

GESTÃO NA COMUNIDADE

GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA COMUNIDAD

Jéssica Keller¹

Daniele Hilgert Rafael²

RESUMO

O projeto de extensão gestão na Comunidade da Universidade Feevale visa a proporcionar consultoria às pequenas organizações de serviço e comércio do bairro São José/Kephas, na cidade de Novo Hamburgo. O objetivo do projeto é estimular o desempenho organizacional, contribuindo para maiores chances de sobrevivência das organizações e proporcionando uma adequada administração dos diferentes aspectos das organizações da comunidade, a partir de ações de apoio e assessoria em gestão organizacional, bem como de cursos e oficinas que propiciem o desenvolvimento dos envolvidos na gestão dessas organizações. A metodologia utilizada para a prospecção e o firmamento da parceria foi uma pesquisa de campo na qual foram realizados três encontros na empresa. Nos primeiros dois encontros, o objetivo foi cadastrar e verificar o interesse da empresa na parceria com a Universidade. O terceiro momento foi de aplicação do questionário para obter o diagnóstico da empresa, formalizando o início da consultoria. Como pré-resultado obtido a partir da aplicação do questionário, percebeu-se que a empresa não possui as ferramentas básicas de gestão. Serão avaliadas as informações coletadas e elaborado um plano de ação para a aplicação dos recursos necessários para a gestão na empresa.

Palavras-chave: Organizações. Administração. Consultoria. Questionário. Gestão.

ABSTRACT

La gestión de proyectos de extensión de la Universidad de la Comunidad Feevale, tiene como objetivo proporcionar servicios de consultoría a las organizaciones pequeñas y comerciar San Jose / barrio Cefas en la ciudad de Novo Hamburgo. El objetivo del proyecto es estimular el desempeño de la organización, lo que contribuye a una mayor probabilidad de supervivencia de las organizaciones, proporcionando una adecuada administración de los diferentes aspectos de las organizaciones de la comunidad, a partir de acciones de apoyo y asesoramiento sobre la gestión de la organización, así como cursos y talleres fomentar el desarrollo de las personas involucradas en la gestión de estas organizaciones. La metodología utilizada para la exploración y la extensión de la asociación fue un estudio de campo

¹ Acadêmica de graduação em Administração de empresas da Universidade Feevale. Bolsista do Projeto Gestão na Comunidade. *E-mail:* jessicak@feevale.br.

² Mestranda em Diversidade Cultural e Inclusão Social pela Feevale. Especialista em Marketing pela Feevale. Administradora de Empresas. Formação em Dinâmica de Grupo pela SBDG - Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo. Docente na Universidade Feevale nos cursos de Extensão, Graduação e Pós-graduação. Líder do projeto de extensão Gestão na Comunidade. *E-mail:* danieler@feevale.br.

en el que se llevaron a cabo tres reuniones en la empresa. En las dos primeras reuniones el objetivo era registrar y verificar el interés de la empresa en la sociedad con la Universidad. La tercera vez fue el cuestionario para el diagnóstico de la empresa formalizar el inicio de la consultoría. Como pre resultado obtenido en el cuestionario, se dio cuenta de que la empresa no cuenta con las herramientas básicas de gestión. La información recopilada y preparó un plan de acción para la aplicación de los recursos necesarios para gestionar la empresa será evaluada.

Palabras clave: Organizaciones. Administración. Consulting. Cuestionario. Gestión.

1 INTRODUÇÃO

O projeto de extensão Gestão na Comunidade da Universidade Feevale visa a proporcionar consultoria gratuita às pequenas organizações de serviço e comércio do bairro São José/Kephas, na cidade de Novo Hamburgo.

O projeto foi iniciado no ano de 2014 e conta atualmente com quatro acadêmicos, que atuam realizando diagnósticos e intervenções nas organizações, orientados por três professores, com o objetivo de estimular o desempenho organizacional, contribuindo para maiores chances de sobrevivência das organizações e proporcionando uma adequada administração dos diferentes aspectos das organizações da comunidade, a partir de ações de apoio e assessoria em gestão organizacional, bem como de cursos e oficinas que propiciem o desenvolvimento dos envolvidos na gestão dessas organizações.

O projeto estrutura-se a partir de uma proposta de aplicação participativa nas organizações do bairro, onde os membros da comunidade devem se sentir coautores da iniciativa. Esse projeto conta com a participação de acadêmicos da Feevale de diversos cursos de graduação, que atuam como bolsistas ou voluntários, sob a supervisão dos docentes do projeto. A proposta visa a estimular as competências profissionais e o comportamento empreendedor dos acadêmicos, bem como o desempenho organizacional, contribuindo para maiores chances de sobrevivência das organizações.

O projeto contempla gratuitamente as micro e pequenas organizações do bairro, proporcionando-lhes a oportunidade para uma boa administração do seu negócio e conseqüentemente chances para se manterem no mercado. Segundo o *site* do Portal Administradores (2010), a incompetência na administração do negócio, a inexperiência e os fatores econômicos são algumas das principais causas de levar empresas de pequeno porte à falência. E, para não deixar que isso se repita com mais empresas, o projeto tem a iniciativa de ir até as empresas para prestar consultoria e auxiliar os proprietários na administração dos seus negócios.

Diante disso, a empresa X, que não possui nenhuma ferramenta básica de gestão, conseguirá modificar sua administração através da consultoria oferecida pelo projeto para melhorar a gestão de seu negócio? Após aplicar o questionário e obter o diagnóstico da empresa X, o projeto começou a lhe apresentar as ferramentas de apoio, a qual logo se mostrou motivada para desempenhá-las, sabendo que essas são essenciais para o futuro da empresa.

A metodologia utilizada para a prospecção e o firmamento da parceria foi uma pesquisa de campo qualitativa sendo que, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 70), “Na abordagem qualitativa a pesquisa tem o ambiente como fonte direta de dados”, estando diretamente em contato com a empresa e presenciando a sua *performance* para driblar os obstáculos e obter bons resultados. Essa metodologia foi escolhida porque, o aluno/consultor vai até a empresa coletar os dados e analisar como o proprietário desempenha suas tarefas, para assim poder auxiliá-lo na melhor maneira de administrar o seu negócio.

A grande dificuldade encontrada foi na área administrativa, pois a proprietária não possui nenhum conhecimento das ferramentas de gestão e foi a partir dessa análise que se iniciou a desenvolver a consultoria, disponibilizando planilhas, como controles diários de caixa, cadastro de clientes, que são ferramentas básicas, mas que já mostraram bons resultados para a empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As micro e pequenas empresas cada vez mais estão ganhando espaço no mercado, estão sobrevivendo ao tempo estimado para uma empresa de pequeno porte permanecer ativa. De acordo com Longenecker; Moore e Petty (1997), foi constatado que as micro e pequenas empresas são responsáveis pelo desenvolvimento econômico de grandes metrópoles e estão crescendo significativamente a cada ano. Enquanto uma micro empresa pode estar fechando as portas por ter uma má administração, outra pode estar sendo aberta para contribuir com o PIB (Produto Interno Bruto) do país.

Com o fechamento de uma empresa, Dejours (1992) explica que a população que ocupa favelas ou os cortiços, geralmente jogada na periferia das grandes cidades, onde está presente o não trabalho e o subemprego, acaba sendo excluída da sociedade, pois o sofrimento aparece maciço e evidente.

Diante dessa perspectiva levantada por Dejours (1992), percebe-se com maior clareza a importância da consultoria para pequenos empreendimentos localizados em comunidades menos favorecidas socialmente, fortalecendo a importância dos projetos sociais.

Além disso, segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), para uma empresa se enquadrar como micro e pequena empresa, deve considerar alguns critérios, tais como o número de funcionários, o volume de vendas, o valor dos ativos, o volume de depósitos e o seguro da força de trabalho. Muitas dessas empresas são familiares e, em alguns casos, somente a família ou um membro/representante tem o poder de decisão. Essas empresas, se não souberem administrar e separar a família dos negócios, correrão um sério risco de fechar as portas ou acabarão rompendo os laços familiares.

Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 136) definem a sobreposição entre família e negócio como:

As famílias e os negócios existem fundamentalmente por duas razões. A função primária relaciona-se com o cuidado e o sustento dos membros familiares, enquanto os negócios voltam-se para a produção ou distribuição de bens e/ou serviços.

Com o passar dos anos, o setor de consultoria cresceu significativamente de acordo com as demandas das empresas em função da falta de conhecimento de alguns empreendedores em relação à gestão de seus negócios, ou de empresários com conhecimento técnico, mas sem competência para usá-lo.

Ampliando as competências, possibilita-se a inclusão social dos pequenos empreendimentos localizados em comunidades carentes. Para Sasaki (1997), esse é um processo ao qual a sociedade precisa se adaptar para poder incluir e preparar pessoas para assumir seus papéis. Dessa forma, as pessoas empreendedoras que poderiam estar excluídas da sociedade, através de parcerias, como, por exemplo, o projeto social Gestão na Comunidade, que presta consultoria empresarial às organizações desprovidas de recursos financeiros, diminuem seus problemas, decidem sobre soluções e, dessa forma, garantem-se oportunidades para pequenos empreendimentos.

Crocco e Guttman (2010, p. 8) ressaltam que a consultoria é:

[...] um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

A consultoria empresarial é um processo em que o consultor possibilita recursos, disponibiliza ferramentas para a empresa, auxiliando na tomada de decisão e não tendo o controle direto da situação. A consultoria, portanto, é um dos meios que os empresários podem utilizar para obter a melhoria dos processos.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada é a pesquisa de campo qualitativa, que tem o ambiente como fonte direta dos dados, o consultor mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo. As alunas do projeto foram a campo para a coleta de dados utilizando como instrumento de pesquisa um questionário para a realização da entrevista. Prodanov e Freitas (2013, p. 59) definem pesquisa de campo como

[...] aquela que é utilizada como objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

O primeiro momento foi ir até o bairro para fazer o cadastro das empresas e saber se tinham interesse em participar do projeto como beneficiados, sem nenhum custo financeiro. Em seguida foram apresentados os cadastros das empresas para as professoras coordenadoras do projeto e foram destacadas a elas as empresas que haviam mostrado interesse. A partir desse critério, foi feita a triagem das empresas que seriam beneficiadas e um segundo contato com elas para a apresentação detalhada do projeto. O segundo momento foi a aplicação do questionário junto à proprietária da empresa.

O questionário foi aplicado da seguinte forma: primeiramente a proprietária respondeu a questões da situação da área estratégica da empresa, tais como: se possui planejamento estratégico, como

é a relação entre a empresa e os clientes, os fornecedores, as oportunidades e as ameaças, entre outras. Em seguida a proprietária respondeu a questões referentes à área de mercado/marketing, que se refere ao perfil dos clientes, se tem conhecimento de seus principais produtos, se a empresa acompanha o andamento da concorrência. Sobre a área operacional, a proprietária respondeu se o *layout* é adequado, se os clientes têm facilidade de acesso à empresa e o grau de informatização.

Sobre a área financeira, foram aplicadas questões sobre se a empresa possui mecanismos de controle orçamentário, se possui controles operacionais (estoques, contas a pagar e receber, custos, compras, etc.), se utiliza um sistema de fluxo de caixa e se conhece o montante atualizado do capital próprio investido e a taxa de rentabilidade da empresa. E, por fim, a área de recursos humanos, como ela efetua o recrutamento e a seleção de pessoal, quem realiza a administração de pessoal e se as obrigações trabalhistas estão regularizadas. Essas são algumas questões que foram aplicadas referentes às áreas e, a partir das respostas fornecidas pela proprietária, obteve-se o relatório diagnóstico.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

A partir do questionário aplicado, obteve-se o seguinte diagnóstico da empresa X, que trabalha com o comércio de vestuário feminino e masculino, está inserida no mercado há mais de cinco anos e somente a proprietária trabalha no negócio. Notou-se que ela necessita de ajuda para melhor distribuir as tarefas e conciliar amigos/clientes/negócios.

Destaca-se que a empresa não possui nenhum planejamento estratégico, não adota nenhuma ferramenta para aumentar a sua participação no mercado, não se utiliza dos recursos de cartão de débito e crédito. Não possui nenhum sistema de avaliação de desempenho e não tem um cadastro de clientes, mas possui um bom relacionamento com seus clientes e fornecedores.

Em termos de mercado/marketing, ela (proprietária) reconhece os seus clientes potenciais, tem conhecimento dos principais produtos e possui uma boa relação com seus fornecedores, de modo que consegue negociar preços e formas de pagamento. Reconhece o seu diferencial competitivo, que é vender produto de boa qualidade, e está sempre inovando em relação aos seus concorrentes. Seu volume de estoque é compatível com as vendas, mas não acompanha o andamento da concorrência. A formação de preço praticada é em média o acréscimo de 100% sobre o custo, em todos os produtos. A forma de divulgação que ela pratica é somente nas vitrines do estabelecimento, não usufruindo de mídias sociais para a divulgação.

Tem o conhecimento de que seus clientes são 60% do sexo masculino e 40% do feminino, na faixa etária de 14 a 45 anos.

Seus principais concorrentes se encontram no próprio bairro e seus fornecedores se localizam nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo, levando em consideração que utiliza viagens para efetuar compras para seu estabelecimento, buscando sempre a inovação de seus produtos.

Os clientes e os fornecedores têm facilidade de acesso, seu *layout* está adequado, mantendo tudo organizado dentro do estabelecimento, mas seu grau de informatização é zero, em relação ao ambiente, a sua iluminação não está adequada.

A empresa não possui planejamento estratégico, controle orçamentário, controles operacionais, apuração de resultados mensais, fluxo de caixa. Não possui uma boa organização financeiro-administrativa e não conhece o capital investido. Suas fontes de recursos financeiros, além do capital próprio, são amigos e familiares, pois não tem crédito liberado nas instituições financeiras. O critério que utiliza para a concessão de crédito aos clientes é metade do valor da compra de entrada e o restante parcelado em até três vezes no crediário próprio, não utiliza máquinas de cartão como meio de cobrança. Sua saúde financeira está se estabilizando em relação ao seu endividamento.

É somente a proprietária que trabalha na empresa e realiza uma retirada de seu pró-labore mensalmente.

A situação atual da empresa em termos de vendas está boa. As dívidas estão sendo pagas e as pendências com a receita federal estão sendo regularizadas. Os fatores que mais afetam internamente são as cobranças (fixas em atraso) e a desorganização do seu sistema administrativo. Os fatores que afetam externamente são os concorrentes, por se localizarem muito próximos uns dos outros.

A partir dessas informações, foram apresentadas as primeiras ferramentas de gestão para a empresa e, como não está informatizada, utilizaram-se planilhas em papel, ficando a responsabilidade de a proprietária efetuar cópias. Foi disponibilizado a ela um controle diário de caixa, com entradas e saídas, para ela saber o quanto está entrando e saindo de sua empresa e se os resultados são positivos, sempre destacando que o projeto só oferece as ferramentas e fica de responsabilidade da proprietária o preenchimento delas. Após, foi disponibilizado o cadastro de clientes, pois a empresa tinha ficha do cliente com apenas o nome, o que impossibilitava possíveis lembretes de débitos ou até ações de marketing da empresa. Em seguida, analisou-se o preenchimento das planilhas e constatou-se que, após o fornecimento das ferramentas, a empresa desempenhou bons resultados, e a proprietária mostrou-se empolgada em dar continuidade às consultorias aplicadas pelo projeto.

Para o projeto, a empolgação da proprietária é muito gratificante, pois mostra o reconhecimento do trabalho que esta sendo realizado e que, através das ferramentas oferecidas, ela está conseguindo modificar sua administração, melhorando a gestão de seu negócio. Como a consultoria ainda está em andamento, não se tem base para comparação de quando foi iniciado até o término da consultoria, mas pode-se afirmar que a empresa está obtendo bons resultados, como o esperado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o questionário ser aplicado, foi possível identificar onde a empresa estava precisando de apoio, para assim começar a apresentar as ferramentas e as ações de melhoria para a empresa. O resultado que foi obtido após a aplicação das ferramentas de controle diário de caixa e cadastro de clientes foi satisfatório, pois a proprietária está conseguindo administrar a sua empresa e se dedicando ao desempenhar as funções. Partiu dela a iniciativa de criar uma apostila com as planilhas de controle de caixa e o cadastro de clientes, pois, como mencionado no artigo, a empresa não está informatizada.

Quando a proprietária da empresa X reconheceu que necessitava de ajuda para a administração da empresa, ela conseguiu identificar as suas limitações, podendo assim facilitar o trabalho dos consultores.

Está se conseguindo atingir o objetivo, que é proporcionar a adequada administração dos diferentes aspectos das organizações da comunidade, a partir de ações de apoio e assessoria em gestão organizacional através das consultorias prestadas na empresa. Como não foi finalizada, serão apresentadas mais ferramentas, tais como controle de estoques, contas a pagar e receber, cadastro de fornecedores, controles para medir o desempenho da empresa e estimular a informatização do sistema para facilitar os demonstrativos dos resultados apurados, a fim de auxiliar a proprietária na tomada de decisão e na administração da empresa.

REFERÊNCIAS

CROCOO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria Empresarial**. 2 ed. rev. ampl. atual. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho; tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. – 5 ed. Ampliada. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

LOMBARDI, R. **Principais fatores causadores da mortalidade precoce das Micro e Pequenas no Brasil**. Portal Administradores, agosto 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/principais-fatores-causadores-da-mortalidade-precoce-das-micro-e-pequenas-no-brasil/47484/>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo, SP: Pearson Makron Books, 2004.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

SASSAKI, R. K. **Construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 1997. 180p.