
COMPETITIVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS: UMA PROPOSIÇÃO METODOLÓGICA

José Antonio Valle Antunes Júnior

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Doutor em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

E-mail: junico@produttare.com.br - Brasil

Marcelo Klippel

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Mestre em administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

E-mail: klippel@produttare.com.br - Brasil

Resumo: Este artigo descreve uma metodologia de intervenção para aumentar o desempenho das Micro e Pequenas Empresas Industriais – MPEI. O desenvolvimento de métodos robustos para a intervenção em MPEI representa uma necessidade ainda não desenvolvida no Brasil. Para a construção do referencial teórico que suporta a metodologia proposta, o artigo sugere a utilização dos princípios, técnicas e método derivados de três disciplinas básicas: Administração de Empresas, Economia Industrial e Engenharia de Produção. Desta forma, o objetivo do artigo consiste na proposição de um Método Global de Intervenção, utilizando os mais modernos princípios, métodos e técnicas vinculados às três disciplinas básicas, buscando aumentar a competitividade das Micro e Pequenas Empresas Industriais do País.

Abstract: This article describes a methodology for intervention to improve the performance of Small and Medium Industrial Enterprises - MPEI. The development of robust methods for intervention in MPEI is a need not yet developed in Brazil. To build the theoretical framework that supports the proposed methodology, the article suggests the use of the principles, techniques and methods derived from three basic disciplines: Business Administration, Industrial Economics and Production Engineering. Thus, the aim of the paper is the proposal of an overall method of intervention, using the most modern principles, methods and techniques related to the three basic disciplines, seeking to increase the competitiveness of Small and Medium Industrial Enterprises in the Country

Palavras-chave: Método; MPEI; Intervenção.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

É notória a defasagem tecnológica e competitiva atualmente existente entre a maioria das Micro, Pequenas e Médias Empresas Industriais e as Grandes Empresas nacionais e internacionais que atuam no País. Dentro deste contexto, torna-se necessário que estas empresas, em particular as Micro e Pequenas Empresas Industriais – MPEI's, passem a oferecer bens e serviços com qualidade assegurada e com níveis de produtividade e custos compatíveis com os necessários padrões de competitividade exigidos nos respectivos

mercados onde estas empresas atuam. Assim, torna-se necessária a construção de ações sistemáticas que visem contribuir de maneira definitiva para o desempenho econômico e social das mesmas (ANTUNES & FERNANDES, 1993).

CASTILLO e CONTELLESE (1998) mostram que, em economias com setor industrial mais desenvolvido da América Latina como Brasil, México, Colômbia e Venezuela, as grandes empresas (mais de 100 empregados) têm uma participação da ordem de 60% do emprego industrial. Estes números configuram um padrão de distribuição industrial similar ao Europeu, por exemplo, à Alemanha.

O mesmo pode-se dizer, de forma ainda mais concentrada, da participação das médias e grandes empresas em termos de Valor Bruto da Produção Industrial. Torna-se claro, portanto, que uma das atuais características centrais da inserção das MPEI's na estruturação é a sua subordinação à estrutura setorial da economia (CASTILLO & CONTELESSE, 1988). Mesmo tendo em vista este quadro, é inegável e profundamente relevante o fato de que existem espaços consideráveis para a atuação das MPEI's, enquanto vetor de alavancagem econômica e social dos países da América Latina em geral, e do Brasil em particular.

Pode-se, em grandes linhas, pontuar quatro grandes linhas gerais de atuação na qual as MPEI's são fundamentais para proporcionar o desenvolvimento econômico, político e social das nações e regiões onde as mesmas estão inseridas. Estas grandes linhas gerais são:

- a) As MPEI's podem se caracterizar como elementos ativos visando a constituição de uma maior articulação sócio-econômica no âmbito das cadeias produtivas instaladas nos países e regiões: trata-se aqui de perceber a importância estratégica das MPEI's no contexto mais amplo de articulação das cadeias produtivas instaladas no País. Existe a necessidade de desenvolver tecnologicamente e competitivamente as MPEI's instaladas nas regiões com o intuito de dar respostas objetivas à necessidade de fornecer bens e equipamentos no contexto mais amplo das cadeias produtivas que atuam no País (Ex. Cadeia Produtiva de Calçados, Móveis etc.);
- b) As MPEI's apresentam potencialidades criativas no que concerne à produção de Empresas de Base Tecnológica hoje ou no futuro: a criação das chamadas Empresas de Base Tecnológica é amplamente discutida na literatura técnica especializada e vai desde o famoso caso do Vale do Silício nos Estados Unidos, até às MPEI's de base tecnológica estabelecidas em cidades como Santa Rita do Sapucaí no Sul de Minas Gerais e em Porto Alegre no Estado do RS. CASTILLO e CONTELESSE (1988) abordam, por exemplo, os casos da Itália e do Japão onde as MPEI's "introduzem e adaptam novas tecnologias contribuindo significativamente para a reestruturação do sistema industrial";
- c) As MPEI's podem assumir um papel ativo significativo e importante no desenvolvimento sócio-político das regiões: neste ponto, pode-se destacar as ações das MPEI's em três campos sociais importantes: a) As MPEI's são mais adaptáveis que as grandes empresas a variações cíclicas da economia, podendo manter estável um conjunto importante da força de trabalho das regiões onde elas estão constituídas; b) As MPEI's podem servir como elemento importante no sentido do desenvolvimento de capacitação em termos de gestão que está, em muitos casos, associado à difusão e criação de um conjunto significativo de pequenas unidades produtivas; c) auxiliar de forma direta a manter e ampliar a estabilidade social e política das regiões e países embasados em uma ótica de grande densidade democrática;
- d) Desenvolvimento de Pequenas Cooperativas Produtivas: outro ponto relevante a considerar consiste em verificar a possibilidade de constituição e desenvolvimento de

Pequenas Cooperativas Produtivas, que podem ser essenciais no sentido da constituição de uma economia de cunho popular de forte significação desde um ponto-de-vista da gestação de um novo tipo de ótica e ética no que tange ao desempenho político, econômico e social das regiões que adotam este tipo de estratégia.

Em função da pluralidade e da importância das MPEI's no contexto de uma economia voltada a melhorias concretas na condição de vida da população das regiões onde elas estão constituídas, é importante ter enquanto referência básica a necessidade de desenvolver instrumentos concretos de apoio a este tipo de empreendimento. Para que as MPEI's adquiram a necessária capacitação tecnológica visando seu desenvolvimento contínuo no tempo, é necessário construir um conjunto de ações sistemáticas visando desenvolver, transferir e incorporar diferentes tipos de tecnologias, tanto do prisma da gestão eficaz das mesmas, quanto dos produtos e processos por elas utilizadas. Em todos os casos, deve-se procurar soluções organizacionais e tecnológicas que possam incrementar a eficiência coletiva do maior número possível de MPEI's. Para que isso possa ser feito, necessita-se priorizar aquelas atividades que, concretamente, facilitem a associação entre estas diferentes MPEI's e o seu atendimento de forma coletiva e integrada por parte das Instituições Públicas que atuam nas regiões de atuação das mesmas.

É precisamente a partir do contexto acima descrito que se desenvolve este artigo. A construção de métodos robustos de atuação junto a estas MPEI's é uma necessidade ainda não resolvida no âmbito do País. Neste artigo, é proposta uma metodologia concreta para o desenvolvimento de ações amplas na área das MPEI's.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As MPEI's apresentam particularidades inerentes a sua condição de atuação nos mercados onde atuam (BATALHA, 1990). Porém, é preciso perceber que todos os indícios empíricos apontam para a necessidade de melhorar o seu desempenho através da introdução de um processo de capacitação nas estruturas de gestão das empresas (HOLTZ, 1968). No entanto, não existem métodos previamente definidos para alcançar os resultados desejados. Sendo assim, necessita-se estabelecer um conjunto de investigações no sentido de construir mecanismos objetivos de gestão empresarial e tecnológicos adaptados para estas empresas. Neste contexto, torna-se necessário partir de um referencial teórico que possibilite desenvolver o conjunto de pesquisas tecnológicas e aplicadas necessárias. Para a constituição deste referencial, sugere-se a utilização de princípios e técnicas oriundas de três disciplinas básicas: a Administração de Empresas, a Economia Industrial e a Engenharia de Produção.

No que tange aos conhecimentos oriundos da Administração de Empresas, é importante reconhecer os diferentes subsistemas que constituem o Sistema Empresa. Para uma compreensão holística e sistêmica da Empresa, é importante reconhecer a relação entre os Subsistemas de *Marketing/Vendas*, *Finanças*, *Produção* e *Recursos Humanos*. Uma visão global da situação permitirá reconhecer o(s) elo(s) fraco(s) do Sistema Empresa analisado distinguindo, nos diferentes casos, quais são os pontos que devem ser continuamente aprimorados no sentido de obter a harmonia e a sincronização entre as diferentes áreas funcionais da mesma. Neste sentido, os conhecimentos oriundos da área de Administração de Empresas apresentam uma centralidade para a pesquisa a ser realizada.

Os conhecimentos oriundos da Economia Industrial são muito importantes, na medida

em que se torna possível estabelecer relações concretas entre os aspectos Macro e Microeconômicos que constituem a realidade das empresas envolvidas, percebendo o conjunto de possibilidades que se abrem para o desenvolvimento das mesmas no mercado. Pode-se desenvolver um conjunto de ações visando incrementar a competitividade global do país e das regiões, concentrando esforços que possam proporcionar a integração entre as diversas MPEI's, por exemplo, através da desverticalização de empresas consideradas estratégicas. Portanto, na construção geral dos projetos, é necessário ter em mente o desenho dos principais pontos de estrangulamento no desenvolvimento tecnológico dos setores ou complexos industriais importantes para o País. Somente uma perspectiva baseada na Economia Industrial pode estabelecer uma visão ampla e sistemática dos problemas envolvidos na competitividade das Cadeias Produtivas e dos Complexos importantes para o Estado.

Os conhecimentos relacionados com a Engenharia de Produção permitem a atuação em pontos nevrálgicos das empresas, incluindo temas tais como:

- gestão de processos e produtos;
- aspectos relativos à qualidade industrial (ISO 9000, Garantia da Qualidade, Padronização, uso das ferramentas da qualidade, etc.);
- princípios e técnicas de Engenharia Industrial propriamente ditos (por exemplo, leiaute, Troca Rápida de Ferramentas, Poka-Yoke, Planejamento e Controle da Produção, Tempos e Métodos, Teoria das Restrições – Tambor/Pulmão/Corda, etc.);
- custos industriais;
- apoio tecnológico para o desenvolvimento de produtos e processos;
- informatização e automação da produção.

Em resumo, a utilização da Engenharia de Produção permitirá estabelecer melhorias reais na Função Produção que, em Empresas Industriais, se constitui em um elemento chave para a capacitação das empresas.

Um elemento importante a ser considerado, visando integrar e unificar os tópicos utilizados das disciplinas de Administração da Produção, Economia Industrial e Engenharia de Produção para a realidade da MPEI's, consiste em propor a utilização das ferramentas associadas com o Planejamento Estratégico para estabelecer os pontos mais relevantes a serem atacados em cada Organização.

O presente artigo, baseado na lógica da pesquisa aplicada e tecnológica partirá dos referenciais teóricos disponíveis nas disciplinas supracitadas, procurando estabelecer os vínculos concretos com a realidade dos diferentes segmentos onde se inserem as MPEI's que serão estudadas.

3. OBJETIVOS DO TRABALHO

O objetivo do trabalho consiste em propor um Método Global de Intervenção, utilizando os mais modernos princípios, métodos e técnicas ligadas à Administração de Empresas, Economia Industrial, Engenharia de Produção e Engenharia Ambiental, visando incrementar a competitividade das Pequenas e Médias Empresas que atuam no País.

4. MÉTODO PROPOSTO PARA A CONSECUÇÃO DO PROJETO – “NÚCLEO DE EXTENSÃO PARA A COMPETITIVIDADE DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS”

Na seqüência, serão definidos os passos que constituem o Método Global de Intervenção proposto.,

4.1. Definição dos princípios gerais da Metodologia Proposta

Nesta etapa, serão discutidos os princípios gerais que nortearão a Metodologia Proposta. Serão estabelecidas as definições sobre os seguintes tópicos:

- i) Definição dos aspectos institucionais relativos à gestão mais ampla do projeto;
- ii) Aspectos gerais relativos à forma de gestão global do projeto, tais como organograma, funções e responsabilidades;
- iii) Definição do perfil das empresas com potencial de melhorar e crescer que serão selecionadas para a fase de construção do Método Global de Intervenção. Como critérios gerais de seleção das empresas onde irão ocorrer as ações de assessoria / pesquisa, deve-se levar em consideração, durante a realização do diagnóstico e seleção, alguns pontos centrais: a) Análise da saúde financeira da Empresa; b) Aspectos relacionados com a capacitação de gestão existente na Empresa; c) A amostra deve conter um amplo conjunto de segmentos empresariais para que o método possa ser construído e validado da forma mais geral possível;
- iv) Estabelecimento dos conteúdos gerais que deverão ser abordados no projeto, e que se constituirão nos elementos específicos que comporão o projeto global de intervenção;
- v) Deve ser estabelecida uma definição prévia das ações que serão executadas no âmbito interno do projeto, ou seja, pelos próprios consultores que atuam na gestão e na execução das ações, e pelas ações que serão executadas pelos “parceiros” gerais do projeto (Universidades, Centros de Pesquisa, Consultores Associados ao SEBRAE, Consultores Independentes, etc.). Uma divisão preliminar pode ser: a) Os problemas associados à tecnologia de gestão e à tecnologia de processo ficam a cargo dos consultores internos do projeto; b) Os problemas de tecnologia de produto (desenvolvimento, criação, design, etc) podem ser resolvidos pelos parceiros do projeto. Para a definição final dos papéis desempenhados no âmbito do projeto, deve ser feita uma análise rigorosa do perfil dos consultores, visando eliminar com clareza a potencialidade de trabalho de cada consultor e do coletivo de consultores como um todo;
- vi) Consolidação da definição do perfil dos profissionais a serem selecionados para levar adiante o projeto. Neste ponto, devem ser levadas em consideração duas questões básicas e interrelacionadas: a) O desenho global feito pela equipe diretiva do projeto; b) A disponibilidade de profissionais com a qualificação desejada, em função dos recursos disponíveis no projeto, no mercado;

- vii) Definir a “imagem” do projeto como um todo em termos dos símbolos envolvidos (por exemplo, logomarca, pastas, folder, etc).

4.2. Seleção dos profissionais que atuarão no projeto

A partir da definição dos princípios gerais definidos no item anterior, propõe-se a realização de um processo de seleção dos profissionais que atuarão no projeto. Para isso, deverão ser levados em conta os seguintes tópicos:

- i) Análise dos currículos visando perceber a capacitação dos candidatos no que tange aos conhecimentos teóricos relativos aos temas que serão alvo do projeto;
- ii) Análise, através dos currículos, da experiência anterior em termos do tipo de intervenção que será requerida para atuar no projeto;
- iii) Análise, através dos currículos, da experiência acumulada em termos de transferência tecnológica (treinamentos, capacitação tecnológica ou outra forma de repasse de um novo método para uma empresa ou usuários), conhecimento das formas de utilização e relacionamento com outras fontes de tecnologia tais como: Universidades Públicas e Privadas, Centros de Pesquisa do Estado e Privados, etc.;
- iv) Prova de conhecimento geral dos temas pertinentes ao projeto, visando verificar os conhecimentos gerais dos candidatos ao projeto;
- v) Entrevista dos candidatos por pessoas do grupo gestor responsável pela direção geral do projeto.

4.3. Definição preliminar do Método de Intervenção Global a ser utilizado para a consecução do projeto

Partindo de experiências anteriores já realizadas, e que possuem algum tipo de identificação com o trabalho aqui proposto, será proposta uma definição preliminar do Método de Intervenção Global a ser adotado. As linhas gerais a serem adotadas, de um ponto-de-vista da gestão para as empresas, são as seguintes:

- A Estrutura para atuação nas empresas será do tipo matricial, e está apresentada na Figura 1. Para cada Empresa individual, será definido um coordenador geral do projeto, de agora em diante intitulado de Gestor da Empresa, responsável por todos os aspectos relativos à gestão do projeto de intervenção no âmbito da mesma;
- O Gestor da Empresa coordenará a realização de um Diagnóstico na Empresa. Este Diagnóstico, a ser definido nesta fase do projeto, será padronizado podendo contar com a participação de tantos profissionais quanto for julgado necessário pelo Gestor da Empresa em questão. Este diagnóstico deverá levar em consideração três grandes eixos fundamentais: i) Aspectos relacionados com Tecnologia de Gestão - enfatizando a questão da eliminação das Perdas nas Empresas; ii) Tecnologia de Processo e iii) Tecnologia de Produto. O diagnóstico irá privilegiar as principais restrições (*marketing*/vendas, finanças, produção, recursos humanos, desenvolvimento de produtos e processos) que impedem o melhor desempenho financeiro, econômico e

social da empresa. Em outras palavras, o Gestor da Empresa - responsável pelo diagnóstico global - deverá indicar com clareza a priorização das ações a serem realizadas na Organização em questão;

Figura 1 – Matriz de relacionamento entre consultor e empresa com as diversas atividades relacionadas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa n
Consultor 1	Gestor da Empresa	Ação 1	Ação 2		Ação 1
Consultor 2	Ação 1	Ação 3		Gestor da Empresa	Ação 3
Consultor 3		Ação 2	Ação 3	Ação 3	
Consultor 4	Ação 2		Ação 4	Ação 1	Gestor da Empresa
Consultor 5			Gestor da Empresa	Ação 2	Ação 2
Consultor n	Ação 3	Gestor da Empresa	Ação 1	Ação 4	

- A partir da realização do Diagnóstico, o Gestor da Empresa fará uma proposta de atuação, tendo em mente duas situações básicas: i) Um conjunto de ações que deverão ser realizadas pelas pessoas que compõem o grupo de trabalho. Para isso, deverão ser previamente projetadas as áreas de intervenção em termos de assessoria de todos os profissionais envolvidos no projeto; ii) Sugestões quanto à possibilidade de realização de outras ações de melhoria a partir da capacidade geral de Ciência e Tecnologia já existente. Esta proposta, a ser discutida com as empresas envolvidas, deverá conter os seguintes elementos básicos dispostos em um cronograma de trabalho indicando: atividades a serem desenvolvidas, melhorias que serão obtidas a partir da realização da atividade proposta, profissional responsável por cada atividade, tempo dedicado a cada atividade, escalonamento no tempo das atividades desenvolvidas;

- Após a negociação desta proposta de trabalho com a Empresa, deverá ser estabelecida uma proposta final de trabalho por escrito. A idéia consiste em assinar um termo de referência conjunta – Empresa/Núcleo - para a execução dos trabalhos de campo.

4.4. Repasse aos profissionais que atuarão no projeto do Método de Intervenção Global preliminar proposto

Nesta etapa, serão repassados aos profissionais selecionados, através das pessoas que coordenam o projeto, os conceitos gerais que compõem o projeto.

Nesta fase, dar-se-á início, uma vez que esta atividade deve ser feita continuamente ao longo de todo o projeto, à criação de uma série de documentos normativos visando padronizar as atividades associadas à tecnologia de gestão, tecnologia de processo e de produto que serão executadas no âmbito do núcleo. Estes documentos deverão atingir os diversos níveis de atuação: estratégico, tático e operacional, sendo que os documentos do nível operacional são

mais importantes para fins de atuação direta nas empresas. Essa padronização deverá seguir os critérios gerais das Normas ISO 9000. Isto é fundamental para o desenvolvimento de longo prazo do projeto na medida em que irá criar uma 'memória tecnológica' do mesmo, criará uma forma padronizada de atuação dos consultores na organização - muito importante para não deflagrar discórdias entre os agentes internos e externos envolvidos no projeto - e, possivelmente, possibilitará que seja feita a certificação do sistema em conformidade com as normas ISO 9002. A possibilidade de certificação do projeto deve ser levada em consideração, na medida em que:

- i) Constitui-se em um fator relevante de um ponto-de-vista do marketing institucional do projeto;
- ii) Facilita sobremaneira a implantação do Método Proposto em outras áreas/regiões do País.

Outro tópico importante a ser desenvolvido nesta fase consiste na criação de um conjunto de cursos, baseados nos seus conhecimentos teóricos/práticos das pessoas envolvidas no projeto, a serem ministrados internamente para os profissionais envolvidos no projeto. O intuito destes cursos de curta-duração consiste em:

- i) Buscar o nivelamento dos conhecimentos teóricos e práticos entre todos os participantes do projeto;
- ii) Criação de um conjunto de cursos rápidos e objetivos a serem ministrados para o conjunto de empresas envolvidas no projeto como um todo.

4.5. Definição final das capacidades projetadas de intervenção dos profissionais envolvidos

Nesta etapa, far-se-á um mapeamento definitivo das capacidades de intervenção em termos de assessoria direta dos profissionais envolvidos no projeto. Isto acarretará em um detalhamento das colunas da Matriz mostradas na Figura 1. Para que isso possa ser feito, é preciso fazer um cruzamento entre as necessidades de atuação teoricamente previstas e a potencialidade real dos profissionais selecionados.

4.6. Seleção das Empresas objeto da intervenção no presente projeto

Deverá ser feita uma seleção das empresas que serão objetos de intervenção nesta fase do projeto. É importante que, a partir dos princípios gerais definidos no projeto, seja elaborado um processo de divulgação amplo de tal maneira que as empresas selecionadas estejam o mais próximo possível dentro do perfil desejado para o presente projeto.

Na fase inicial do projeto deve-se escolher empresas que tenham potencial de gerar bons resultados. Entre os pontos a serem considerados, pode-se citar:

- i) Empresas que tenham uma direção disposta a mudar;
- ii) Possuir, no seu quadro de funcionários, pessoas que possam ser agentes internos capazes de executar as tarefas de multiplicação e coordenação dos trabalhos propostos pela assessoria;

- iii) Saúde financeira que permita a realização das mudanças propostas. É importante perceber que é preciso alcançar bons resultados iniciais, na medida em que eles são essenciais para a legitimidade do projeto no médio e longo prazo.

4.7. Execução do Trabalho nas Empresas

Nesta etapa deve ser feita uma programação geral da intervenção nas empresas levando em conta a Capacidade disponível dos profissionais e as Demandas previstas. Após a realização dos Diagnósticos, deverá ser feito um ajuste fino da Programação com a alocação dos profissionais envolvidos. Na seqüência, será levada adiante a intervenção de campo, em todas as empresas selecionadas, e de acordo com o cronograma anteriormente especificado.

Será criada uma forma minimamente padronizada - normas e registros - para fazer uma avaliação crítica da empresa e dos resultados alcançados pelo trabalho visando, caso seja necessário, mudar os 'rumos' do projeto na empresa em questão. Será proposto um conjunto de Indicadores, Itens de Controle e Itens de Verificação para poder permitir a visualização dos resultados planejados e realmente executados nas empresas em questão.

4.8. Relatório de Conclusão do Trabalho na Empresa

Após o término do trabalho em cada Empresa em particular, será apresentado um relatório detalhado das atividades desenvolvidas, dos resultados obtidos e de um conjunto concreto de sugestões para a realização de trabalhos futuros visando incrementar a capacidade competitiva da empresa em questão. Para que seja considerado concluído o trabalho na empresa, deverá ser assinado um documento mostrando a concordância da Direção da Empresa com o relatório apresentado pelo Núcleo.

4.9. Realização de Seminários de Avaliação do Projeto

Deverão ser realizados Seminários com a apresentação dos casos, em conjunto com o Núcleo de Extensão/Empresas, com os seguintes objetivos gerais:

- i) Divulgação das melhorias efetivadas nos diversos casos desenvolvidos e os respectivos resultados alcançados ao longo dos diferentes projetos nas empresas;
- ii) Avaliação geral do projeto em seus aspectos institucionais, econômicos, técnicos e sociais;
- iii) Apresentação e discussão crítica do Método de Intervenção utilizado quanto aos aspectos de forma e de conteúdo.

4.10. Consolidação do Método Global de Intervenção

A partir dos casos reais de intervenção nas empresas selecionadas, far-se-á uma análise crítica do Método de Intervenção Global preliminar proposto, incluindo aí os aspectos relativos à forma de intervenção e aos conteúdos propostos, visando a elaboração de um Método Global de Intervenção pormenorizado e detalhado em todas as suas fases.

4.11. Publicação do Método Global de Intervenção

Após a consolidação do Método Global de Intervenção, ou seja, uma vez consolidado o resultado da pesquisa tecnológica elaborada durante o projeto, será feita uma publicação apresentando de forma mais detalhada e didática possível o Método Global de Intervenção desenvolvido ao longo do trabalho. Para que isso possa ser feito, sempre que necessário e conveniente, serão apresentados casos ilustrativos que possam facilitar a compreensão dos usuários e dos leitores da publicação.

4.12. Difusão do Método Global de Intervenção Proposto

O projeto global proposto tem o objetivo mais amplo da criação de Núcleos de Extensão Tecnológica em várias regiões do País. O projeto em questão é um componente básico essencial e estratégico para embasar, a partir de um prisma científico e tecnológico, as ações que serão desenvolvidas no futuro. Desta forma, a geração de um robusto e consistente Método de Intervenção Global constitui-se em uma ferramenta essencial para a continuidade do projeto na medida em que:

- i) Servirá, do ponto de vista da forma e do conteúdo, para fazer o repasse de tecnologia para os novos consultores que serão selecionados para dar andamento ao trabalho nas diversas regiões do País;
- ii) Servirá como um padrão básico de atuação coerente e sistemática, que será permanente e gradualmente aprimorado na medida em que o método vá sendo aplicado na prática em um conjunto cada vez maior de pequenas e médias empresas.

4.13. Geração de um Banco de Soluções para Micro e Pequenas Empresas

Deverá ser criada uma central de informações com o objetivo de catalogar um banco de soluções padrão para as micro e pequenas empresas no País. Para isso, deverá ser conduzido um conjunto de negociações junto às empresas envolvidas no projeto visando possibilitar a utilização prática dos bons casos efetuados como modelo de referência para o desenvolvimento de soluções em um conjunto cada vez mais amplo de empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das considerações expostas acima e do desenvolvimento do método de intervenção, observa-se a real potencialidade e oportunidade de realização de um melhor desempenho financeiro, econômico e social das Micro e Pequenas Empresas Industriais que atuam no País. Esta potencialidade deve ser estruturada e objetiva de acordo com o método acima proposto. Também são de extrema importância as questões relacionadas à divulgação dos casos de sucesso, bem como a elaboração de uma base de dados centralizada, objetivando reunir as informações acerca das soluções adotadas pelas Micro e Pequenas Empresas Industriais do País.

6. BIBLIOGRAFIA

ANTUNES, J. A. V. & FERNANDES, A. C. *Modernização Tecnológica e Empresarial das Micro e Pequenas Empresas Industriais (MPEIs)*. Caderno de Administração Geral – Programa de Eficácia Gerencial. Editora Ortiz, Porto Alegre, 1993.

BATALHA, Mário & DE MORI, Flávio. *A Pequena e Média Indústria em Santa Catarina.*

Florianópolis, Editora da UFSC, 1990.

CASTILLO, Mário & CONTELLESSE, Cláudio. *La pequeña y mediana industria em el desarrollo de América Latina.* Revista da CEPAL, no. 34, 1988.

HOLTZ, Roberto. *A Importância e as Condições de Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas.* Revista Indústria e Produtividade, 1968.