

Vencendo os desafios do crescimento: o método “aprender a crescer” para pequenas e médias empresas brasileiras

Klaus North¹
Emilio da Silva Neto²
Guillermo Dávila Calle³

RESUMO

Na Europa e na América Latina, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são a fonte de criação de postos de trabalho e desenvolvimento, atuando em economias cada vez mais turbulentas e baseadas em conhecimento. Para manter a sua competitividade, as PMEs precisam superar os desafios do crescimento existentes em mercados cada vez mais competitivos. Assim, elas precisam desenvolver “capacidades dinâmicas”, integrando o seu novo conhecimento, tecnologia e competências para alcançar um crescimento sustentável e qualitativo. Com base em uma identificação e análise de desafios de crescimento no Brasil, este texto apresenta a metodologia “Aprender a Crescer”, que foi aplicado com sucesso em PMEs alemãs e está sendo transferido para o Brasil. Os primeiros resultados da sua aplicação no estado de Santa Catarina são aqui relatados. O presente trabalho faz parte de um projeto de pesquisa em andamento financiado pela União Europeia, chamado Sustainable competitiveness of SMEs in turbulent economic and social environments e desenvolvido pelo Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), do Brasil; pela Universidad Nacional de Rosario, da Argentina; pela Universidad Autónoma de Madrid, da Espanha e pela Wiesbaden Business School, da Alemanha.

Palavras-chave: Inovação. PMEs. Aprender a Crescer. Brasil. Alemanha.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil, neste início da segunda década do novo milênio, vem experimentando um contínuo e interessante crescimento de seu Produto Interno Bruto (PIB) anual: de 7,5%, em 2010, a aproximadamente 4%, na atualidade. Nesse período, as 250 PMEs que mais cresceram, elevaram seus faturamentos em cerca de 40% ao ano (DELOITTE, 2011).

De 2002 a 2010, a taxa de desemprego no Brasil caiu sistematicamente de 10,5% para 5,3%, grande parte

¹ Doutor em Eng. Industrial e Ergonomia-TH Darmstadt-Alemanha, Professor do MBA Internacional na Wiesbaden Business School, Alemanha. Autor do Método Aprender a Crescer. klaus.north@googlemail.com

[1] The research leading to these results has received funding from the European Union, Seventh Framework Programme under grant agreement n° PIRSES-GA-2010-268665 (Project “Dynamic SME”)

² Me. Eng. Mecânica -UFSC, Pós-Graduação. Administração de Empresas-ESAG, Sócio-Diretor da Arco-Iris Alimentos Ltda. - Brasil. Doutorando em Eng. e Gestão do Conhecimento - UFSC, Brasil. emiliosneto@netuno.com.br

³ Engenheiro de Sistemas - UNI, Peru, Me. Ciência da Informação – UFSC, Doutorando em Eng. e Gestão do Conhecimento - UFSC, Brasil. Bolsista do Programa Estudantes - Convênio de Pós-Graduação – PEC-PG, da CAPES – Brasil. davila.guillermo@gmail.com

por causa das PMEs (DELOITTE, 2011). Do total de vagas abertas em 2011, 80%, por exemplo, vieram das PMEs (PORTAL BRASIL, 2011).

Essas PMEs certamente souberam aproveitar o novo ambiente de negócios brasileiro, mais propício ao desenvolvimento do país e, como tal, cercado de oportunidades, mas também de ameaças. E muitas.

Mesmo com limitados recursos, de toda ordem, essas PMEs souberam, principalmente, garantir a rentabilidade de seus negócios, adaptar a sua estrutura operacional e orgânica, desenvolver produtos e serviços de valor percebível, suportar financeiramente suas operações e projetos, adotar sistemas integrados e estratégicos de gestão, atrair, investir e reter talentos, gerir o conhecimento, promover a inovação e, ainda, alcançar custos e preços competitivos, fortalecendo as suas posições de mercado. Enfim, asseguraram a sua sobrevivência e o seu próprio crescimento.

No que tange à gestão do conhecimento, essas PMEs criaram condições para o compartilhamento do conhecimento, não só daquele acumulado e disseminado ao longo da sua existência organizacional, como também, e principalmente, daquele ainda implícito (tácito), de posse individual de seus integrantes, não explicitado, não compartilhado espontânea e horizontalmente com toda a equipe.

Navegar com habilidade e eficiência em mares revoltos, fugindo da deriva e aproveitando os bons ventos para imprimir velocidade, é tarefa difícil, que exige planejamento, capacitação e constante aprimoramento. Esse tem sido o desafio enfrentado pelos comandantes das pequenas e médias empresas brasileiras nos turbulentos oceanos de um mercado em intensa competição. (DELOITTE, 2008, p. 3).

Fortalecendo suas 'capacidades dinâmicas' (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), isto é, agindo com muita percepção, velocidade e flexibilidade para adaptar o seu negócio às incertezas advindas desse célere desenvolvimento mundial, aqui denominado ambiente turbulento, o empresário da PME brasileira alcança o sucesso no enfrentamento dos diversos desafios do crescimento, quando, efetivamente, busca oportunidades de crescimento, por intermédio de iniciativas autóctones e recursos próprios, pela sua capacidade de fortalecimento, renovação e reconfiguração de suas competências.

O termo crescimento, aqui citado, não se restringe somente aos incrementos físicos e financeiros da organização. Inclui os desenvolvimentos tecnológico, gerencial e estratégico, ou seja, tem um significado de abrangência ampliada. O crescimento inclui desenvolvimento, capacitação, diferenciação e criação de novas formas não só de adaptação ao ambiente, como também de moldagem deste.

Para se sustentar no mercado e não perder seus talentos humanos para a concorrência, as empresas precisam crescer; isto é, desenvolver continuamente suas habilidades, buscando a sustentabilidade e a rentabilidade do negócio, mediante uma estrutura e clima organizacionais facilitadores à descoberta e aproveitamento máximo do potencial de sua equipe. Enfim, "[...] o crescimento é um caminho a ser cumprido através de muitos passos pequenos" (KOM, 2012, p. 1).

Ao longo do processo de constante amadurecimento do ambiente brasileiro de negócios, principalmente a partir dos anos 1990, a capacidade de responder, de forma rápida, às mudanças advindas das novas oportunidades do mercado e da economia deve ser o diferencial imprescindível nas estratégias das PMEs brasileiras, para o seu crescimento e perenidade de resultados e, mesmo, inclusive, para ampliar a sua importância já conquistada na contribuição ao desenvolvimento da economia brasileira.

2 OS DESAFIOS DO CRESCIMENTO NO BRASIL

Dados demonstram a vocação empreendedora do brasileiro (GRECO et al., 2010). No entanto, praticamente metade das empresas criadas em 1997 fechou suas portas até 2005 (MELO, 2007). Ou seja, poucas empresas brasileiras ultrapassam a sua fase de implantação, sendo vencidas pelo que se pode chamar de desafios da sobrevivência, entre os quais, a falta de capital de giro, os impostos elevados e a falta de uma carteira mínima de clientes são os mais citados (SEBRAE, 2004).

Ao pequeno número de empresas sobreviventes, o inquestionável é que elas precisam necessariamente passar para o estágio seguinte, qual seja, aquele de desenvolver uma estratégia de competitividade, para continuar crescendo qualitativa e quantitativamente, vale dizer, para vencer novos desafios, agora os desafios do crescimento.

Uma revisão bibliográfica feita por alguns autores explicitou as barreiras que dificultam o crescimento das PMEs brasileiras, cujo resumo pode ser visualizado no Quadro 1. Os resultados mostram uma alta densidade de trabalhos que abordam três desafios: a obtenção de recursos financeiros, a diferenciação da concorrência e a expansão da oferta de serviços e mercados. Por fim, nota-se uma lacuna nessa pesquisa bibliográfica dos trabalhos relevantes na área: a falta de referência ao desafio do crescimento associado à gestão do conhecimento.

Lacuna significativa, pois o conhecimento organizacional, resultado de uma combinação de pessoas (suas competências e relacionamentos), tecnologias (suas funcionalidades e interfaces) e processos (sistemas de produção e de gestão) é, atualmente, o principal fator de produção, de agregação de valor, de produtividade e de crescimento das empresas (NORTH, 2010). Ou seja, a sua correta gestão é instrumento imprescindível na superação dos 'desafios do crescimento'.

Quadro 1 – Desafios do crescimento das PMEs no Brasil

DESAFIOS		Deloitte (2011)	Cravo, Gourlay, Becker (2012)	Novais (2011)	Zavatta (2008)	Ortigara (2006)	SEBRAE (2012)
Finanças	Obtenção de recursos para financiar operações e planos	X		X	X	X	X
	Altos impostos (os maiores do BRIC)			X			
Ambiente	Câmbios frequentes em normas e procedimentos			X			
	Custos adicionais para gerenciar taxas e impostos (as vezes criam uma área)			X			
	Barreiras para importar (tempo , custos)			X			
	Demoras para obter Patentes			X			
RH	Atração e retenção de profissionais qualificados	X	X				
	Gestão de RH eficiente	X					
Planejamento	Processo de Planejamento Estratégico e Decisões corretas	X					X
Concorrência	Diferenciação da Concorrência	X				X	X
Custos / Moeda	Custos Competitivos para expandir negócios - Posição do Dólar/Real	X					
Exportações	Dificuldades para exportar (tempos, procedimentos burocráticos)			X			
Inovação	Expansão da oferta de serviços e mercados	X				X	X
	Atualização Tecnológica - Integração de Sistemas de Gestão	X					
	Habilidade para lidar com situações novas (capacidade dinâmica)					X	

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Assim, para que se desenvolvam instrumentos de superação, por parte das PMEs brasileiras, no que se refere aos desafios do crescimento elencados no Quadro 1, estes são explicitados a seguir, acompanhados de

recomendações quanto às estratégias de enfrentamento e vencimento das principais barreiras impostas ao crescimento.

2.1 Capacidade financeira de operar e crescer

Como administrar investimentos, custos, preços e rentabilidade para crescer de forma sustentável e perene? Sem capacidade financeira, uma empresa nem ao menos consegue manter as suas portas abertas. Ou seja, o enfrentamento de qualquer desafio de crescimento só pode ser alvo de atenção do pequeno empresário, após ele ter bem equacionados, isto é, resolvidos, todos os seus desafios de sobrevivência, entre os quais um fluxo de caixa adequado, uma liquidez corrente equilibrada, uma carteira de clientes que sustente o negócio, uma equipe estruturada de profissionais que operacionalize a organização, um rol de produtos e serviços que conquiste e fidelize clientes, uma assegurada rentabilidade de médio e longo prazo e, muito importante, a continuidade do prazer pessoal do empreendedor em liderar pessoas, buscar resultados, resolver problemas e acreditar em si e no negócio.

O grande desafio financeiro, em resumo, é a busca da rentabilidade, por intermédio de uma gestão estratégica de investimentos, com foco não apenas no crescimento propriamente do negócio, mas na capacidade de mantê-lo operando em níveis rentáveis (DELOITTE, 2011).

Para suportar o crescimento e manter o bom desempenho do negócio, o empresário da PME brasileira deve buscar no reinvestimento do lucro a principal fonte de recursos e, em casos propícios, pode recorrer a bancos e fundos de fomento, pois o sistema financeiro brasileiro é desenvolvido e diversificado (ZAVATTA, 2008). Nesta segunda hipótese, muito provavelmente, enfrentará dificuldades, como apresentação de justificativa econômico-social para o investimento, farta documentação, custos cartoriais e prazos longos de liberação dos recursos solicitados (NOVAIS, 2011). Ainda assim, o número de PMEs catarinenses que recorreram a recursos de terceiros aumentou significativamente entre 2011 e 2012 (SEBRAE, 2012).

Muitos são os indicadores sobre a capacidade financeira de operar e crescer de uma organização, e é importante haver instrumentos de controle de tais indicadores (ORTIGARA, 2006).

2.2 Ambiente de negócios

Embora tenha havido uma significativa evolução dos fundamentos econômicos brasileiros, o ambiente de negócios no país continua permeado pela burocracia, a qual impõe obstáculos que afetam os investimentos no país.

Abrir um negócio no Brasil demanda até 185 dias, o que desestimula a abertura de pequenos negócios, dificulta a competitividade das PMEs e mantém esse País em situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes nos países do BRIC - Brasil, Rússia, Índia, China (NOVAIS, 2011).

Arelado a isso tudo, e conforme Novais (2011), o Brasil possui uma das maiores e mais complexas cargas tributárias do mundo, regidas por um conjunto de normas e procedimentos complexos, e em contínua alteração.

A lentidão na concessão de patentes, a insuficiente infraestrutura rodoviária, naval e aérea, e os problemas no sistema educacional são outros fatores que caracterizam e influenciam o ambiente brasileiro de negócios, afetando a sua competitividade.

2.3 Eficiência na gestão de recursos humanos

O Brasil é a sexta maior economia do mundo; contudo, ao falar de competitividade, a situação muda: no ranking da Escola de Negócios -International Institute for Management Development (IMD, 2012) - aparece em 44º lugar entre 59 países; e no *ranking* desenvolvido pelo World Economic Forum (SCHWAB, 2012), encontra-se no lugar 48, dentre 144 países. Dois índices subsidiários da competitividade, apresentados na mesma pesquisa, mostram que a educação básica brasileira está no lugar 88, e a educação superior só atinge o posto 66.

Assim, fica evidente que o ambiente de negócios brasileiro é caracterizado pela falta de mão de obra qualificada. Considerando que trabalhador mal qualificado leva mais tempo para realizar suas tarefas, a empresa gasta mais tempo e dinheiro para produzir, o produto fica mais caro e a competitividade fica afetada.

Além disso, poucas são as chances para melhorias incrementais, na forma de agregação de valor em produtos e processos maduros, e quase nenhuma (chance) para as radicais, relacionadas à inovação, tais como o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas e a criação de novos campos de negócios.

A baixa escolaridade é um dos principais motivos para a produtividade pequena do trabalhador da indústria no Brasil e, por isso, um dos maiores problemas para a competitividade do setor. A produtividade é questão fundamental para o crescimento. Enquanto no Brasil o crescimento se dá pelo aumento do emprego, hoje nos Estados Unidos 75% do crescimento ocorre baseado na produtividade. Um trabalhador americano produz cinco vezes o que produz o brasileiro (CÔRTE, 2012, p. 2).

Ao empresário brasileiro só resta procurar reduzir esse *gap* educacional, com a capacitação e desenvolvimento de seus talentos por seus próprios meios, como treinamentos internos, cursos externos, viagens, feiras, consultorias, intercâmbios e outros. Mais que capacitar o seu pessoal, contudo, o grande desafio do empresário está em atrair e reter profissionais qualificados (DELOITTE, 2011), pois o capital humano é fator essencial ao contínuo desempenho da organização e o grande diferencial competitivo de uma empresa (CRAVO; GOURLAY; BECKER, 2012), bem à frente de equipamentos, processos e recursos financeiros, já que estes são fortemente equalizáveis. Razões estas que explicam a disputa por talentos cada vez mais acirrada.

Salários compatíveis ou superiores aos do mercado, premiação por resultados atingidos, planos de carreira atrelados ao desempenho e participação acionária são alguns meios de reter talentos. Cabe ao empresário da PME adequá-los ao seu caso ou buscar outras formas de motivar e manter talentos em sua organização.

2.4 Planejamento de médio e longo prazo

Muitas organizações morrem por falta de planejamento, ouve-se com regularidade (ORTIGARA, 2006). Mas por que alguns pequenos e médios empresários não planejam? Alguns dizem que não têm tempo para isso, outros afirmam que excesso de organização e planejamento engessa a empresa, outros ainda que planejamento é coisa de empresa grande que tem de prestar contas a acionistas ou à sua matriz no exterior.

A realidade é que toda empresa precisa ter uma visão de futuro, e seus planos alinhados a tal visão fazem uma grande diferença no seu contexto operacional e nas suas relações comerciais. Um dos grandes problemas das empresas, todos sabem, é que continuam fazendo o que sempre fizeram e, ainda assim, esperam atingir resultados diferentes. Passo seguinte, entram em declínio ou em crise e, daí, numa situação de mesmice paralisante.

Grande parte do desinteresse dos pequenos e médios empresários por planejamento é inata e não envolve apenas o planejamento da empresa, mas suas próprias vidas e famílias. Normalmente, eles não têm planos pessoais de longo prazo para si e, muito menos, para suas famílias. Assim, não ter planos na empresa é meramente consequência. Ou, em outras palavras, os planos de uma organização nunca são melhores do que os planos pessoais do empreendedor e de seus familiares (CAMPANHÁ, 2010).

Planejar, em curto, médio e longo prazo, é criar caminhos novos para os mesmos objetivos, mas contextualizados a novas situações, momentos e desafios (SEBRAE, 2012).

2.5 Concorrência no mercado interno

Analistas brasileiros especialistas em PMEs e empreendedorismo identificaram a gestão da 'concorrência' como um dos principais fatores críticos de sucesso (ORTIGARA, 2006). Na mesma linha, a pesquisa de Deloitte (2011) identifica a diferenciação da concorrência como um dos três fatores mais decisivos para o crescimento das PMEs.

Já se foi o tempo da reserva de mercado, em que o modelo de desenvolvimento brasileiro, definido pelo governo, era baseado na proteção da empresa brasileira, mediante o estabelecimento de proibições de importação e criação de grandes obstáculos à participação de empresas estrangeiras no mercado nacional.

Assim, com a economia brasileira em um estágio médio de abertura e o fortalecimento do mercado interno, todos os empresários brasileiros – pequenos, médios ou grandes – precisam competir com concorrentes do mundo todo, em igualdade de condições, em um mercado culturalmente multifacetado e estruturalmente em contínua e rápida mutação.

Cabe ao empresário da PME brasileira enxergar o momento como importante a fim de acelerar iniciativas

para manter custos competitivos, diferenciar-se em relação a seus concorrentes e aumentar a rentabilidade do seu negócio (SEBRAE, 2012). Esta última, a elevação da rentabilidade, é mais importante do que a das receitas para um crescimento sustentável e perene (DELOITTE, 2011).

2.6 Fortalecimento do real perante o dólar

A consolidação da estabilidade econômica brasileira da última década atraiu um volume inédito de moedas estrangeiras em investimentos de longo prazo (DELOITTE, 2011), especialmente em dólares, provocando a valorização da cotação do real, em relação a esta moeda: de outubro de 2002 até 2012, por exemplo, houve uma valorização efetiva do real de 59%, sendo 16% somente em 2012 (STEIN, 2012). Ademais, o Brasil encontra-se na antessala dos grandes fundos de investimento europeus e americanos, estes já com pouco receio de colocar dinheiro no Brasil. Ainda, em quase todo o mundo, o dólar tem perdido valor, resultado de um ajuste gradual do déficit comercial dos Estados Unidos.

Ou seja, o empresário brasileiro tem de buscar soluções para manter, no mercado interno, sua competitividade em preços de produtos e serviços, diante desse desafio provocado pelo regime de câmbio flutuante, em que o valor de conversão da moeda americana é determinado pela lei da oferta e procura.

Nas exportações, cada vez que o real fica mais forte perante o dólar, os produtos brasileiros ficam mais caros no mercado. Esse fato reduz a competitividade lá fora e, em tese, há perda de espaço no disputado mercado mundial. Exceção, quando o destino dos produtos é a União Europeia, em que as transações são feitas em euro, moeda que vem mantendo estável o seu valor diante do real.

De outro lado, e por fim, vale lembrar que a valorização do real em face do dólar torna mais barata a compra, nesta moeda, de insumos importados, razão pela qual o empresário precisa internacionalizar, de preferência 'dolarizando-o', o seu rol de fornecedores, de forma a reduzir os seus custos de compra.

2.7 Competitividade nas exportações

Os fundamentos econômicos brasileiros são bem diferentes e superiores do que na década passada. A inflação controlada em níveis baixos, a balança de pagamentos (vendas menos compras internacionais) folgadoamente positiva, a dívida pública em queda e os recordes nas reservas internacionais do país têm afastado o receio de o Brasil não honrar os seus compromissos com pessoas e empresas no exterior e, também, afastada a hipótese de ataques especulativos contra o real.

Estaria, então, o Brasil pronto para uma completa internacionalização? No que tange às exportações, recentes estudos (NOVAIS, 2011) constatam que os bens exportados demoram no mínimo treze dias para sair do Brasil, e, além dessa demora, o empresário brasileiro também tem de lidar com procedimentos burocráticos que trazem grandes riscos e problemas na sua relação com seus parceiros comerciais estrangeiros.

2.8 Diferenciação da concorrência - atualização tecnológica, expansão na oferta de produtos e serviços, inovação

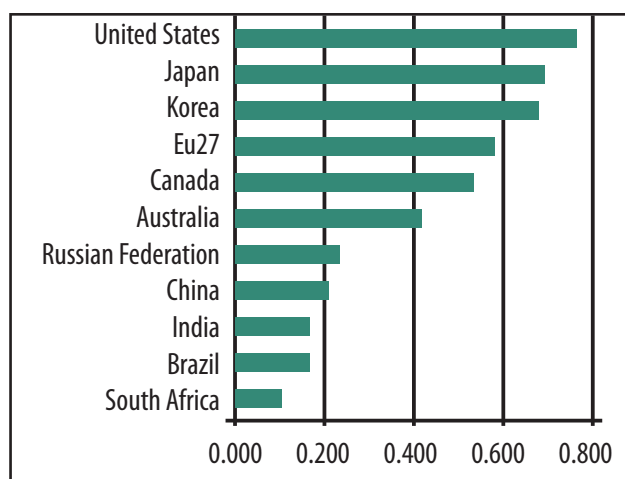
O ciclo de vida dos produtos, graças aos grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, está sendo reduzido drasticamente. Copiar produtos da concorrência já não é mais um investimento de retorno aceitável. Assim, o binômio 'conhecimento + tempo' passou a ser um fator determinante para o sucesso ou o fracasso de uma empresa (SILVA, 2000). E, por conseguinte, de um país.

Com a globalização, as empresas só se mantêm competitivas de forma duradoura, quando utilizam bem o fator de produção 'conhecimento'. Em vez de 'mão de obra', o que vale mais, mesmo, são os seus 'cérebros de obra'. Isso, em virtude, em grande parte, da alta velocidade de inovação, por parte da concorrência, provocando quedas de preços, customização intensa e ciclos de vida de produto cada vez mais curtos, saturação ou desaparecimento de mercados, bem como surgimento de novos. Para vencer nesse ambiente, por assim dizer, em situação de constante turbulência, isto é, de mudanças bruscas sem 'aviso prévio', é necessário mobilizar dinamicamente (ORTIGARA, 2006) todos os recursos de conhecimento da empresa em busca de maior competitividade, diferenciação e inovação.

Neste ponto, inovação, o Brasil precisa se aproximar dos players do mundo. No Índice de Inovação (PRO INNO EUROPE, 2012), numa escala de zero e um, envolvendo 24 fatores, entre os quais formação escolar do pessoal, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, interação e integração tecnológicas, estruturas

flexíveis aos trabalhadores do conhecimento, etc., o Brasil tem uma avaliação preocupante, não só em relação aos líderes mundiais (USA, Japão, Coreia e Comunidade Europeia, nesta ordem), como em comparação aos seus companheiros de BRIC (Rússia, China e Índia, nesta ordem), conforme pode ser visto na Figura 1. E o que é pior, na mobilidade de índices, ano-a-ano, o Brasil, contudo, parece não estar recuperando o tempo perdido.

Figura 1 – EU27 – Innovation performance compared to main competitors



Fonte: Pro Inno Europe (2012)

Na realidade, o Brasil, que tinha, há bem pouco tempo, a sua economia fortemente baseada na extração e comercialização de recursos naturais, precisa se estruturar por meio de massiva educação escolar, intensiva formação profissional e seriada preparação de seus empreendedores, para saltar do estágio atual de país impulsionado pela eficiência para o de um player fundamentado na inovação.

E o empresário da PME, em busca de diferenciação em relação à concorrência e da melhoria das suas margens e da rentabilidade do negócio, precisa promover contínua atualização tecnológica em todos os seus processos operacionais e administrativos, disponibilizar sistematicamente novos produtos e serviços e adotar a inovação como estratégia perene (DELOITTE, 2011); nem que, para isso, tenha de recorrer a parcerias ou alianças, mesmo que com concorrentes.

3 O MÉTODO APRENDER A CRESCER

Diante dos desafios do crescimento anteriormente descritos, evidencia-se que, na atualidade, as empresas devem ser capazes de manter vantagens competitivas em ambientes turbulentos, caracterizados pela alta complexidade e dinamismo.

Assim, é preciso tornar a PME em uma empresa dinâmica, desenvolvendo um sistema de gestão que a diferencie das empresas tradicionais, e que lhe permita:

- Reconhecer as evoluções do ambiente e reagir diante destas com alto nível de eficácia e rapidez.
- Aproveitar ativamente as oportunidades do mercado.
- Delegar responsabilidades e desenvolver o espírito empreendedor dos empregados.
- Fortalecer e maximizar a sua capacidade de aprendizagem e inovação.
- Desenvolver inteligência emocional: com uma cultura, atitudes e comportamentos de confiança e colaboração.

Nas PMEs dinâmicas, o rol do empresário muda, não sendo mais só o 'capitão do barco', mas tornando-se o líder ou coach da sua equipe de trabalho, aprendendo e evoluindo juntos enquanto procuram atingir seus objetivos. Essa apreciação é confirmada por pesquisas recentes, que salientam que o rol de coach é uma das características fundamentais do novo líder (MUJTABA; SUNGKHAWAN, 2009; NORTH, 2012).

A estratégia, diante dessa realidade, converge com os objetivos do Método 'Aprender a Crescer' – um

instrumento estratégico, gerencial e operacional, que busca a eficácia empresarial da pequena e média empresa, tornando-a uma empresa dinâmica. O método foi criado em um projeto de pesquisa aplicada em 125 PMEs na Alemanha (HARDWIG; BERGSTERMANN; NORTH, 2011), concluída com sucesso em 2011. Atualmente, está sendo aplicado em diversos consórcios de PMEs alemãs e também em PMEs do norte da Espanha.

O método 'Aprender a Crescer' integra a execução de um projeto estratégico com um processo de formação e aprendizagem. Dessa forma, as empresas desenvolvem a capacidade de reconfigurar as suas competências em qualquer momento e situação, atingindo altos níveis de inovação e criação de valor para o cliente. O método consiste no seguinte:

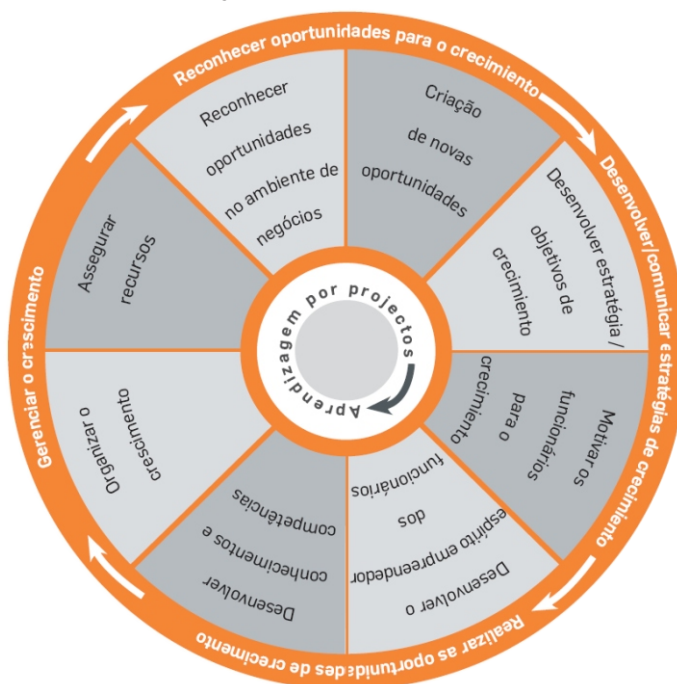
- Identificação de oportunidades e problemas de crescimento, processo feito pelas empresas acompanhadas de um coach do crescimento. Um coach do crescimento é uma pessoa especialista no método, cujo objetivo é acompanhar e guiar as empresas na execução dos seus projetos de crescimento.
- Criação de Projetos de Aprendizagem, para materializar as oportunidades de crescimento e, ao mesmo tempo, para desenvolver as competências dos membros da equipe.
- Intercâmbio de experiências e melhores práticas entre empresas, por meio da rede do crescimento.
- Formação dos coaches do crescimento dentro da mesma empresa, pelas experiências produto da execução dos Projetos de Aprendizagem.

A Figura 2 mostra a Roda do Crescimento, o principal pilar do método, que serve como base inicial para diagnosticar e definir um projeto estratégico de crescimento. Observa-se que, ao longo do processo de crescimento, as empresas enfrentam quatro desafios:

1. Reconhecer oportunidades de crescimento.
2. Desenvolver e comunicar a estratégia do crescimento.
3. Capitalizar as oportunidades do crescimento.
4. Gerenciar o crescimento.

Do mesmo modo, cada um dos desafios tem dois propulsores de crescimento – oito em total, mostradas na Figura 2 –, os quais são o ponto de partida para superar os desafios. É pertinente salientar, igualmente, que, no método, o aprendizado acontece com base nos projetos priorizados e executados para capitalizar as oportunidades.

Figura 2 – A 'Roda do Crescimento'



Fonte: North (2012)

A aplicação do método é realizada em ciclos compostos por sete passos, apresentados na Figura 3 (HARDWIG; BERGSTERMANN; NORTH, 2011). No início, a empresa analisa a sua capacidade de crescimento e reconhece as suas oportunidades de melhoria mediante um diagnóstico. Baseado nesse diagnóstico é definido um projeto estratégico de crescimento, que será executado por um grupo de funcionários, formados no mesmo projeto.

O projeto do crescimento tem um duplo escopo:

- Capitalizar as oportunidades de crescimento.
- Desenvolver as competências da equipe e de cada um dos seus integrantes.

Ao longo do processo de aplicação, as empresas participam em reuniões de intercâmbio de experiências e melhores práticas aplicadas, constituindo uma forma de aprendizagem interorganizacional.

Figura 3 – Os sete passos do Método “Aprender a Crescer”



Fonte: North (2012)

Quando um ciclo é concluído, com resultados aplicados e transferidos à operação, avalia-se a nova base competitiva da empresa para identificar novos objetivos. Esses novos objetivos originam um novo ciclo de aprendizagem. Consequentemente, conclui-se que a aplicação do modelo tem um caráter dinâmico e iterativo.

4 OS PRIMEIROS RESULTADOS DA VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE DO MÉTODO EM SANTA CATARINA

A verificação da aplicabilidade do método "Aprender a Crescer" em Santa Catarina foi realizada sob patrocínio do Projeto Internacional Dynamic SMEs, em parceria com o Núcleo de Gestão para Sustentabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (NGS/UFSC), instituição esta que possui o conhecimento necessário – principalmente em termos específicos relacionados ao mercado brasileiro – para ajudar as empresas a crescerem em competitividade e inovação.

O objetivo do estudo foi promover um autodiagnóstico nas empresas para detectar quais são os desafios mais relevantes que a empresa está enfrentando por causa do crescimento e, em seguida, projetar um plano orientado a desenvolver competências para lidar com esses desafios (WOLF, 2012).

Nesse sentido, é pertinente salientar que o projeto no Brasil teve como escopo a primeira fase da aplicação do método - 1 Analisar a capacidade de crescimento -, apresentada na Figura 3.

Para atingir os objetivos e escopo previstos no estudo, como ferramenta de coleta de dados, foi elaborado um questionário, dividido em quatro áreas e composto por dezesseis perguntas para identificar o estado atual da empresa relativamente à gestão do crescimento (WOLF, 2012). O referido questionário é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Questionário aplicado nas empresas de Santa Catarina

Área 1. Reconhecer oportunidades para o crescimento
1. Nossa empresa reconhece sistematicamente oportunidades e tendências nos mercados de referência e capta sistematicamente os conhecimentos externos de fornecedores, parceiros e clientes?
2. Nossa empresa é capaz de captar de forma sistemática as ideias dos funcionários?
3. Nossa empresa orienta suas atividades voltadas ao cliente e cria novas oportunidades com base em necessidades (futuras) dos clientes?
4. Através de parcerias e de redes com parceiros externos (instituições de pesquisa, universidades, associações, etc.), sistematicamente criamos oportunidades para inovação e crescimento?
Área 2. Desenvolver e comunicar estratégias e os objetivos de crescimento
5. A empresa realiza um planejamento estratégico periodicamente. Sua empresa tem uma estratégia e objetivos de crescimento efetivos. Sua empresa é capaz de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente a novas tendências?
6. Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios que criam valor em longo prazo?
7. A estratégia corporativa não existe apenas na mente do empresário, mas é comunicada intensamente, e os funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento entendendo como podem contribuir para o sucesso do negócio?
8. Nossa empresa sabe como entusiasmar os empregados em relação aos objetivos da empresa?
Área 3. Realizar as oportunidades de crescimento
9. Nossos funcionários pensam e agem com o espírito empresarial e assumem um elevado grau de responsabilidade?
10. Nossos executivos sabem delegar e criar espaços de desempenho – empowerment – para os funcionários?
11. Sistematicamente, desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir crescimento?
12. Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os departamentos, funções e através de várias hierarquias na empresa?
Área 4. Gerenciar o crescimento
13. Somos capazes de adaptar os nossos processos e a organização (empresa) para os desafios do crescimento?
14. Executivos e funcionários sabem conviver com o crescimento?
15. Asseguramos a disponibilidade de funcionários necessários para o crescimento?
16. Asseguramos o financiamento do crescimento de forma proativa?

Fonte: Wolf (2012)

A aplicação do autodiagnóstico incluiu duas avaliações para cada pergunta. Em primeiro lugar, os executivos entrevistados avaliaram – na sua ótica – o desempenho atual da empresa para cada questão. Em segundo lugar, eles definiram – segundo a sua visão – a relevância de cada pergunta para a posição competitiva da empresa.

O estudo foi feito em um total de quinze PMEs sediadas no estado de Santa Catarina, estado da região Sul do Brasil. Essas PMEs correspondiam a distintas regiões e setores do estado, o que permitiu obter um diagnóstico consistente que incorporou as diferentes visões e estilos de gestão no estado. Adicionalmente, as empresas tiveram a disponibilidade de participar no diagnóstico e proposta de soluções. Conforme a proposta metodológica do método 'Aprender a Crescer', foram realizadas entrevistas com executivos de nível estratégico

– tático de cada empresa, objetivando a coleta das informações estruturadas no questionário. Cada entrevista teve uma duração média de cinquenta minutos. As respostas representam a percepção das empresas sobre a forma como estão gerenciando seu crescimento na atualidade.

As quinze empresas outorgaram uma relevância média 'muito alta' às dezesseis perguntas. Assim, o valor médio encontra-se entre os valores: 'relevante' e 'altamente relevante', o qual indica a existência de uma consciência nas empresas da importância dos elementos abordados pelo método "Aprender a Crescer".

A pergunta 3 – Nossa empresa orienta suas atividades voltadas ao cliente e cria novas oportunidades com base em necessidades (futuras) dos clientes – tem os maiores valores de relevância e desempenho real, mas ainda existe um *gap* entre esses valores. O alto valor outorgado ao desempenho real concorda com pesquisas desenvolvidas por SEBRAE (2011, 2012), as quais identificam um alto índice de competitividade nos processos de atendimento ao cliente.

Por outro lado, a pergunta 4 – Através de parcerias e de redes com parceiros sistematicamente criamos oportunidades para inovação e crescimento – tem os menores valores tanto em relevância outorgada quanto em desempenho real. O anterior explica-se pelo medo de algumas empresas de as perdas de vantagens competitivas por compartilhar seu conhecimento sejam maiores ao efeito positivo esperado por elas.

Uma grande oportunidade potencial para melhorar a posição competitiva evidencia-se ao observar os resultados da pergunta 8 – Nossa empresa sabe como entusiasmar os empregados em relação aos objetivos da empresa –, que mostram o maior *gap* entre relevância outorgada e desempenho real. Os resultados concordam com a pesquisa do SEBRAE (2012), que identificou problemas na gestão de pessoas em PMEs catarinenses, principalmente no que tange ao conhecimento pleno das suas funções e responsabilidades – e conseqüentemente da sua contribuição nos objetivos estratégicos – por parte dos colaboradores. O *gap* aqui identificado merece uma especial atenção, considerando que a atração e a retenção de pessoal qualificado são dois dos principais desafios das PMEs nos próximos anos (DELOITTE, 2011; CRAVO; GOURLAY; BECKER, 2012).

Os planos estratégicos estão devidamente formalizados na maioria das quinze empresas objeto da pesquisa. As perguntas 5 e 6 foram orientadas para avaliar a maturidade na 'Formulação de uma estratégia de crescimento' e são percebidas com uma relevância alta e similar e com um valor alto no que diz respeito ao desempenho percebido nessas áreas. A existência de planos estratégicos é um fato ressaltado também por Deloitte (2011), que identificou que 82% das PMEs incluídas no seu estudo possuíam um planejamento estratégico. O *gap* entre relevância e desempenho, no autodiagnóstico da presente pesquisa, explica-se pelos ineficientes – ou inexistentes – processos de comunicação e compartilhamento da estratégia em toda a organização, fato que concorda com estudos prévios (SEBRAE, 2011; SEBRAE, 2012).

Outra evidência que se destaca é o alto desempenho na pergunta 9, orientada a medir o compromisso e responsabilidade dos funcionários. O anterior é um fato a ressaltar, considerando o importante papel dos funcionários diante dos objetivos das organizações. As informações recolhidas mostram que as empresas estabelecem uma relação de longo prazo com os funcionários quando eles demonstram um compromisso e pensamento empresarial. Diferentes resultados são observados na pesquisa do SEBRAE (2012), na qual o interesse da empresa em fomentar o bem-estar e satisfação dos colaboradores tem um valor abaixo da média. De qualquer forma, evidencia-se a necessidade de as PMEs focarem a sua atenção nas lacunas relacionadas ao capital humano.

Por outro lado, as perguntas 11 e 12 procuraram avaliar a maturidade dos processos de criação de conhecimento e competências nas organizações. De modo similar às áreas anteriores, observou-se um *gap* entre a alta relevância outorgada e o desempenho real das empresas. Nesse ponto, é importante ressaltar que as empresas reconhecem os seus esforços por desenvolver conhecimento e competências nos seus funcionários, mas reconhecem também algumas limitações financeiras e afirmam que gostariam de poder fazer mais nessas áreas. O resultado concorda com um baixo índice de compartilhamento de conhecimento observado nas PMEs estudadas pelo SEBRAE (2012), que, além do anterior, identificou uma estrutura inadequada para o compartilhamento das informações orientadas ao planejamento, tomada de decisões e condução dos negócios, entre outros. Também se observou, na presente pesquisa, um forte compartilhamento do conhecimento entre os departamentos de cada empresa pesquisada, explicado talvez pelo tamanho das empresas – médias e pequenas – e porque na maioria dos casos todos os funcionários se conhecem. Entretanto, constatou-se que não existem formalmente áreas com responsabilidade na criação e compartilhamento de conhecimento.

A pesquisa constatou, do mesmo modo, a existência de processos formais e *know how* orientados a

gerenciar o crescimento e a alinhar os recursos humanos e financeiros com esse processo. A constatação anterior baseia-se nos resultados do grupo de perguntas orientadas a avaliar como a empresa gerencia o crescimento – 13, 14, 15 e 16 –, que em média mostraram um alto desempenho e uma alta relevância outorgada. Adicionalmente, e em concordância com pesquisas prévias (DELOITTE, 2009), constatou-se que as empresas utilizam financiamento interno para empreender seus projetos de crescimento. Diversas pesquisas (DELOITTE, 2011; NOVAIS, 2011; ZAVATTA, 2008; ORTIGARA, 2006; SEBRAE, 2012) reconhecem o financiamento como um desafio ao crescimento que merece atenção especial por parte das PMEs. É pertinente que os processos formais da organização permitam tomar decisões corretas com relação a temas, como o capital requerido para o crescimento, a(s) fonte(s) mais adequada(s) e, ainda mais, o perfeito alinhamento desse recurso com os outros processos necessários para o crescimento e gestão dos recursos humanos, produção, marketing, entre outros.

É pertinente ressaltar que análises preliminares mostraram uma correlação entre a relevância outorgada e o desempenho real nas respostas de cada empresa a cada pergunta. Isso pode indicar uma tendência dos entrevistados a avaliar a relevância de cada pergunta em virtude do desempenho real, o qual constitui uma limitação que deve tentar ser levantada em próximas pesquisas.

Por fim, é importante salientar que os resultados da avaliação nas diferentes áreas evidenciam importantes práticas orientadas à inovação e ao crescimento, mas também um conjunto de oportunidades de melhoria, que na sua maior parte correspondem a padrões gerais observados nas PMEs do mercado brasileiro – como, por exemplo, a falta de investimentos em capacitações, processos e estrutura formal orientada à criação de conhecimento –, existindo também outros *gaps* que são particulares na atuação de uma determinada empresa. A capitalização dessas oportunidades de melhoria é um desafio que, pelo seu potencial impacto econômico e social, deve ser prioridade para empresários, consultores e governo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vencida a fase de sobrevivência, no Brasil, em média, até cinco anos após a fundação da empresa, o empresário se depara com os chamados desafios do crescimento, obstáculos estes cuja superação depende de muita visão, planejamento, reflexão e ação.

Em outras palavras, o crescimento, nesta fase, precisa ser gerenciado, de forma que a empresa se capacite a vencer as diversas barreiras que criam obstáculos ao seu crescimento.

Para vencer desses desafios do crescimento, o empresário da PME brasileira precisa não só de uma mudança de paradigma, antes de líder do crescimento para, agora, fomentador da capacitação de sua equipe, como também de uma nova visão, quanto ao papel do consultor; no caso o consultor do crescimento, qual seja, a de alguém que não vai trazer soluções prontas e sim que vai desafiar e desenvolver a sua equipe interna a buscar, por seus próprios meios e recursos, soluções, melhorias e inovações.

OVERCOMING THE CHALLENGES OF GROWTH: THE 'LEARN TO GROW' METHOD FOR BRAZILIAN SMES

ABSTRACT

Both, in Europe and Latin America, SMEs are the most important source of job creation and development in increasingly knowledge based and turbulent economies. To sustain competitiveness SMEs have to overcome the challenges of growth in ever more competitive markets. This requires to develop “dynamic capabilities” to integrate new knowledge, technology and competencies for qualitative and sustainable growth.

Based on an analysis of selected challenges of growth, this paper presents the methodology 'Learning to Grow', which has been successfully implemented in German SMEs and is being transferred to Brazil. The first results of its application in Santa Catarina State are reported in this paper. The research is part of an ongoing research project funded by the European Union “Sustainable competitiveness of SMEs in turbulent economic and social environments” carried-out by Engineering and Knowledge Management Program (EGC) in the Universidade Federal de Santa Catarina - Brazil, Universidad Nacional de Rosario - Argentina, Universidad Autónoma de Madrid - Spain and Wiesbaden Business School - Germany.

Keywords: Innovation. Brazil. SMEs. Learning to Grow. Germany.

REFERÊNCIAS

- CAMPANHÃ, J. **Luz! Plano! Ação!** São Paulo: Hagnos, 2010.
- CÔRTE, G. J. Movimento da indústria pela educação em SC. **Jornal O Correio do Povo**, Jaraguá do Sul/SC, Coluna Mercado, nov. 2012.
- CRAVO, T.; GOURLAY, A.; BECKER, B. SMEs and regional economic growth in Brazil. **Small Business Economics**, Bloomington, USA, v. 38, n. 2, p. 217-230, 2012.
- DELOITTE, T. T. **As pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil**: uma pesquisa sobre as rotas e estratégias que levam à expansão dos negócios. [2008]. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/PesqExame2008.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2013.
- DELOITTE, T. T. **Eficiência nos novos tempos da economia**. Um estudo sobre as pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil. [2009]. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Relatorio%20PME%20Deloitte%202009.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2013.
- DELOITTE, T. T. **A receita da rentabilidade para expandir os negócios**: um estudo sobre as PMEs que mais crescem no Brasil. [2011]. Disponível em: <http://www.deloitte.com.br/publicacoes/2007/Estudo_PME2011.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2013.
- GRECO, S. M. S. S. et al. **Empreendedorismo no Brasil**: 2010. Curitiba: IBQP, 2010.
- HARDWIG, T.; BERGSTERMANN, M.; NORTH, K. **Wachstum lernen**. Wiesbaden: Gabler, 2011.
- INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD). **The World Competitiveness Scoreboard 2012**. Lausanne, Switzerland: IMD, 2012. Disponível em: <<http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2012.
- KOM. **Institut für Wachstumsmanagement und Projekternen**. [2012]. Disponível em: <www.wachstum-lernen.de>. Acesso em: 29 nov. 2012.
- MUJTABA, B.; SUNGKHAWAN, J. Situational Leadership And Diversity Management Coaching Skills. **Journal of Diversity Management**, Colorado, USA, v. 4, n. 1, p.1-12, 2009.
- MELO, L. **As empresas brasileiras têm vida curta**. [2007]. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/empresas-brasileiras-tem-vida-curta-4137543>>. Acesso em: 17 jan. 2013.
- NORTH, K. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- NORTH, K. **Aprender a Crescer**: Apresentação em formato de mídia. Wiesbaden: Wiesbaden Business School, 2012.
- NOVAIS, A. **7 Challenges SMEs face in Brazil**. [2011]. Disponível em: <<http://thebrazilbusiness.com/article/7-challenges-smes-face-in-brazil>>. Acesso em: 24 nov. 2012.
- ORTIGARA, A. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- PORTAL BRASIL. **Micro e pequenas empresas puxam crescimento do emprego desde 2010**. [2011]. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2011/12/2-1/micro-e-pequenas-empresas-puxam-crescimento-do-emprego-desde-2010>>. Acesso em: 11 set. 2012.

PRO INNO EUROPE. **Innovation Union Scoreboard 2011**. [2012]. Disponível em: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm>. Acesso em: 17 jan. 2013.

SCHWAB, K. **The Global Competitiveness Report 2012-2013**. Geneva: World Economic Forum, 2012. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2012.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE/NA, 2004.

SEBRAE. **Índice de competitividade das micro e pequenas empresas catarinenses: 2011**. Florianópolis: SEBRAE, 2011.

SEBRAE. **Índice de competitividade das micro e pequenas empresas catarinenses: primeiro semestre 2012**. Florianópolis: SEBRAE, 2012.

SILVA, D. da. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

STEIN, Y. **Sinal amarelo no front externo: Real sobrevalorizado recebe ataques, mas encontra quem o defenda**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Chicago, USA, v. 18, n. 7, p.509-533, aug. 1997.

WOLF, A. **Aprendendo a Crescer**. 2012. Tese (International MBA) – Wiesbaden Business School, Wiesbaden, Alemanha.

ZAVATTA, R. **Financing Technology Entrepreneurs and SMEs in Developing Countries**. Washington DC: infoDev / World Bank, 2008. Disponível em: <<http://www.infodev.org/publications>>. Acesso em: 20 nov. 2012.