeto foi indicado por outra empresa que já havia recebido o atendimento. Diagnóstico: atendeu perfeitamente, pois nós já tínhamos algumas demandas pré-estabelecidas. Plano de ação: foram implantadas com sucesso as ações do <i>layout</i> , estoque regulador e estoque mínimo.
5	Captação: recebemos visita do extensionista, acompanhado por representante da ACISA – Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agropecuária de Rolante e Riozinho. Diagnóstico: grande parte das demandas de que a empresa necessitava foram identificadas. Plano de ação: trouxe ganhos, principalmente na organização dos processos, das matérias-primas e do setor financeiro.
6	Captação: indicado por empresa atendida anteriormente. Diagnóstico: o extensionista identificou as necessidades da empresa. Plano de ação: a direção da empresa participou da definição das demandas que seriam implantadas.
7	Captação: indicação de outra empresa que já havia recebido o atendimento. Diagnóstico: identificou bem as demandas. Plano de ação: algumas demandas não foram trabalhadas por falta de tempo do gestor da empresa e, também, pelo fato do extensionista não ter insistido na sua execução.
8	Captação: visita do extensionista com o acompanhamento da ACISA. Foi uma surpresa total, pois nunca tinham vindo oferecer uma solução sem custos, aceitamos participar na hora. Diagnóstico: foram identificadas demandas na automação de um processo e na redução do consumo de energia. Plano de ação: das demandas sugeridas, a automação e o <i>layout</i> foram muito produtivos; a redução de energia não atingiu o objetivo.
9	Captação: recebemos visita do extensionista. Já havíamos participado de outros projetos da Faccat. Diagnóstico: identificou nossos gargalos de produção, que, de certa forma, já conhecíamos. Plano de ação: adequado. Foram calculados o fluxo de produção e o tempo de cada etapa do processo. Algumas demandas não tiveram a continuidade necessária, em virtude de uma parada do projeto no meio do ciclo.
10	Captação: visita do extensionista, acompanhado do representante da ACISA. Já havíamos participado do PEIEX. Diagnóstico: foi feito o Planejamento Estratégico. Plano de ação: focamos as ações no planejamento financeiro e no fluxo de caixa.

(continua)

(continuação)

Quadro síntese	
Empresários e gestores	Questão 1. Como ocorreu o processo de captação, diagnóstico e implantação do plano de ação?
11	<p>Captação: visita do extensionista, acompanhado por representante da ACISA.</p> <p>Diagnóstico: atendeu às necessidades.</p> <p>Plano de ação: adequado. Além das demandas sugeridas, foi muito importante a orientação para a organização da estrutura organizacional, determinando as atribuições de cada membro da família na empresa.</p>
12	<p>Captação: indicação de outro empresário que participava do PEPI.</p> <p>Diagnóstico: foi feito com o objetivo de melhorias no processo produtivo.</p> <p>Plano de ação: foram propostas melhorias no fluxo do processo, feita a cronoanálise e automação do processo de defumação. Para concluir algumas demandas, seriam necessários testes em laboratórios, que não foram feitos.</p>
13	<p>Captação: visita do extensionista. O diretor da empresa já conhecia outros projetos da Faccat, inclusive indicou outras empresas que nos prestam serviços para participar do projeto.</p> <p>Diagnóstico: inicialmente, foram realizadas ações no setor produtivo, e, na sequência, foram realizadas ações estratégicas.</p> <p>Plano de ação: processos, tempos, métodos e planejamento estratégico.</p>
14	<p>Captação: a empresa já havia participado de outro projeto da Faccat, o PEIEX.</p> <p>Diagnóstico: foram feitas análises do momento atual da empresa.</p> <p>Plano de ação: as demandas foram implantadas, mas, em virtude da crise no setor calçadista, não foi possível evoluir em algumas. Por outro lado, as que foram concluídas ajudaram a empresa a se manter no mercado até hoje.</p>
15	<p>Captação: a empresa já participava de projetos da Faccat e aderiu a este também.</p> <p>Diagnóstico: focou nas necessidades da empresa.</p> <p>Plano de ação: por não ter uma periodicidade de visitas por parte dos extensionistas, para acompanhar as implantações, algumas acabaram não ocorrendo.</p>
16	<p>Captação: recebemos visita do extensionista, e a empresa sempre está aberta para novas soluções.</p> <p>Diagnóstico: muito adequado, identificou nossos pontos fortes e fracos.</p> <p>Plano de ação: teve um ótimo acompanhamento dos extensionistas; os colaboradores ficaram satisfeitos e relataram que nunca tinham passado por este tipo de trabalho externo. Algumas demandas sugeridas não puderam ser implantadas na época, por dificuldades da empresa, e, hoje, estamos contratando uma empresa de consultoria particular para implantá-las, o que demonstra a importância do trabalho realizado.</p>
17	<p>Captação: indicação de outra empresa já atendida pelo PEPI.</p> <p>Diagnóstico: atendeu às nossas necessidades.</p> <p>Plano de ação: contemplou todos os processos da empresa, desde compras, custos, equipamentos, processos, financeiro, embalagens e código de barras.</p>
18	<p>Captação: foi uma indicação do gerente do Banrisul, e, por educação, recebemos o extensionista do PEIEX. A partir deste atendimento, que foi muito bom, sempre participamos dos projetos da Faccat.</p> <p>Diagnóstico: a partir das sugestões dos extensionistas, decidimos quais ações seriam implantadas.</p> <p>Plano de ação: foi realizado de acordo com o planejado.</p>
19	<p>Captação: a empresa já havia participado de outros projetos da Faccat. Quando iniciou o PEPI, este nos foi oferecido por um extensionista, e aderimos ao projeto.</p> <p>Diagnóstico: a empresa participou em todas as áreas, e foram identificadas nossas necessidades.</p> <p>Plano de ação: foi feita uma transformação radical na empresa, que passou de uma empresa amadora para uma empresa profissional.</p>
20	<p>Captação: visita do extensionista.</p> <p>Diagnóstico: foi bem objetivo. Quando iniciamos as implantações, sentimos a necessidade de fazer antes outras implantações.</p> <p>Plano de ação: foram definidas as prioridades, e o projeto atendeu às nossas necessidades.</p>

(continua)

(continuação)

Quadro síntese	
Empresários e gestores	Questão 1. Como ocorreu o processo de captação, diagnóstico e implantação do plano de ação?
21	Captação: visita do extensionista oferecendo o projeto. Diagnóstico: foram identificadas nossas deficiências nos processos de produção e no layout. Estávamos iniciando a empresa e tínhamos pouco conhecimento dos processos. Plano de ação: foram trabalhadas demandas na produção e custos.
22	Captação: reunião na prefeitura do município. Diagnóstico: foram sugeridas alterações nos processos. Plano de ação: foi reestruturada a produção da empresa.
23	Captação: o gestor estuda na Faccat, e um professor falou, em sala de aula, sobre o Pepi. Diagnóstico: mapeou o cenário da empresa, mas de forma abstrata, não se aprofundando. Plano de ação: as implantações foram adequadas. Após seu início, em virtude de não terem sido identificadas todas as necessidades no diagnóstico, foram necessárias algumas outras implantações para tornar possíveis as implantações sugeridas.
24	Captação: indicação de outra empresa. Diagnóstico: apontou diversas necessidades. Plano de ação: as ações sugeridas foram implantadas de acordo com o cronograma.
25	Captação: visita do extensionista. Diagnóstico: foram sugeridas as ações necessárias à empresa. Plano de ação: os planos não foram concluídos. Os extensionistas faziam as visitas, mas os gestores da empresa não executavam o que era planejado, alegando falta de tempo.
26	Captação: visita do extensionista. A Faccat já tinha meu contato, pois eu havia participado de um curso. Diagnóstico: foram sugeridas ações nos processos produtivos. Plano de ação: as ações sugeridas foram implantadas de acordo com o planejado.
27	Captação: indicação de outra empresa atendida pelo Pepi. Diagnóstico: foram identificadas necessidades de planejamento, principalmente financeiro, e organização administrativa. Plano de ação: foram implantadas as demandas sugeridas.
28	Captação: indicação de outra empresa atendida pelo Pepi. Diagnóstico: foi realizado, atendendo às nossas necessidades. Plano de ação: algumas ações foram implantadas.
29	Captação: indicação de outra empresa já atendida pelo Pepi. Diagnóstico: foram diagnosticadas, principalmente, questões de organização e <i>layout</i> . Plano de ação: foi desenhado e implantado o novo <i>layout</i> bem como a destinação e redução dos resíduos.
30	Captação: visita do extensionista, a quem já conhecíamos. Diagnóstico: foram identificadas as ações de planejamento estratégico e redução de perdas. Plano de ação: sim, foram implantadas as sugestões de acordo com o planejado.
31	Captação: não lembro. Diagnóstico: atendeu às necessidades da empresa. Plano de ação: visou à produção e ao administrativo, sendo implantados o novo <i>layout</i> e o planejamento estratégico.
32	Captação: já havia participado de outros projetos da Faccat. Diagnóstico: sim, identificou nossas necessidades. Plano de ação: foram implantados o novo <i>layout</i> e o planejamento estratégico.
33	Captação: visita do extensionista. O gestor já tinha participado do Pepi em outra empresa. Diagnóstico: foram trabalhadas as demandas em que a empresa necessitava de auxílio. Plano de ação: foram implantadas as demandas de acordo com o planejado.
34	Captação: indicação de outra empresa que já havia participado do programa. Diagnóstico: foi realizado, mas o direcionamos para algumas necessidades que tínhamos e não conseguíamos executar. Plano de ação: as ações foram implantadas com o acompanhamento do extensionista.

(continua)

(continuação)

Quadro síntese	
Empresários e gestores	Questão 1. Como ocorreu o processo de captação, diagnóstico e implantação do plano de ação?
35	Captação: visita do extensionista. Diagnóstico: foram identificadas as principais necessidades da empresa. Plano de ação: focado em todos os setores, planejamento, financeiro, custos e produção.
36	Captação: visita do extensionista. Já havia participado do Peix. Diagnóstico: sim, produção e administrativo. Plano de ação: foram implantadas as demandas de acordo com o combinado.
37	Captação: indicação de um consultor da empresa. Diagnóstico: foi realizado, entregue e comparado com o <i>benchmarking</i> . Plano de ação: algumas ações foram feitas.
38	Captação: visita do extensionista. Já havia participado do Peix. Diagnóstico: foram definidas as principais demandas. Plano de ação: foram sugeridas demandas no <i>layout</i> produtivo, nos custos, no RH, no treinamento e planejamento estratégico.
39	Captação: indicação de outra empresa que já havia participado do projeto. Diagnóstico: foram realizadas entrevistas nas quatro áreas em que fomos atendidos. Estávamos transferindo a empresa para o novo prédio, e as demandas foram direcionadas para atender a essa necessidade. Plano de ação: foram sugeridas demandas e debatidas com as gestoras.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quadro 9 - Questão 2 - empresários e gestores

Quadro síntese	
Empresários e gestores	Questão 2. As implantações geraram algum diferencial competitivo para sua empresa?
1	Geraram resultados, atacando pontos importantes do processo produtivo. Se tivesse um engenheiro eletrônico, poderíamos ter resultados ainda melhores.
2	Sem dúvidas, principalmente no controle estatístico do processo, reduzindo, com isso, o desperdício e o consumo de matéria-prima.
3	As implantações deixaram a empresa mais organizada, mas não mais competitiva.
4	Sim, o <i>layout</i> otimizou o processo, o que diminuiu o tempo de entrega. Hoje, muitos pedidos são entregues no mesmo dia em que entram, o que nos diferencia dos concorrentes. Na área de inovação, foi ajustado o moinho, para atender às necessidades, por meio de utilização de peneiras, redução da vazão e aproveitamento do pó micronizado, que hoje é utilizado em um produto.
5	Sempre fomos competitivos pela qualidade e, após as implantações do Pepi, tivemos um aumento no número de clientes.
6	Sim, melhorou a organização, identificaram-se os gargalos na produção. Com as implantações, aumentamos a produção e, conseqüentemente, o faturamento.
7	O Pepi trouxe muita informação e clareza em alguns aspectos, tirando a empresa da acomodação e trazendo bons resultados.
8	Sim, com a automação do processo, passamos a utilizar 100% da capacidade da máquina. Antes, não utilizávamos nem 50%.
9	Como diferencial, citamos um processo em que terceirizamos a produção, com base nas informações obtidas na implantação do mapeamento do processo, e tivemos ganhos de custo, tempo e qualidade.

(continua)

(continuação)

Quadro síntese	
Empresários e gestores	Questão 2. As implantações geraram algum diferencial competitivo para sua empresa?
10	Sem dúvidas. Inclusive, descobrimos que fazíamos nosso custo de forma errada. Hoje, temos custos exatos, temos informações para planejar. Acredito que, se o projeto não tivesse ocorrido, estaríamos fazendo os custos errados até hoje.
11	Sim, mas algumas implantações não foram concluídas e, com o fim dos atendimentos, deixamos de fazer algumas coisas.
12	Sim, economia de carvão e tempo, principalmente na automação.
13	Sim, principalmente nos fluxos dos processos.
14	Sim, tivemos ganhos com a análise do fluxo do processo na mudança de endereço e o controle financeiro, por meio do fluxo de caixa.
15	Sempre melhora, por ser uma visão externa.
16	As implantações trouxeram ótimos resultados. O Pepi chegou no momento certo, pois a empresa vem crescendo, e esse crescimento tem uma participação relevante dos extensionistas.
17	Sim, a situação hoje é muito melhor. Vários testes e ajustes foram feitos, e pequenas mudanças, como a duração da vela e o tempo de queima do pavio, influenciaram diretamente nas vendas.
18	Sim, foi implantada uma forma de gestão participativa, onde as atribuições e responsabilidades estão claras e de fácil solução. A principal mudança foi com as pessoas.
19	Sim, nos tornamos mais competitivos, a partir do conhecimento mais profundo de nossos custos e da melhoria nos processos.
20	Sim, melhorias nos processos de produção, tempos dos processos, Setup e redução do <i>Leadtime</i> .
21	Sim, a empresa teve uma melhoria significativa; em termos de processos e organização, alcançamos outro patamar.
22	Com certeza, tivemos redução no tempo de descarga e movimentação de matéria-prima, e melhoramos nosso <i>layout</i> .
23	Sim, implantação do PCP – Programação e Controle da Produção.
24	O PCP foi o grande diferencial.
25	Não, a empresa não fez sua parte, faltou um gestor interno para colocar o plano de ação em prática.
26	Na época, sim, mas a empresa terceirizou a produção em virtude dos custos.
27	Sim, hoje a empresa está bem estruturada, organizada e crescendo, apesar das dificuldades do setor calçadista.
28	Sim, passamos a ter informações administrativo-financeiras confiáveis e melhoramos o processo produtivo.
29	Sim, hoje produzimos mais com menos, temos maior produção com menos pessoas e ainda melhoramos nossa qualidade.
30	Sim, principalmente no fluxo de caixa e formação do preço de vendas.
31	Sim, alguns processos foram facilitados; no planejamento, foram ajustados os números de linhas a serem produzidas para cada coleção.
32	Sim, foram ajustados vários processos.
33	Sim, houve uma melhoria nos tempos de execução dos processos.
34	Houve uma mudança significativa no modo de tratar as pessoas.
35	Sim. Por meio dessas melhorias, conseguimos passar pela crise, ajustamos as contas com os fornecedores e bancos.

(continua)

(continuação)

Quadro síntese	
Empresários e gestores	Questão 2. As implantações geraram algum diferencial competitivo para sua empresa?
36	Sim, principalmente na área administrativa, com planejamento estratégico.
37	Sim, melhoraram os processos de produção, e as sugestões que recebemos continuam sendo utilizadas.
38	Sim, mudança de cultura, forma de se comunicar com colaboradores, representantes e clientes.
39	Sim, passamos a planejar.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quadro 10 - Questão 3 - empresários e gestores

Quadro síntese	
Empresários e gestores	Questão 3. Os resultados foram mensurados, e as implantações continuam surtindo efeitos positivos?
1	O resultado não foi mensurado. Sei que trouxe melhorias, mas não quanto. A implantações continuam sendo utilizadas até hoje.
2	Em alguns processos, houve redução de 15% a 20% na geração de resíduos; em outros, não teriam como ser mensurados, pois isso está atrelado à geração de conhecimento entre a empresa e o extensionista. O que foi implantado continua sendo utilizado.
3	Sim, hoje conheço todo o histórico da empresa, desde as ações implantadas.
4	Não foram mensurados, talvez uns 10% a 20% na redução do tempo de entrega.
5	Não foi feita a mensuração de quanto melhorou, mas um indicador pode ser o número de funcionários. Tínhamos quatro, quando iniciaram as implantações, e hoje estamos com seis.
6	Não foi feita a análise de quanto aumentou, mas sei que aumentou, pois acompanho a produção através de um quadro diário da quantidade produzida.
7	Não foi feita uma análise final comparando o estágio final com o início das implantações.
8	O resultado foi grande, aumentamos a produção de um produto em 100% e reduzimos o número de pessoas no processo.
9	Sim. E continuam trazendo resultados.
10	Não foi feita a mensuração, mas o ganho é real, principalmente na forma como tomamos decisões.
11	Os resultados não foram medidos; o <i>layout</i> sugerido necessitava de ajustes físicos na fábrica e, naquele momento, estávamos investindo em máquinas, e não foram feitos os ajustes.
12	Os resultados não foram medidos, mas os ganhos são aparentes.
13	Desconheço se foram mensurados, mas o que foi implantado continua sendo utilizado e sendo melhorado.
14	Os resultados não foram mensurados.
15	Não tem como mensurar, deveria ter uma ferramenta para essa mensuração. O que foi implantado continua sendo utilizado, mas, quando não há um acompanhamento, muita coisa se perde.
16	Tenho os números de crescimento neste período. Teria que aprofundar a análise para a mensuração, mas, sem dúvidas, foi muito importante para atingir os números atuais.
17	Os resultados não foram mensurados. As melhorias são utilizadas até hoje, mas, como cada máquina tem uma característica, fica difícil medir.
18	Os resultados foram mensurados e alguns processos ainda precisam de ajustes.
19	Os resultados são visíveis, podemos afirmar que foram bons, mas não houve uma mensuração.
20	Não foram mensurados os resultados. Sabemos que houve ganhos, mas não quanto.

(continua)

(continuação)

Quadro síntese	
Empresários e gestores	Questão 3. Os resultados foram mensurados, e as implantações continuam surtindo efeitos positivos?
21	Os resultados não foram efetivamente mensurados, mas foi uma surpresa para a empresa pelos bons resultados alcançados.
22	Não foi feita uma mensuração, mas tivemos muitos ganhos de tempo.
23	Não foram mensurados. As principais mudanças foram na cultura da empresa.
24	Difícil de mensurar.
25	Não.
26	Não foram mensurados.
27	Não, mas as implantações foram muito importantes, pois hoje consigo executar todas as tarefas de forma organizada.
28	Não foram mensurados.
29	Não foi mensurado o ganho.
30	Os resultados não foram medidos, mas sabemos que melhoramos, inclusive tendo uma melhor relação entre orçamentos x fechamentos.
31	Não foram mensurados.
32	Não tenho números, mas houve melhorias.
33	Foram feitas avaliações, e tivemos ótimos resultados.
34	Sim.
35	Não foram mensurados, mas tivemos um grande ganho, e foi principalmente pela intervenção do Pepi.
36	Não foram mensurados, mas trouxe ganhos financeiros e culturais.
37	Não foram mensurados.
38	Os resultados não foram medidos, mas as implantações continuam rendendo resultados.
39	Os resultados não foram mensurados.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quadro 11 - Questão 4 - empresários e gestores

Quadro síntese	
Empresários e gestores	Você teria alguma sugestão de melhoria para o Pepi?
1	O impacto do Pepi na empresa foi muito bom, lamento ter encerrado, pois teríamos mais ações a serem implantadas.
2	Deveria haver mais tempo de atendimento. O ideal seria uma visita semanal. A empresa não conseguiu implantar tudo o que foi sugerido, provavelmente por não haver uma regularidade nos atendimentos, e nós fomos fazendo outras coisas.
3	O projeto deveria retornar, pois é muito válido. Hoje tenho problemas com a destinação de resíduos, e o Pepi poderia nos ajudar.
4	Deveria haver mais tempo de atendimento. Não conseguimos implantar todas as demandas sugeridas. Sugiro que seja feita uma visita semanal durante a implantação e que o número de visitas seja definido de acordo com a complexidade da demanda, e não ser o mesmo para todas as empresas.

(continua)

(continuação)

Quadro síntese	
Empresários e gestores	Você teria alguma sugestão de melhoria para o Pepi?
5	Após as implantações, deveria haver um acompanhamento dos extensionistas, mesmo que, para isso, a empresa tivesse que pagar.
6	Faltou um feedback dos extensionistas ao final das implantações. A empresa aceitaria participar dos custos do projeto, se este tivesse continuidade. Os intervalos das visitas não eram constantes, chegaram a ficar 3 meses sem realizar uma visita.
7	Deveria haver um acompanhamento por parte dos extensionistas, após as implantações serem realizadas, pois os resultados seriam muito melhores. Poderia ser definida a quantidade de horas/mês por empresa, e tanto ela quanto os extensionistas terem a obrigação de cumpri-la. A empresa está disposta a participar dos custos do projeto, desde que o valor esteja dentro de suas condições.
8	O extensionista deveria ter mais tempo para fazer o diagnóstico, para que entendesse bem o processo e seus gargalos. A empresa não teria participado do projeto se tivesse alguma cobrança, mas hoje estaria disposta a participar financeiramente por ter visto os resultados.
9	A empresa ficou insegura com relação à continuidade do projeto, em virtude de haver tido interrupções durante o ciclo. Nos foi informado que o estado não fez o repasse e, por esse motivo, houve a parada. Deveria haver uma frequência pré-definida de visitas, preferencialmente, uma por semana, e o engajamento do extensionista e da empresa. Deveria haver maior profissionalismo de todos extensionistas. A empresa estaria disposta a pagar parte dos custos, desde que fosse cumprida uma agenda pré-estabelecida entre extensionista e empresa.
10	Hoje a empresa aceitaria ser atendida nas outras áreas, por estar bem mais estruturada. Sugiro que o atendimento seja feito em todas áreas juntas, para que as decisões levem em consideração a realidade de todos os setores: financeiro, produção e inovação. A empresa aceitaria pagar parte dos custos, desde que realmente houvesse alguma necessidade.
11	Deveria haver mais tempo de atendimento, para que as implantações pudessem ser acompanhadas, pois 1 ano é pouco para as mudanças serem realizadas e feitos os ajustes. A empresa reconhece a importância do projeto, mas, em virtude de custos, não teria como pagar pelo trabalho realizado pelos extensionistas.
12	Sugiro que tenha apoio de um laboratório para análises técnicas. Estamos dispostos a participar do pagamento dos custos, se o projeto tiver continuidade.
13	Sempre pode melhorar, mas os atendimentos foram ótimos; os extensionistas sempre estiveram à disposição para atender a empresa.
14	Falta uma maior cobrança com os empresários, para que seja realizado o que foi combinado.
15	O extensionista deveria estar mais presente no acompanhamento das implantações, também como forma de cobrança do empresário.
16	Este projeto deve ter continuidade, para que as implantações realizadas possam ser melhoradas. Deveria haver um sistema de gestão que pudesse ser implantado nas empresas, a um baixo custo, ou sem custos. Ter uma linha de fomento para capital de giro das empresas atendidas pelo PEPI, evitando que empresários, principalmente calçadistas, pelo seu <i>leadtime</i> , tenham que recorrer a <i>factoring</i> para descontar seus títulos.
17	Deveria haver um acompanhamento, após o encerramento das implantações, para monitorar o andamento das implantações. A empresa está disposta a participar financeiramente dos custos do projeto, caso ele tenha continuidade.
18	O número de atendidos deveria ser definido de acordo com a demanda. Deveria haver um cronograma específico para cada caso, conforme a complexidade da implantação. A partir disso, o técnico, juntamente com sua coordenação e a empresa, definiria o número de atendimentos. A responsabilidade do sucesso do projeto está muito relacionada ao interesse do empresário. A empresa deveria participar financeiramente dos custos, pois não se dá tanto valor ao que é gratuito.
19	Deveria haver um compromisso formal do empresário em realizar as demandas definidas no plano de ação. Alguns empresários não fazem nem pagando o que foi combinado com o consultor. O projeto não deveria parar, e a empresa deveria obrigar-se a realizar as implantações. Os extensionistas deveriam acompanhar por tempo maior a empresa, garantindo os melhores resultados, e as empresas sempre têm alguma necessidade.

(continua)

(continuação)

Quadro síntese	
Empresários e gestores	Você teria alguma sugestão de melhoria para o Pepi?
20	Fazer um plano de ação mais elaborado e com maior profundidade, para que não seja necessário fazer diversas ações de melhoria antes de poder executar o que foi sugerido. A empresa estaria disposta a participar dos custos do projeto, se houvesse demandas a serem implantadas.
21	Deveria haver mais tempo para o atendimento e o acompanhamento das implantações. Fazer mensuração dos resultados atingidos. Só tenho a agradecer, pois trouxe um grande diferencial para nossa empresa.
22	Sem sugestões.
23	Deveria haver um tempo maior de acompanhamento pelos extensionistas, em virtude, principalmente, do porte das empresas atendidas, que não dispõem de equipe para novas implantações. Nesse caso, o extensionista também serviria para cobrar e garantir que as implantações seriam executadas e teriam continuidade.
24	Deveria haver mais de um profissional ao mesmo tempo na empresa, para haver trocas de conhecimento e informações durante as implantações.
25	As empresas deveriam garantir que as demandas sugeridas fossem implantadas. Talvez, se tivesse um custo, os empresários se comprometessem mais.
26	Sem sugestões.
27	Deveria haver mais tempo de atendimento, período em que os extensionistas pudessem acompanhar mais de perto as implantações.
28	Poderia haver mais tempo de atendimento. A empresa teria interesse em arcar com parte dos custos do projeto, desde que estivessem dentro de suas condições financeiras.
29	Sem sugestões.
30	Não tenho sugestões, acho que foi adequado e, sempre que precisei de alguma ajuda, os extensionistas me deram suporte. A empresa está disposta a participar financeiramente dos custos.
31	Não, vendo o que foi realizado, vejo que valeria a pena ter pagado pelo trabalho, mas, se tivessem me dito que tinha custo, não teríamos participado.
32	Acho que foi tudo adequado, não tenho sugestões. A empresa estaria disposta a participar financeiramente dos custos, desde que dentro de suas condições.
33	O projeto deve continuar, e os extensionistas deveriam ter mais tempo para cada empresa.
34	Seria ótimo se todos tivessem vivência profissional, e não só acadêmica.
35	Deveria haver mais tempo de atendimento, pois todas as visitas foram importantes. Cada visita trazia resultados imediatos em todas as áreas. Aceitaríamos participar com parte dos custos do projeto.
36	O projeto deveria ser mais focado, por exemplo, no administrativo. Trabalhar ferramenta por ferramenta, fluxo de caixa, marketing, custos, etc. Aceitaria participar dos custos, desde que fosse mais prático e objetivo.
37	Deveria haver uma ferramenta de mensuração dos resultados. Dependendo do custo, participaríamos, mesmo tendo custos para os atendimentos.
38	A empresa aceitaria pagar parte dos custos do projeto, dentro de suas condições financeiras.
39	Os atendimentos poderiam ser mais abrangentes. Por exemplo, atender à área de marketing, à marca e às vendas, que é um grande problema para a maioria das empresas.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

6.2.1 Síntese dos resultados do segundo estudo

Na sequência, são analisadas as percepções dos 39 empresários atendidos pelo Pepi no ciclo 2016/2018, com relação à participação de sua empresa e aos resultados obtidos. Inicialmente, buscou-se saber do método em relação à captação, ao diagnóstico e ao plano de ação; a seguir, se as implantações geraram algum diferencial para a empresa, se os resultados

dessas implantações foram mensurados e se continuam surtindo os efeitos inicialmente propostos. Finalmente, se os empresários teriam alguma sugestão de melhoria para o método Pepi, com base na seguinte categorização: processo, diferencial competitivo, mensuração, melhorias (ver Quadros 12 e 13).

Quadro 12 – Quadro síntese de respostas empresários e gestores

Quadro síntese geral – empresários	
<p>Processo</p> <p>Como ocorreu o processo de captação, diagnóstico e implantação do plano de ação?</p>	<p>Captação: 41% das empresas que aderiram ao Pepi receberam indicações de empresas participantes do projeto ou de pessoas de suas relações; 25% já haviam participado de outros projetos similares da Faccat; 18% aderiram através de visita do extensionista; 13%, em eventos organizados em entidades parceiras; e 3% não lembram.</p> <p>Diagnóstico: todos os empresários acharam que o diagnóstico era adequado e que atendeu às expectativas, e um deles comentou que havia algumas perguntas desnecessárias.</p> <p>Plano de ação: 83% dos entrevistados afirmaram que o plano de ação foi definido em conjunto, gestor e extensionista, e que as demandas foram implantadas atendendo às necessidades da empresa; 7% afirmaram que algumas demandas não foram implantadas por falta de tempo do empresário. Outros 7% disseram que algumas demandas não foram implantadas pelo fato de ter havido uma interrupção nos atendimentos. E 3% disseram que, em virtude do pouco tempo para a realização dos diagnósticos, foi necessário implantar algumas melhorias antes, para poder executar o plano de ação.</p>
<p>Diferencial competitivo</p> <p>As implantações geraram algum diferencial competitivo para sua empresa?</p>	<p>Dos entrevistados, 97% disseram que sim, que, a partir das implantações do Pepi, a empresa obteve um diferencial competitivo, sendo que 43% destes citaram um ganho significativo no processo produtivo; 24%, na organização e produção; 21%, na obtenção de informações confiáveis; 9%, na gestão de pessoas; e 3%, por tirar a empresa da acomodação. Um gestor afirmou que não houve ganhos na empresa e que a responsabilidade foi dela mesma, que não fazia o que estava combinado no plano de ação e, muitas vezes, não atendia aos extensionistas.</p>
<p>Mensuração</p> <p>Os resultados foram mensurados, e as implantações continuam surtindo efeitos positivos?</p>	<p>Em relação à mensuração dos resultados, 87% dos entrevistados disseram que não houve a mensuração; 2 %, que algumas foram feitas; e 11%, que foram mensurados. Com relação aos resultados, foi unânime a opinião de que continuam surtindo efeito.</p>
<p>Melhorias</p> <p>Você teria alguma sugestão de melhoria para PEPI?</p>	<p>As sugestões foram compiladas de acordo com o número de citações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dezessete entrevistados aceitariam pagar parte dos custos do projeto se houvesse continuidade; - dez disseram que o período de atendimento deveria ser maior; - oito sugeriram que deveria contemplar um acompanhamento do extensionista após a implantação da demanda; - sete indicaram a necessidade de maior envolvimento dos empresários; - seis sugeriram que fosse um programa de Estado permanente; - cinco disseram que as visitas dos extensionistas deveriam ter uma periodicidade definida e ser cumprida; - três afirmaram que os resultados deveriam ser mensurados; - três citaram que o programa deveria oferecer mais soluções (laboratório, sistema gerencial, fomento); - dois propuseram que a empresa seja atendida em todas as áreas ao mesmo tempo; - dois sugeriram que deveria haver um tempo de atendimento diferenciado, de acordo com a complexidade da demanda; - um disse que deveria haver mais áreas de atendimento; - um afirmou que o diagnóstico deveria ter mais profundidade.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O método de consultoria proposto pelo Pepi contempla, resumidamente, três etapas - captação, diagnóstico e plano de ação - sem custos diretos para as empresas. Na captação, existe um banco de ofertas, que cada núcleo operacional Nepi alimenta de acordo com seus conhecimentos e relacionamentos com entidades representativas, além das relações dos próprios extensionistas com empresários. Sendo essa uma política pública que tem a finalidade de auxiliar as empresas a se tornarem mais competitivas, gerando emprego e renda, deveria vir do Estado uma sugestão de quais as serem atendidas, dessa forma, um determinado setor poderia ser fortalecido de acordo com os interesses da região. Da forma atual, o desafio é demonstrar aos empresários do setor industrial que, mesmo sem haver custos, o projeto é de qualidade, sendo a captação um dos grandes desafios, segundo os consultores extensionistas. Dentre as empresas entrevistadas, identificamos os seguintes setores: calçadista, alimentício, eletroeletrônico, metal-mecânico, moveleiro, vestuário e químico. Dessas empresas, 41% aderiram ao projeto por indicação de outras empresas ou pessoas que haviam participado do programa em ciclos anteriores; outros 25%, por já terem participado de projetos similares oferecidos pela instituição de ensino, como, por exemplo, o Peiex, ficando claro que há um certo receio do empresário em abrir as portas de sua empresa para projetos nos moldes do Pepi. Isso se deve ao fato desse projeto ter a participação do estado, pois, conforme citado por um deles, “Nunca tinha visto o estado dar alguma coisa sem cobrar”. Também foram captadas 18% das empresas por meio de visitas dos consultores extensionistas, que apresentavam o projeto, mas utilizavam como um dos argumentos a informação de que outras empresas da região já haviam participado. Eventos em entidades de classe, como sindicatos patronais e associações industriais, resultaram na adesão de 13% das empresas entrevistadas. Nesse caso, o fato de a instituição de ensino ter boas relações com as entidades é uma garantia para os associados de que o projeto é profissional e sem fins políticos, pois essa é uma preocupação dos empresários. A dificuldade na captação está relacionada ao fato de que, em todos os quatro métodos estudados - Kubr (2002), Bruckman e Iman (1980), Scott e Barnes (2011) e Bellman 2008 - essa etapa não é prevista, pois, nesses métodos, é a empresa, a partir de uma necessidade, que busca o apoio de uma consultoria externa. Já no método do Pepi, o objetivo inicial é captar a empresa, mesmo sem conhecer sua real necessidade.

Os diagnósticos realizados em cada uma das áreas possíveis de atendimento - planejamento estratégico, redução de perdas, inovação e produção mais limpa - foram elaborados a partir de questões específicas de cada área. Esses diagnósticos eram aplicados pelo consultor extensionista especialista da área, que apresentava, inicialmente, como seriam feitas as perguntas, esclarecendo todas as dúvidas. Foi, também, demonstrado ao entrevistado que,

naquele momento, seria necessária a maior transparência possível, já que a qualidade das sugestões estaria diretamente ligada ao grau de conhecimento passado ao consultor extensionista pelo entrevistado. O formulário, como já citado, permite adaptações de acordo com as necessidades apresentadas pelo empresário e conforme o entendimento do consultor extensionista. Os 39 empresários e gestores entrevistados afirmaram que o diagnóstico atendeu às suas expectativas, apontando as necessárias demandas a serem implantadas na organização. Kubr (2002) afirma que, quando da realização do diagnóstico, ele deve ser apresentado, demonstradas as suas etapas e a forma como será realizada a coleta de dados, os quais, posteriormente, devem ser tabulados. A partir disso, o consultor deve elaborar o relatório, que será apresentado para a empresa.

O momento da realização do diagnóstico é um momento de aproximação do consultor extensionista com o empresário, pois, como citado anteriormente, esta é uma consultoria em que o empresário é quem foi procurado para o atendimento, e não o contrário, como normalmente ocorre. Dessa forma, os modelos de diagnóstico do Pepi atendem a esse objetivo, pois são flexíveis, para que os consultores extensionistas possam adaptá-lo de acordo com a necessidade de cada empresa. A totalidade dos empresários e gestores entrevistados relataram que o diagnóstico é pertinente, e houve um comentário de que algumas das perguntas realizadas eram desnecessárias. Segundo Scott e Barnes (2011), durante o diagnóstico, o consultor conhece detalhes da cultura organizacional, e suas proposições devem levar em consideração essa cultura. Assim, a possibilidade de flexibilização durante a aplicação do diagnóstico favorece essa aproximação entre empresa e consultor.

Após a realização do diagnóstico, o consultor extensionista deve elaborar um plano de ação com, no mínimo, duas sugestões de melhorias. Acredita-se que o modelo deveria propor um número maior dessas ações - ao menos cinco -, mesmo que houvesse a exigência de implantar apenas duas, como o método propõe. Dessa forma, ao final das duas implantações, já se teria algumas sugestões de continuidade do trabalho, sendo essa sequência de responsabilidade da empresa ou, ainda, com uma supervisão do consultor extensionista. Bellman (2008) sugere, na última etapa de seu método, que o trabalho deva ser encerrado quando forem realizadas as demandas contratadas, e, caso exista a possibilidade de uma continuidade, nova etapa de entrada deve ser realizada.

Os planos de ação são definidos de acordo com a área de atendimento, a partir do diagnóstico, realizado normalmente em 2 ou 3 horas, e a definição das ações deve ser acordada em conjunto com as empresas. Acredita-se que, se o plano fosse mais flexível, permitindo alterar as ações no decorrer das implantações, e, neste caso, aumentando ou reduzindo o número

de visitas na empresa, essa flexibilidade, além de aproximar os consultores extensionistas do empresário, poderia atender à questão do número de visitas relacionado à complexidade de implantação da demanda. Dos gestores entrevistados, 83% disseram que as demandas do plano de ação foram definidas em conjunto e que foram implantadas, atendendo às necessidades da empresa; 7% disseram que algumas demandas não foram implantadas por falta de tempo do empresário; e 7%, por problemas de interrupção dos atendimentos. Nesse caso, referem-se ao fato de que, no ciclo estudado, o projeto foi interrompido por 4 meses devido ao não repasse de verbas. Um dos entrevistados relatou que, devido ao pouco tempo para a realização do diagnóstico, algumas implantações preliminares tiveram de ser realizadas para sustentar as sugeridas no plano de ação. Segundo Scott e Barnes (2011), na etapa da implantação dos planos de ação, ocorrem as mudanças, que devem ser duradouras. Portanto, as questões relacionadas à sua manutenção têm uma importância similar à própria implantação. Assim, a preparação de pessoas que possam dar continuidade ao que foi implantado é vital para o sucesso do plano, caso contrário, ainda segundo o autor, a implantação perderá seus efeitos brevemente, e o processo voltará ao estágio anterior.

Os consultores extensionistas devem, a partir das informações coletadas no diagnóstico sobre a empresa e, também, nos atendimentos, buscar conhecer melhor a cultura da empresa, seus costumes e crenças, para que, além da questão técnica, a condução da implantação leve em consideração essa cultura. Sendo assim, o processo de consultoria tende a ser mais produtivo. Nas entrevistas com empresários e gestores, quando questionados se as implantações geraram algum diferencial competitivo, 97% responderam que sim, citando ganhos em seus processos, na organização da empresa e na produção, dentre outros, mas um respondente afirmou que não houve ganho e que o responsável por isso foi a própria empresa, por não executar as ações planejadas. Esse fato demonstra que essa organização não estava preparada para as implantações, ou que os consultores extensionistas não conseguiram entender a cultura da empresa nem propor uma implantação de acordo com ela. De acordo com Scott e Barnes (2011), é nessa etapa que as mudanças acontecem, e o consultor deve estar preocupado tanto em sua adequada implantação quanto na manutenção do processo, pois, somente com a continuidade do que foi implantado, é que se pode dizer que se obteve sucesso. De outra perspectiva, Bellman (2008) afirma que se deve ter cuidado especial nessa etapa com possíveis resistências, por não ser incomum que as pessoas concordem com a implantação do plano de ação, mas, quando ele é efetivamente iniciado, mudem (o gestor) de opinião. Nesses casos, é papel do consultor identificar a mudança de posição do gestor e agir rapidamente, no intuito de reverter esse posicionamento, ou ajustar o plano de ação, pois, caso não seja identificada e

comunicada a alteração, isso poderá gerar redução considerável no nível de entusiasmo e engajamento, com tendência de surgirem maiores dificuldades na implantação do projeto e no comprometimento dos envolvidos.

Um projeto da envergadura do Pepi deve deixar para a organização, além da melhoria implantada, ferramentas para sua manutenção. A pesquisa indica que a maior lacuna desse método é a falta de etapas para, efetivamente, mensurar os resultados obtidos, pois, sem essa mensuração, não se sabe qual realmente foi o ganho. Quando se fala em gestão, existe um consenso que diz: “O que não é medido não pode ser gerenciado”. Nas entrevistas, 87% dos empresários e gestores disseram que não houve mensuração. E esse é um cenário alarmante, pois a afirmação de que o que foi implantado continua dando resultados não garante sua veracidade, e, principalmente, qual o resultado que está gerando. No estudo de outros métodos, é relevante a importância dada à mensuração e à manutenção das implantações. Kubr (2002) diz que, ao final do projeto, deve ser elaborado um relatório que mostre a evolução daquele processo, além de indicar como deverá ser feito o acompanhamento e, se possível, algumas sugestões para o futuro. Já Bruckman e Iman (1980) indicam que, nessa etapa, deve ser avaliada a eficácia das implantações, além de sugestões de novas ações. Scott e Barnes (2011) dizem que deverá ser feita uma avaliação do resultado obtido e relacioná-lo com a situação anterior à implantação, dessa forma, será possível mensurar os ganhos e torná-los um aprendizado contínuo. Bellman (2008) salienta que a mensuração, apesar de não ser facilmente realizada, pelo fato de normalmente os resultados continuarem sendo percebidos após a saída do consultor, não pode deixar de ser feita. Segundo o autor, a mensuração deve ser planejada no plano de ação e realizada ao final de cada etapa do projeto de consultoria. Assim, o consultor poderá aperfeiçoar, ou corrigir, a próxima etapa, com o seu novo conhecimento, baseado em fatos positivos ou negativos que, por ventura, ocorram nessas etapas.

A utilização de indicadores é um fator importante para o acompanhamento e monitoramento de projetos, mas esses indicadores devem ser estruturados de forma que possam mostrar a situação atual e ter uma continuidade que demonstre os ganhos de curto, médio e longo prazos. A unanimidade de respostas afirmativas quanto à continuidade dos resultados das implantações é uma demonstração empírica de como pensam os empresários. De acordo com o Manual Global do Pepi (2015), existem três tipos de indicadores utilizados para monitorar o projeto - indicadores operacionais, indicadores processuais e indicadores estratégicos – que, juntos, totalizam 52 indicadores. Todos esses indicadores relacionam desde o período que antecede os atendimentos até a sua conclusão, que se dá com o encerramento do atendimento e

a pesquisa de satisfação. Não existem indicadores que possam mostrar se realmente houve a continuidade das demandas implantadas.

A transferência do conhecimento deve ser prioridade em um projeto de consultoria, pois, após a realização da implantação proposta, deverão ser previstas a continuidade e a efetividade do plano. Segundo Quiroga e Meireles (2013), o processo de transferência do conhecimento é mais amplo que uma consultoria, pois nele, além da descoberta da real necessidade do cliente no início do atendimento, há uma etapa de feedback no final, com o objetivo de atualizar as competências dos envolvidos nas implantações realizadas. No método do Pepi, não está prevista essa transferência de conhecimento, que poderia garantir a continuidade dos planos de ação implantados.

Como última pergunta aos empresários, foi solicitada alguma sugestão de melhoria para o Pepi. Nessa questão (9), obteve-se diversas oportunidades de melhorias citadas, destacando o fato de que dezessete pessoas citaram que aceitariam participar dos custos, caso o projeto tivesse continuidade, um fato que demonstra um bom grau de satisfação dos empresários com o projeto. Esse número (dezessete respondentes) representa 44% dos entrevistados, percentual alto por se tratar de empresas de pequeno porte e que normalmente não contratam empresas de consultoria.

Conforme Crocco e Guttemann (2005), a valoração da consultoria é um fator fundamental, pois, tendo um custo alto para a empresa, pode inviabilizar o trabalho e, também, depreciar o do consultor, caso tenha um custo muito baixo. No caso do PEPI, o fato de não ter custo direto para a empresa facilita o acesso ao atendimento, mas também pode gerar uma falta de comprometimento da empresa, por não ter que pagar, caso não se envolva com o projeto. No método do Pepi, os atendimentos devem ter duração máxima de 11 meses, desde a captação da empresa até o encerramento, sendo que, no encerramento, será aplicado o questionário de *benchmarking* final. A partir da comparação dos resultados obtidos no *benchmarking* inicial e no final, faz-se a análise dos ganhos obtidos pela empresa, mas os empresários disseram que muitas implantações necessitariam de um acompanhamento dos extensionistas, pelo fato de não terem tempo, conhecimento e habilidade para garantir a continuidade da implantação e, conseqüentemente, ter a real mensuração do resultado final. Acreditam que, com o acompanhamento das implantações pelos extensionistas, os ganhos seriam maiores e, dessa forma, teriam condições de participar dos custos do projeto. Com relação aos atendimentos, se somarmos as citações que sugerem maior tempo de atendimento, que dizem que o projeto deveria contemplar um acompanhamento dos extensionistas após as implantações e que o Pepi deveria ser um programa de Estado e não de Governo, são 24 citações, ou seja, 62% dos

entrevistados mencionaram o número de atendimentos como um ponto de melhoria. No método do Pepi, todas as demandas, independentemente de seu grau de complexidade, são tratadas igualmente, em se tratando do tempo de atendimento. Conforme um dos respondentes, deveria existir uma hierarquização das demandas e, com isso, o número de atendimentos seria definido de acordo a complexidade de cada uma delas. Gonçalves (1991) afirma que consultoria não deve ser planejada com um *check-list*, pois cada demanda tem suas características e tempos diferentes para sua implantação. Outra constatação feita por sete empresários, que representam 18% dos respondentes, é a de que deveria haver um maior envolvimento dos empresários. Como essas respostas vieram dos próprios empresários, este é um dado relevante e passível de análise mais detalhada, para que se busque o motivo pelo qual alguns empresários, apesar de o projeto proporcionar um trabalho com profissionais qualificados, com experiência e sem custos, ainda assim, não se envolvem na consultoria. Kubr (2002) sugere, em seu método, o engajamento dos representantes da empresa na implantação da demanda, pois, caso contrário, há uma tendência de a implantação não atingir o resultado proposto no plano de ação. O Pepi não contempla uma ferramenta para medir o comprometimento do empresário com o projeto, e, além disso, o próprio extensionista, após algumas visitas, não tem interesse em desligar a empresa, pois, nesse caso, terá que buscar outra, para que atenda à meta mínima de empresas atendidas.

Quadro 13 - Quadro de relação de similaridade

Quadro síntese de Relação de Similaridades – Extensionistas e Empresários		
Similaridade	Extensionistas	Empresários
Tempo de atendimento	Foi unânime entre os extensionistas a necessidade de aumentar o número de visitas nas empresas, para que as implantações fossem acompanhadas de forma mais eficaz, e, conseqüentemente, deveria ser reduzido o número de empresas atendidas por extensionista.	Setenta e cinco por cento dos empresários citaram a necessidade de um acompanhamento maior dos extensionistas, aumentando o número de visitas, assim como a periodicidade dessas visitas.
Diagnóstico	Oitenta e três por cento acreditam que o diagnóstico é adequado.	Cem por cento se disseram satisfeitos com os resultados do diagnóstico.
Mensuração dos resultados	Segundo 100% dos extensionistas, não existe uma ferramenta de mensuração dos resultados, somente uma pesquisa de satisfação no final dos atendimentos.	Dos empresários, 83% disseram que não foram medidos os resultados, apesar de salientarem que as implantações surtiram efeitos positivos.
Continuidade	Foi unânime a indicação de que o programa deve ser contínuo, para que as empresas atendidas possam continuar tendo um acompanhamento, caso seja necessário.	A afirmação da necessidade de continuação desse tipo de projeto coube a 80 %, pois, segundo eles, gera insegurança não saber se haverá ou não continuidade.
Custos	Dos extensionistas, 50% citaram que os empresários deveriam arcar parcialmente com os custos de atendimentos após as implantações.	Já 44% disseram que aceitariam arcar parcialmente com os custos, quando houvesse a necessidade de haver uma continuidade.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A partir do quadro de similaridades entre as respostas dos extensionistas e empresários, destaca-se que o tempo de atendimento deveria ser maior para 100% dos extensionistas e 75% dos empresários, mas, caso se tome como base a pesquisa inicial, realizada junto ao Nepi Faccat, verifica-se que essa necessidade não se aplica a todas as demandas. Assim sendo, deveria haver uma análise do consultor extensionista, baseada na mensuração de resultados, e, a partir disso, definido o prolongamento dos atendimentos, ou o seu encerramento.

O modelo de diagnóstico foi considerado adequado por 83% dos extensionistas e 100% dos empresários, e a falta de mensuração de resultados foi relatada por 100% dos extensionistas e 83% dos empresários. Com isso, pode-se concluir que existe uma oportunidade de melhoria, pois o diagnóstico poderá conter questões específicas, para que possa ser identificado o atual estágio da gestão ou do processo, tornando possível, dessa forma, uma adequada mensuração ao final dos atendimentos.

A continuidade do programa foi destacada por 100% dos extensionistas e 80% dos empresários. Como já citado anteriormente, desde 2001, várias administrações lançaram projetos similares, mas, em virtude de serem normalmente programas de governo e não programas de Estado, encerraram-se após alguns meses ou anos de atendimento. Essas interrupções geram uma insegurança tanto entre os extensionistas, como entre os empresários. Nos primeiros, em relação ao seu vínculo empregatício com a instituição parceira; nos segundos, porque, como o período é definido sem possibilidades de alteração, as implantações, mesmo concluídas, podem não estar maduras para a continuidade somente com os recursos humanos disponíveis na empresa.

A questão referente aos custos, onde 50% dos extensionistas e 44% dos empresários se mostraram favoráveis à cobrança em uma segunda etapa, poderia atender aos casos em que a empresa ainda necessite de um acompanhamento.

4.3 Análise comparativa dos métodos internacionais e o método do Pepi

Inicialmente, cabe destacar que o Pepi é uma política pública do Estado do Rio Grande do Sul, enquanto os modelos de consultoria apresentados são propostas para projetos privados entre a empresa de consultoria e a empresa que solicita os serviços. A similaridade e a possibilidade de comparação entre eles decorrem do fato de ambos proporem métodos para implantação de consultoria em gestão empresarial. Sendo assim, analisar-se-ão as etapas propostas pelos quatro métodos de consultoria independente e o método da política pública Pepi.

A etapa inicial dos projetos, que é a captação do cliente, possui características bem diversas. Enquanto nos modelos estudados a necessidade de contratação parte da empresa, que identifica uma necessidade de melhoria em sua gestão e, assim, busca apoio externo de consultoria, no Pepi, a captação parte da coordenação do projeto, que identifica empresas dentro do perfil proposto, e os extensionistas agendam visitas a essas empresas para oferecer-lhes, sem custos diretos, a consultoria. A questão custo, que, à primeira vista, parece favorecer a adesão ao Pepi, confirma-se em alguns casos, e em outros não, pois, quando uma empresa busca uma consultoria privada, já está intrínseco o custo do serviço, e a empresa está disposta a arcar com algum custo. No método do Pepi, as empresas não estão buscando uma consultoria, por achar que não necessitam, ou por não poder arcar com os custos. Segundo os extensionistas, esse fator, muitas vezes, gera uma desconfiança dos empresários, pois, como foi citado por alguns, nunca receberam nada sem custos, principalmente em se tratando do Estado.

A semelhança nesta etapa é que, em todos os métodos, ocorre uma formalização para o início dos atendimentos, quando são esclarecidas as atribuições e responsabilidades das partes.

Na sequência, todos os métodos buscam a identificação do problema ou dos problemas da empresa cliente. Os métodos internacionais estudados não apresentam um formulário para essa identificação, pois ele será elaborado a partir do problema que o cliente tem necessidade de resolver. Podemos exemplificar com uma demanda de gestão de equipes. Nos métodos estudados, o consultor irá propor um modelo de formulário para identificar as causas desse problema. Já no método Pepi, não é dado um problema pré-existente. Dessa forma, segue-se sempre o mesmo modelo de diagnóstico, que irá buscar a identificação dos problemas. Neste momento, a empatia do consultor com seu interlocutor é muito importante, pois tanto no caso da contratação de uma consultoria privada como no do Pepi, este ainda é um momento de reconhecimento das partes, sendo que quem está do lado da empresa, de alguma forma, está sendo avaliado pelo consultor, o que pode gerar uma desconfiança por parte dos colaboradores da empresa, conforme já anteriormente citado de Gonçalves (1991). O Pepi utiliza um diagnóstico para cada uma das áreas de atendimento, que são planejamento estratégico, redução de perdas, produção mais limpa e inovação. Dessa forma, cada diagnóstico está focado na área de conhecimento do extensionista, enquanto nas consultorias privadas, o ideal é que o diagnóstico seja realizado por um consultor generalista, para que se tenha maior facilidade de identificar as causas dos problemas, ainda não percebidas pelos empresários.

Após a identificação do problema, os métodos sugerem que seja elaborada a proposta de trabalho, onde, efetivamente, o consultor utiliza seu conhecimento e experiência para apresentar uma proposta de trabalho, com o propósito de solucionar o problema. O método de

Kubr (2002) define essa etapa como planejamento das ações, detalhando quais as possíveis ações, alternativas e a proposta. Já o método Bruckman e Iman (1980) acrescenta uma etapa na de análise, denominada de ranking das alternativas, e, a partir dela, prioriza as ações. Bellman (2008) e Scott e Barnes (2011) sugerem que a definição das prioridades seja debatida em profundidade juntamente com o gestor, aliando o conhecimento do consultor com a experiência e o conhecimento do gestor da empresa. O método Pepi (2015) apresenta um modelo de plano de ação que deverá ter, no mínimo, duas ações propostas por área de atendimento, devendo ser validado com o gestor da empresa para que seja implantado. Entre este método e os demais estudados, identificamos que a principal diferença está no fato de que, nos métodos estudados, as propostas são mais abrangentes, sugerindo o envolvimento de toda organização. Já o método Pepi tem uma característica modular, ou seja, ele busca apresentar oportunidades de melhorias em uma das quatro áreas específicas de atendimento: planejamento estratégico, redução de perdas, produção mais limpa e inovação.

Com a proposta de trabalho aprovada pelos gestores da empresa, os métodos indicam que deve ser iniciada a implantação das propostas, planos de ação. Dentre os quatro métodos estudados, somente Kubr (2002) abre etapas nesse momento, sugerindo que seja definido o papel do consultor na implantação, que as ações sejam monitoradas, a equipe treinada, além de definidas as diretrizes para a mudança. O Pepi utiliza o plano de ação nos moldes da ferramenta 5W2H, para planejar a execução, que é monitorada por meio de uma planilha auxiliar ao plano de ação, denominada de Marcos de Projeto. Nela constam a atividade a ser realizada, a data prevista para a realização, a data da realização e um status do marco de projeto, que indica o percentual de realização da ação, iniciando em 25% concluído, 50%, 75% e 100%. Além desse status, ele tem uma coluna denominada de providências, que deve ser preenchida com a anuência do gestor e cuja execução será verificada sempre na seguinte visita de extensionistas.

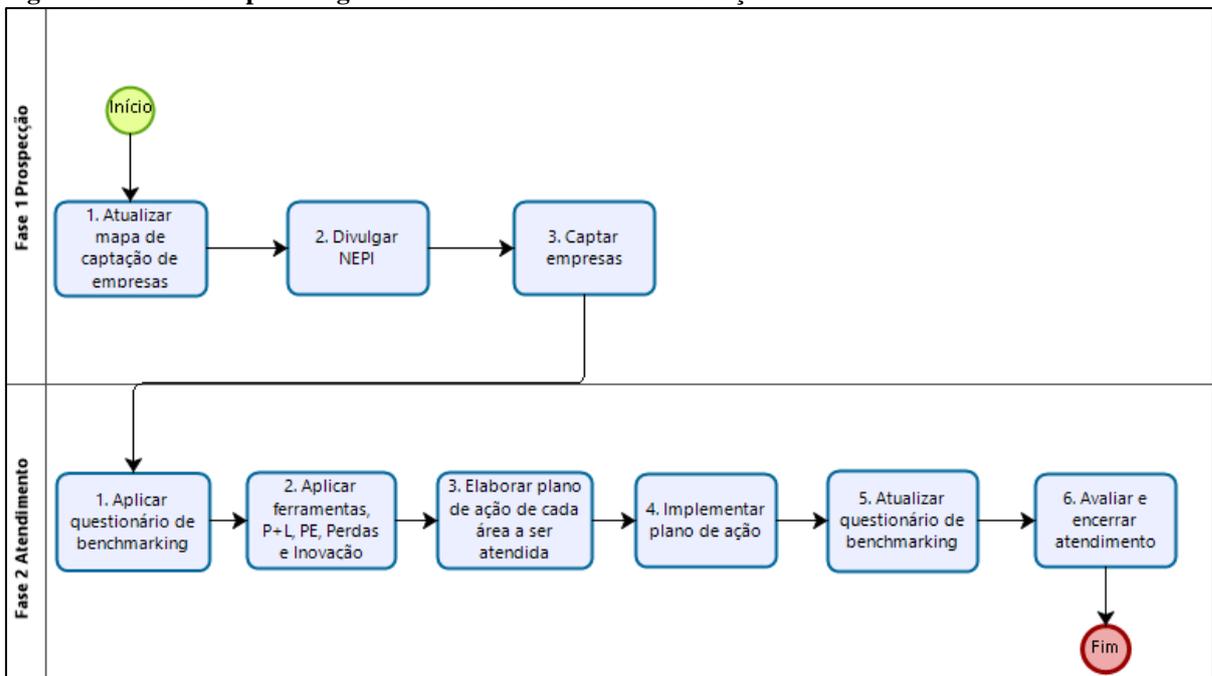
Na última etapa da consultoria, que é o encerramento, os métodos sugerem algumas ações. Kubr (2002) diz que deve ser entregue um relatório, apresentando a evolução da empresa durante as implantações, e sugestões de ações a serem realizadas após a saída da consultoria. Já Bruckman e Iman (1980) propõem que seja avaliada a eficácia das implantações realizadas, sugestões de novas ações e relatados os aprendizados que resultaram dessas implantações. Bellman (2008) ressalta que a medição dos resultados, apesar de não ser tarefa fácil, em virtude de que o tempo de intervenção do consultor normalmente é menor que o tempo necessário para que se obtenha o resultado, não pode ser negligenciada. Sendo assim, o método sugere que seja realizada a medição em todas etapas do método. Outro fator ressaltado pelo autor é que se deve identificar como aprendizados tanto os sucessos como os insucessos, pois ambos podem gerar

ganhos significativos. O Pepi, em sua etapa final, atualiza o questionário de *benchmarking*, entrega-o para o empresário, realiza a avaliação de satisfação e preenche o formulário de encerramento, o que define o fim dos atendimentos.

4.4 Proposta de melhoria no método do Pepi

A proposta de melhoria apresentada tem por base o método atual do Pepi, representado na Figura 8.

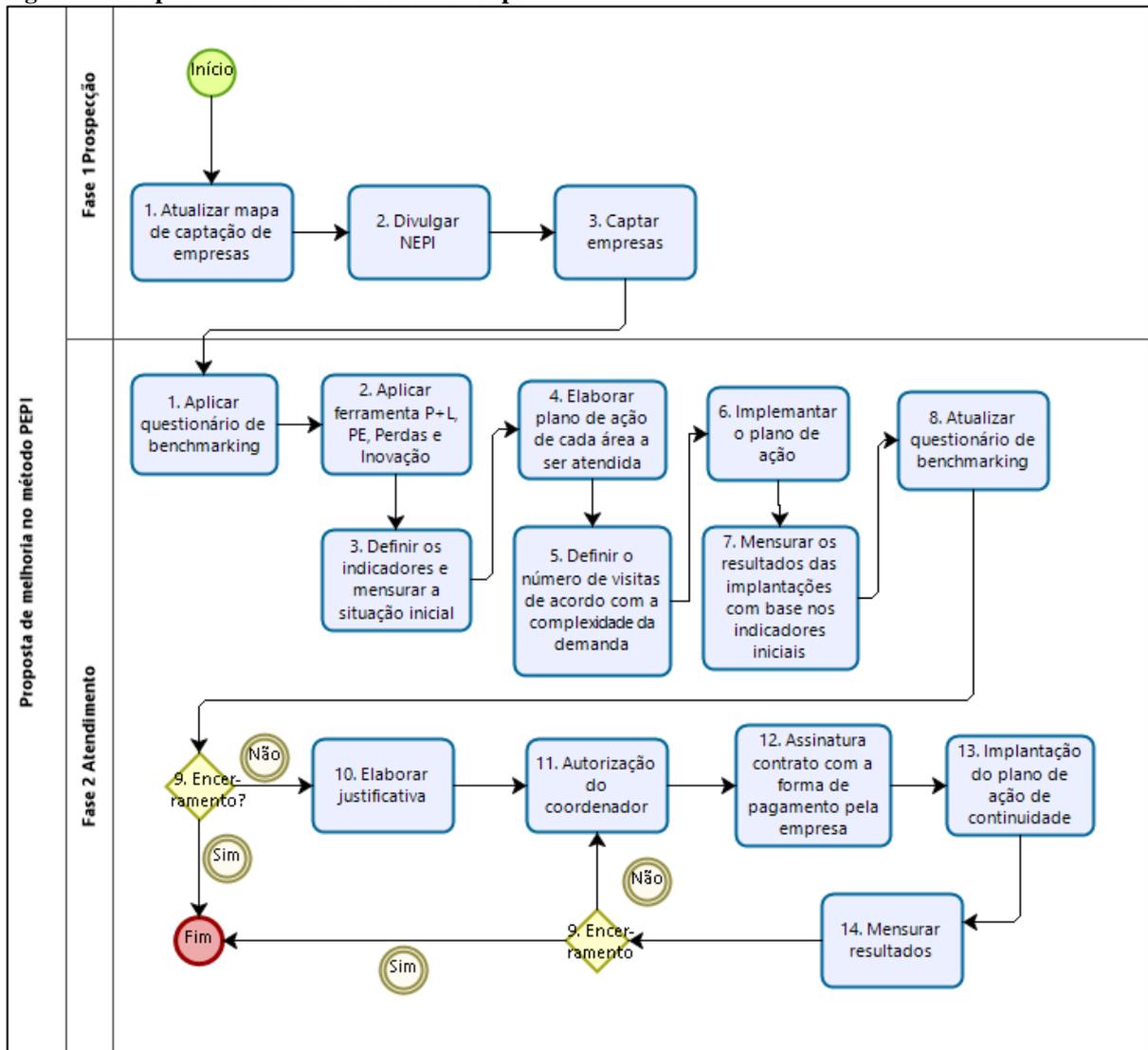
Figura 8 - Método Pepi – Programa Extensão Produtiva e Inovação



Fonte: adaptado de SDECT (2015).

A proposta de melhoria (ver Figura 9) para o projeto de consultoria do Pepi leva em consideração a percepção e as sugestões dos empresários atendidos pelo Nepi - Faccat, além das dos extensionistas e do coordenador do Nepi Faccat, que, com suas experiências, identificaram oportunidades de melhorias para este projeto, que tem um nível de satisfação considerado pela coordenação estadual do Pepi como sendo muito bom.

Figura 9 - Proposta de melhoria no método Pepi



Fonte: Autor (2019).

A fase 1, prospecção, contempla três etapas, sendo a primeira o mapa de captação, que compreende a relação de empresas que cumprem os requisitos para ser atendidas, e que deverá ser elaborado a partir de critérios técnicos, priorizando empresas que atuem nos setores pré-definidos pela coordenação estadual do Pepi. Desta forma, prioritariamente, serão atendidos aqueles setores definidos na política pública como estratégicos para o desenvolvimento da região onde está situado o Nepi. Assim, as implantações deverão estar alinhadas com os objetivos do estado e poderão tornar a região mais competitiva nos setores industriais definidos na política estadual. Como ponto de corte, o atendimento deverá ocorrer somente em indústrias de pequeno e médio porte, que tenham faturamento entre 300 e 60 mil até 20 milhões de reais anuais.

A etapa 2, divulgação do Nepi, deverá ocorrer por meio de apresentações do projeto em sindicatos, associações industriais, entrevistas para jornais, programas de rádios, site da instituição universitária e, principalmente, em visitas às empresas relacionadas no mapa de captação.

Na etapa 3, captar empresas, os extensionistas visitam empresas que atendam aos objetivos do projeto e tenham interesse em aderir ao programa. Na adesão, o consultor-extensionista deve obter o máximo possível de informações para poder avaliar a real necessidade da empresa no atendimento e se está capacitada para recebê-lo. Essa capacidade está relacionada aos recursos humanos existentes na organização e, também, aos recursos técnicos. A partir deste momento, será definido se o atendimento ocorrerá em uma ou duas áreas, e, somente após esse primeiro atendimento, com duração mínima de 9 meses, é que será definido se haverá atendimento em mais alguma área. Para cada área de atendimento, a empresa terá que disponibilizar um gestor interno, que será o ponto de contato entre a empresa e o Pepi, sendo que cada gestor poderá responder por uma área. Haverá permissão para que um gestor atenda a duas áreas somente nos casos em que as demandas a serem implantadas tenham alguma relação, similaridade ou complementaridade. Após a definição das áreas, deverá ser preenchido o termo de adesão às responsabilidades das partes, o qual será assinado pelo empresário, gestores internos e pelo extensionista, que, a partir disso, deverá oficializar e planejar o início da consultoria.

A fase 2, denominada de atendimento, contempla quatorze etapas. Na etapa 1 dessa fase, aplicar questionário de benchmarking, o extensionista responsável pela captação da empresa aplicará esse questionário, ferramenta que possibilitará uma análise comparativa abrangente do atual estágio de gestão da empresa em relação às outras empresas atendidas pelo Pepi. As respostas serão submetidas ao software desenvolvido para o Pepi e utilizado na versão atual, mas com o diferencial de comparar as informações somente de empresas atendidas pelo Pepi em todo estado do RS. Desta forma, a análise será realizada para sustentar a elaboração dos indicadores, que deverão ser propostos após a aplicação do diagnóstico.

A etapa 2, aplicar ferramenta de diagnóstico, refere-se à área de atendimento, podendo ser planejamento estratégico, redução de perdas, produção mais limpa ou inovação. Se a empresa estiver sendo atendida em duas áreas, os diagnósticos deverão ser aplicados em momentos diferentes, ou seja, cada consultor irá aplicar a ferramenta de diagnóstico de sua área.

A etapa 3, definir indicadores e mensurar situação inicial, é a primeira proposta de melhoria ao método do Pepi, e nela deverão ser definidos os indicadores de acompanhamento das implantações. Todos os métodos internacionais estudados contemplam uma etapa final de

avaliação dos resultados obtidos. Essa avaliação deve ser iniciada, de forma concomitante, com a aplicação do diagnóstico, pois, com base nessas informações, pode-se iniciar a definição dos indicadores, que serão acompanhados durante as implantações sugeridas pelo extensionista. Conforme o diagnóstico evolui, o extensionista já deve identificar alguns indicadores e coletar as informações, para que ele sirva de parâmetro inicial e para que seja possível a mensuração dos resultados obtidos ao final dos atendimentos. Cada uma das quatro áreas deve haver uma relação de possíveis indicadores para serem medidos; desta forma, evita-se a existência de um número de indicadores excessivo e, principalmente, possibilita-se compará-los com os de outras empresas, regiões e outros períodos do projeto. A definição dos indicadores deverá ficar a cargo da coordenação estadual do projeto, e, sempre que um extensionista identificar a necessidade de um novo indicador, este deverá ser submetido à coordenação, para que seja validado.

Na etapa 4, elaboração do plano de ação das áreas atendidas, os consultores deverão elaborar o plano, a fim de atender a todas as oportunidades de melhoria identificadas no diagnóstico, e, na sequência, deverá ser utilizada a ferramenta GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), para definir as prioridades dentre as demandas possíveis de serem implantadas no período, com o acompanhamento do extensionista. Nos casos em que a empresa será atendida em duas áreas, os dois extensionistas deverão se reunir para que as implantações sejam tratadas de forma colaborativa. Com a definição das prioridades, o consultor deverá garantir, no mínimo, duas demandas a serem executadas. As demais demandas servirão para que o gestor possa dar continuidade ao projeto após a intervenção do extensionista. A priorização das demandas a serem implantadas deverá ser definida em conjunto pelo empresário e o gestor interno.

Após o aceite das propostas por parte do gestor, deverá ser iniciada a etapa 5, definir o número de visitas de acordo com a complexidade da demanda, sendo que esse número poderá variar de acordo com a profundidade de envolvimento do extensionista na implantação, não podendo ser inferior a seis visitas e nem superior a vinte. Essa etapa compreende a segunda melhoria proposta, baseada nas entrevistas com gestores das empresas atendidas e extensionistas, devendo existir a possibilidade de ajustar o número de atendimentos, de acordo com a complexidade da demanda, que, em alguns casos, será identificada durante a implantação, que deve ser acompanhada pelos extensionistas. Sempre que houver a necessidade de alteração do cronograma inicial proposto, essa alteração deverá ter a ciência e a anuência do coordenador do Nepi, que será o responsável em garantir o equilíbrio nos atendimentos a todas as empresas.

Na etapa 6, implantar o plano de ação, o consultor deverá realizar o cronograma de visitas pré-estabelecido, além do acompanhamento das implantações. É papel do consultor-

extensionista identificar e realizar possíveis ajustes no decorrer das implantações. Outra atribuição importante é o contato com o gestor, para que os compromissos e recursos que foram assumidos pela empresa, quando da definição das prioridades para essa implantação, estejam à disposição dos envolvidos. E, nos casos em que ocorrerem problemas, estes deverão ser levados ao conhecimento do empresário, para que sejam solucionados. Nos casos em que o gestor ou o empresário não cumprirem com suas responsabilidades, o atendimento poderá ser encerrado antes da conclusão da implantação da demanda. Nessas situações, será elaborada uma ata, onde serão descritos os motivos que levaram à interrupção dos atendimentos. Nos casos em que o número de visitas realizadas for igual ou superior a 50% dos atendimentos previstos, não será necessário substituir a empresa. As visitas faltantes deverão ser realocadas nas outras empresas atendidas, e essas alterações deverão constar em relatório, que será validado pelo coordenador do Nepi. Quando o número de visitas for inferior a 50% do planejado, será de responsabilidade do extensionistas captar nova empresa para cumprir sua meta. A meta de visitas será definida de acordo com a complexidade das demandas, mas cada extensionista deverá cumprir, no mínimo, vinte visitas por mês e um total de 220 visitas no ciclo de 11 meses. Ao final do ciclo, as demandas definidas como prioritárias deverão estar implantadas e seus resultados mensurados.

A etapa 7 refere-se à mensuração, que é a terceira melhoria proposta no método, com um procedimento de mensuração em que o extensionista deverá atualizar os indicadores propostos na etapa 3 e, a partir dos resultados, determinar os ganhos referentes às implantações.

A etapa 8, atualizar questionário de *benchmarking*, deve contemplar, no mínimo, uma visita e, se necessário, duas, para que seja garantida a fidedignidade dos dados e, dessa forma, utilizadas essas informações para o monitoramento do projeto e o desenvolvimento da região onde as implantações estão sendo realizadas.

Na etapa 9, encerramento, o extensionista, juntamente com o gestor do projeto, deverá avaliar os resultados mensurados e comparar a ferramenta de *benchmarking* inicial e final, para juntos definirem o encerramento - ou, se acharem necessário -, a continuidade dos atendimentos. Sendo definido o encerramento, aplica-se a pesquisa de satisfação e formaliza-se o encerramento. Sendo identificada a necessidade de continuidade, segue-se para a etapa 10, elaborar justificativa, quando extensionista e gestor debatem as possíveis demandas e necessidades da empresa, para que os atendimentos sigam ocorrendo. O extensionista deve elaborar a justificativa, que será apresentada juntamente com o plano de ação de continuidade, o cronograma de atividades, a periodicidade e os custos desse novo atendimento. Esse plano e

seus custos já devem ter sido acordados com a empresa que receberá o atendimento. A empresa deverá arcar com 40% do custo/hora do extensionistas, e o restante será absorvido pelo Pepi.

Na etapa 11, autorização do coordenador, a justificativa deverá ser avaliada pelo coordenador, baseado nas informações do extensionista, nos resultados atingidos, nas oportunidades apresentadas e nos custos do projeto, já que do orçamento para a execução do projeto será reservado 10% para esses atendimentos complementares.

A etapa 12, assinatura de contrato com a forma de pagamento pela empresa, será a formalização da continuidade, por meio da elaboração e assinatura do contrato de prestação de serviço, com a definição do número de horas de atendimento, prazos para implantação e forma de pagamento da parcela de responsabilidade da empresa.

Na etapa 13, implantação do plano de ação de continuidade, será dada continuidade aos atendimentos, de acordo com o planejado, buscando-se, dessa forma, a maximização dos resultados.

Na etapa 14, mensuração dos resultados do reatendimento, serão mensurados novamente os resultados por meio da atualização dos indicadores do projeto.

Após a mensuração referente ao reatendimento, extensionista e gestor deverão novamente avaliar se o trabalho deve ser encerrado. No caso positivo, serão respondidos a pesquisa de satisfação e o formulário de encerramento. Se a conclusão for a de que ainda existem demandas para serem implementadas, retorna-se para a etapa 10, de elaboração da justificativa de continuidade. Dessa forma, o projeto poderá atender a uma empresa pelo período em que houver demanda e justificar a presença do extensionista, lembrando que, a partir do segundo ciclo, os custos do projeto deverão ser divididos entre o Pepi e a empresa atendida.

Concluem-se os trabalhos após o encerramento dos ciclos de atendimento, formalizando-o com o preenchimento da ata de encerramento, descrevendo as ações implantadas e os resultados atingidos. Na ata, deverá constar a conclusão das demandas sugeridas nos planos de ação.

5 CONCLUSÕES

Esta dissertação versou sobre a análise de quatro métodos internacionais de implantação de consultoria organizacional e o método do Pepi, identificando similaridades, diferenças e oportunidades de melhoria. Foram realizados dois estudos com pessoas envolvidas no Pepi. O primeiro estudo com os extensionistas, e o segundo com empresários e gestores internos das empresas atendidas. Os estudos abordaram a percepção desses dois grupos em relação às fases e etapas de implantação do projeto, desde sua captação até o encerramento.

A região de atendimento do Nepi Faccat contempla quatro Coredes: Paranhana Encosta da Serra, Hortênsias, Litoral e Santo Antônio da Patrulha, que pertence ao Corede Metropolitano Delta do Jacuí. Juntos, os três Coredes e o município de Santo Antônio da Patrulha somam, segundo o Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2015), 741.554 habitantes. Essas regiões possuem características econômicas diferentes, sendo que a Região das Hortênsias e a do Litoral têm forte apelo turístico, e o Paranhana Encosta da Serra e Santo Antônio da Patrulha têm perfil de empresas industriais de pequeno, médio e grande porte.

A partir dos estudos realizados, pode-se constatar que os extensionistas e os empresários aprovam o método do Pepi, mas os dois grupos entendem que existem oportunidades de melhoria. O aspecto com maior destaque em ambos os grupos é o número de atendimentos. De acordo com o estudo, conforme os extensionistas, o projeto deveria contemplar um acompanhamento após as implantações; dessa forma, os objetivos do projeto teriam um maior percentual de aderência e um melhor resultado.

A continuidade do projeto foi destacada como fator relevante para sua credibilidade. Desde sua primeira versão, foram quatro interrupções, levando à incerteza, tanto por parte dos extensionistas como dos empresários, sobre o tempo que restaria para o projeto ter nova parada. Dessa forma, foi proposta a adoção de um ajuste no projeto, para que ele possa ter uma garantia de continuidade, e, principalmente, a definição de como serão alocados os recursos. A parceria com instituições de ensino mostrou-se muito eficaz, em virtude da proximidade das instituições com as empresas que são alvo do projeto.

Outra constatação obtida foi decorrente do fato de o número de atendimentos de todas as empresas ser o mesmo. A sugestão é a de que a complexidade da demanda seja avaliada de forma diferenciada, e que o número de atendimentos seja definido de acordo com a necessidade de cada empresa.

A partir do estudo com os empresários, pode-se concluir que o primeiro ciclo de atendimento gratuito, que ocorre no período de 11 meses, gera percepção sobre os benefícios

que a atuação de um profissional externo leva para as empresas. Por isso, 44% dos empresários entrevistados disseram que estariam dispostos a reembolsar a instituição ou o estado por parte dos custos das implantações, em um segundo ou terceiro ciclo na mesma área. Sendo assim, no caso das empresas que pretendem ter o atendimento do extensionista, nas quais a continuidade dessas implantações seja avaliada pela coordenação do projeto como coerente, os custos desses atendimentos deverão ser assumidos por elas, mesmo que parcialmente.

Os resultados de ambos os estudos demonstram que a falta de uma ferramenta para mensuração dos resultados é a principal oportunidade de melhoria do Pepi, pois ela pode estar impactando negativamente nos desdobramentos do projeto. Uma política pública, por força de lei, deve ser transparente com relação ao valor investido. Medir o retorno desse investimento é a garantia de se poder avaliar o impacto sobre o desenvolvimento da região atendida. Este projeto, a partir de 2015 até 2018, foi financiado em parceria com o Banco Mundial, portanto, já existe uma prestação de contas, mas ela está relacionada ao número de atendimentos, às metas de implantações e ao nível de satisfação dos empresários. No entanto, não existem indicadores dos resultados obtidos a partir da intervenção do extensionista. Esses indicadores deveriam ser apurados em mais de um período, durante e ao final dos atendimentos, e após um ano da conclusão dos trabalhos. Identificar o retorno do investimento é fator determinante para definir a continuidade ou não da política pública. Sabe-se que a mensuração não é fácil, mas, se os critérios forem previamente definidos e adequadamente medidos, essa medição poderá demonstrar a importância da política pública, ou o seu desperdício.

A falta de indicadores para analisar os resultados obtidos pelo projeto foi uma limitação ao estudo. Dessa forma, pode-se sugerir um estudo futuro, onde seriam comparadas, por meio das informações contidas no relatório de diagnóstico inicial e do benchmarking final, a evolução das empresas atendidas pelo Pepi. Assim, poderia ser avaliada a evolução da empresa no período de intervenção do projeto, outra oportunidade, seria a realização de um estudo com os idealizadores do Pepi, e com isso validar as sugestões de melhoria apresentadas nessa dissertação.

Dessa forma, pode-se afirmar que os objetivos propostos nesta dissertação foram atingidos, pois foi possível analisar e comparar quatro métodos de consultoria descritos em artigos científicos, analisar a implantação e os resultados obtidos pelo Pepi, nas perspectivas dos extensionistas e empresários, além de comparar os métodos internacionais com o método do Pepi. A partir dos estudos realizados, foi possível elaborar uma proposta de melhoria no método de consultoria empresarial do Pepi, sendo este uma política pública do Estado do Rio

Grande do Sul e, portanto, servindo como importante ferramenta para o desenvolvimento regional.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. **Desenvolvimento e Fomento produtivo local para superar a pobreza, último capítulo em "Desenvolvimento Econômico Local e Distribuição do Progresso Técnico: uma resposta às exigências do ajuste estrutural.** Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.

ALSAGOUR, M. "The Consulting Process" The Eight-Phase Model, the Human Performance Technology Model and the Human Performance Improvement Model. **International Journal of Management and Commerce Innovations**, [online], v. 4, n. 1, P. 204-210, abr./set. 2016. Disponível em: <www.researchpublish.com>. Acesso em: 30 abr. 2018.

ATLAS SOCIOECONÔMICO DO RIO GRANDE DO SUL. **Conselhos Regionais de Desenvolvimento – COREDEs.** 2009. Disponível em: <<https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/conselhos-regionais-de-desenvolvimento-coredes>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, K; CANÇADO, V. L. Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, n.1, p. 24-34, jan./mar. 2017. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/131522>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

BELLMAN, G. **A Ten Step Consulting Process.** 2008. Disponível em: <<http://konsulentnetvaerket.net/wp-content/uploads/2013/09/A-Ten-Step-Consulting-Process-12-23-11.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

BERSSANETIA, F. T.; CARVALHO, M.M.; MUSCATA A. R. N. O impacto de fatores críticos de sucesso e da maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho: um levantamento com empresas brasileiras. **Prod.**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 707-723, dez. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132016000400707&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 abr. 2018.

BRUCKMAN, J. C.; IMAN, S. Consulting With Small Business: a process model. **Journal of Small Business Management**, [online], v. 18, n. 2, p. 41-47, abr. 1980. Disponível em: <<http://business.illinois.edu/jmkurtz/Class%20%20-%20Consulting%20with%20Small%20Business%20-%20A%20Process%20Model.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2018

CALDAS, M. *et al.* Um Gostinho Do Próprio Remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 2-12, dez. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901999000400013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 mai. 2018.

CROCO, L; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2005.

DONADONE J. C.; SILVEIRA F. Z.; RALIO, V. R. Z. Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 abr. 2018.

DONADONE J. C.; SZNELWAR L. I.; Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 58, 2004. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v14n2/prodv14n2a5.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

FILARDI, F.; ANGELONI, M. T.; COZATTI, F. A., Avaliação da Influência dos Modismos Gerenciais na Adoção de Ferramentas de Gestão nas Redes de Supermercados de Santa Catarina. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 131-143, abr./jun. 2011. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36730>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

GONÇALVES, M.A. Carta ao leitor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 1, dez. 1991. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000400001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 abr. 2018.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Manual global do projeto de extensão produtiva e inovação**. v.3. 2015.

_____. **Perfil Socioeconômico Corede Hortênsias**. 2015.

_____. **Perfil Socioeconômico Corede Litoral**. 2015.

_____. **Perfil Socioeconômico Corede Metropolitano Delta do Jacuí**. 2015.

_____. **Perfil Socioeconômico Corede Paranhana Encosta da Serra**. 2015.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das Empresas**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/comercio/9068-demografia-das-empresas.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 15 dez. 2018.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Book's, 2004.

KUBR, M. (ed.). **Management Consulting**: a guide to the profession. 4. ed. Geneva: International Labor Office, 2002.

MARTINELLI, D. P. JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Manole, 2003.

MOURA, R.L.; CARNEIRO, T. C. J.; DINIZ, B. D. Influência das características pessoais do gerente de projetos no desempenho dos projetos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 4, out./dez. 2017. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017005015108&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 abr. 2018.

OLIVEIRA, C. C.; SILVA, J. C. S. Aprendizagem, Mentoria e Cultura Organizacional de Aprendizagem: o estudo do caso da Performance Consultoria e Auditoria. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. esp., p. 60-92, dez. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000400060&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 mai. 2018.

OLIVEIRA, E. S. **Critérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços consultoria de gestão**: a perspectiva dos clientes. 2005. 213 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, Porto Alegre, 2005. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16102005-144827/publico/Dissertacao_EduardoSampaio.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2018.

PESSOA, C. I. P. *et al.* Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 35, n.1, p. 15-28, mar. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2018000100015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 mai. 2018.

QUIROGA, G. M. M.; MEIRELLES, D. S. Transferência de Conhecimento em Projetos de Consultoria em Vendas: Um Estudo de Caso de uma Empresa P-Kibs. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 168-196, set./dez. 2013. Disponível: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/174>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

SCHEIN, E. H. Ten Principles as the Essence of Process Consultation. **Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship**. Boston: Addison-Wesley, 1999. Disponível: <http://andewal.com/archive/process_consultation.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2018.

SCOTT, B.; BARNES, B. K. **Consulting on the Inside**: a practical guide for internal consultants. Alexandria: ASTD Press, 2011.

SOUZA, C. M. L. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 5, p. 855-876, out. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n5/a05v15n5.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

SOUZA, C. Políticas públicas: questões temáticas e de pesquisa. **Caderno CRH**, Salvador, n. 39, p. 11-24, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://anpocs.com/index.php/caderno-crh/user-items/created/29-cadernocrh/6618-caderno-crh#>>. Acesso em: 25 nov. 2019.

TARTARUGA, Iván G. Peyré. **Inovação, território e cooperação**: Um novo panorama da Geografia Econômica do Rio Grande do Sul. 2014. 334 f. Tese (Doutorado em Geografia) –

Instituto de Geociências, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/106435>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

VON MENGDEN, Paulo Roberto de Aguiar (Org.). **Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional da Região do Corede Paranhana Encosta da Serra 2015-2030**. Taquara, 2017.

ZAPATA, E. L.; RIVILLAS, C. I. S.; CARDONA, H. A. A. La Consultoria de Gestión Humana em Empresas Medianas. **Revista Estudos Gerenciais**, Cali, v. 26, n. 114, p. 169-168, jan./mar. 2010. Disponível em:
<https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/335>. Acesso em: 30 abr. 2018.

APÊNDICES



Faculdades Integradas de Taquara

Recredenciada pela Portaria MEC nº 1.072, de 26/12/14, D.O.U. de 29/12/14.

Mantida pela Fundação Educacional Encosta Inferior do Nordeste – FEEIN, CNPJ 97.763.593/0001-80.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Você está participando da pesquisa **Proposta de método de consultoria empresarial aplicado ao desenvolvimento regional**, desenvolvida por **Luiz Fernando Costa Neves**, discente do mestrado em **Desenvolvimento Regional**, sob orientação do Professor **Dr. Carlos Fernando Jung**.

Informações Gerais do Entrevistado

Favor marcar com um **X** somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

Sexo:

Masculino

Feminino

Faixa de idade:

Até 25 anos

De 25 a 35 anos

De 35 a 45 anos

De 45 a 60 anos

Acima de 60 anos

Último curso que você concluiu:

Especialização

Superior

Médio

Fundamental

Outro

Tempo em que você atua na empresa:

1 ano ou menos

mais de 1 a 3 anos

mais de 3 a 5 anos

mais de 5 a 10 anos

mais de 10 anos

Setor de atuação na empresa:

Direção

Gerência

Supervisão

Coordenação

Operação

Tipo de empresa:

Industrial

Comercial

Serviços

Setor de atuação da empresa:

Calçadista

Alimentício

Eletroeletrônico

Metalomecânico

Moveleiro

Outro _____

Questões para empresários e gestores:

1. Como ocorreu o processo de captação, diagnóstico e implantação do plano de ação?

2. As implantações geraram algum diferencial competitivo para empresa?

3. Os resultados foram mensurados, e as implantações continuam surtindo efeitos positivos?



Faculdades Integradas de Taquara

Recredenciada pela Portaria MEC nº 1.072, de 26/12/14, D.O.U. de 29/12/14.

Mantida pela Fundação Educacional Encosta Inferior do Nordeste – FEEIN, CNPJ 97.763.593/0001-80.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Você está participando da pesquisa **Proposta de método de consultoria empresarial aplicado ao desenvolvimento regional**, desenvolvida por **Luiz Fernando Costa Neves**, discente do mestrado em **Desenvolvimento Regional**, sob orientação do Professor **Dr. Carlos Fernando Jung**.

Informações Gerais do Entrevistado

Favor marcar com um **X** somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

Sexo:

Sexo:

Masculino

Feminino

Faixa de idade:

Até 25 anos

De 25 a 35 anos

De 35 a 45 anos

De 45 a 60 anos

Acima de 60 anos

Último curso que você concluiu:

Doutorado

Especialização

Superior

Tempo em que você atuou como extensionista:

1 a 3 anos

mais de 3 a 5 anos

Mais 5 anos

Questões para Consultores extensionistas:

1. Qual sua percepção sobre a metodologia utilizada pelo PEPI?
2. Quais os pontos de melhoria da metodologia na sua opinião?
 - 2.1 Captação
 - 2.2 Diagnóstico
 - 2.3 Implantação
 - 2.4 Mensuração de resultados
 - 2.5 Continuidade

ANEXO

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante,

O objetivo central do estudo é: Desenvolver uma proposta de método de consultoria empresarial aplicado ao desenvolvimento regional. Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **Proposta de método de consultoria empresarial aplicado ao desenvolvimento regional**, desenvolvida por **Luiz Fernando Costa Neves**, discente do mestrado em **Desenvolvimento Regional**, sob orientação do Professor **Dr. Carlos Fernando Jung**.

O convite a sua participação se deve ao fato de sua empresa ter recebido atendimento de consultoria no Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI), no período de 2017 e 2018.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão tomadas as seguintes medidas para assegurar a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas: os nomes dos entrevistados e das empresas atendidas pelo projeto não serão divulgados na dissertação, Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, sendo o material coletado armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.”

Se houver algum dano, comprovadamente decorrente da presente pesquisa, você terá direito à indenização, através das vias judiciais, como dispõem o Código Civil, o Código de Processo Civil e a Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de questionário ao pesquisador do projeto. A entrevista será gravada para garantir a fidelidade das respostas.

O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente 45 minutos.

As entrevistas serão degravadas, transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas a pesquisador e seu orientador.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido permanentemente em um banco de dados de pesquisa, com acesso restrito, sob a responsabilidade do pesquisador coordenador, para utilização em pesquisas futuras.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é o de proporcionar uma oportunidade de melhoria no processo de atendimentos realizado por esta política pública do estado que é o PEPI.

Se você tiver perguntas com relação a seus direitos ou questões éticas como participante deste estudo, você também pode contar com um contato imparcial, o Comitê de Ética em Pesquisa da FACCAT (CEP/FACCAT), situado no 1º piso do Prédio Administrativo - Campus

FACCAT na Av. Oscar Martins Rangel, 4500- ERS 115, Bairro: Fogão Gaúcho, Taquara-RS, telefone (51) 3541-6604, ou também pelo e-mail: cep@faccat.br – Horário de funcionamento: nas segundas terças e quartas das 8h às 17h e nas quintas e sextas das 13:30min às 22:30min.

Pesquisador responsável:

Nome: Luiz Fernando Costa Neves e-mail: fneves@faccat.br

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa intitulada “....” e concordo em participar.

Autorizo a gravação da entrevista.

Não autorizo a gravação da entrevista.

Nome do Participante

Assinatura do Participante

Eu, abaixo assinado, expliquei completamente os detalhes relevantes deste estudo ao participante da pesquisa indicado acima.

Assinatura do Pesquisador

Taquara, de de 2019.