

NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia

E-ISSN: 2237-4558

editornavus@sc.senac.br

Serviço Nacional de Aprendizagem

Comercial

Brasil

Dávila Calle, Guillermo Antonio; North, Klaus; Varvakis, Gregório; da Silva, Jackson  
André

Aprender a crescer: como as micro e pequenas empresas de Santa Catarina podem  
enfrentar os desafios do crescimento

NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, vol. 6, núm. 3, julio-septiembre, 2016, pp. 6-23

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350454047002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

# Aprender a crescer: como as micro e pequenas empresas de Santa Catarina podem enfrentar os desafios do crescimento

## RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) enfrentam um conjunto de desafios para crescer e inovar, especialmente quando operam em ambientes dinâmicos e turbulentos como o brasileiro. Por essa razão o objetivo deste artigo é apresentar como um grupo de 11 MPE da Região Sul do Brasil cresceram e melhoraram suas capacidades inovadoras, por meio da aplicação da metodologia "Aprender a Crescer". Descrevem-se os passos seguidos pelos empresários na busca da inovação com foco no desempenho e na aprendizagem da equipe. A aplicação da metodologia melhorou significativamente o desempenho das empresas participantes por meio de maior eficiência no planejamento e controle da produção, no desenvolvimento de produtos e pela estruturação das funções comerciais. De forma diferente às ações tradicionais de consultoria, confirmou-se a sustentabilidade desses ganhos no tempo, devido às competências desenvolvidas pelas empresas durante o projeto, destacando-se a liderança participativa e maior delegação de responsabilidades por parte dos empresários; a proatividade, compromisso e pensamento analítico dos colaboradores; a comunicação interna e o trabalho em equipe. As novas competências foram utilizadas pelas empresas para empreender projetos de crescimento posteriores sem intervenções externas. De forma complementar, o artigo apresenta os fatores críticos para a aplicação bem sucedida da metodologia, bem como, as considerações relevantes para sua aplicação em novos contextos. Procura-se dessa forma potencializar a capacidade de agir dos empreendedores.

**Palavras-chave:** Aprender a Crescer. Transferência de Tecnologia. Inovação. Micro e Pequena Empresa. Capacidade Absortiva.

**Guillermo Antonio Dávila Calle**

Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento e Mestre em Ciência da Informação  
Bolsista CAPES – Brasil  
*guillermo.davila@posgrad.ufsc.br*

**Klaus North**

Doutor em Eng. Industrial e Ergonomia  
Wiesbaden Business School – Alemanha  
*klaus.north@googlemail.com*

**Gregório Varvakis**

PhD. em Manufacturing Engineering  
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil  
*g.varvakis@ufsc.br*

**Jackson André da Silva**

Doutorando e Mestre em Economia e Gestão Empresarial  
SEBRAE-SC – Brasil  
*jackson@sc.sebrae.com.br*

## 1 INTRODUÇÃO

A concorrência global, a intensidade no fluxo de informação e produtos entre continentes, as transformações tecnológicas radicais e o alto dinamismo nos mercados caracterizam o contexto econômico (DRUCKER, 1993; DÁVILA CALLE; SILVA, 2008), e nesse contexto, a capacidade de inovação é uma característica intrínseca às empresas que pretendem sobreviver e se desenvolver (SCHUMPETER, 1927).

Embora inovar seja fundamental, conseguir um comportamento inovador, adaptativo e sustentável não é uma tarefa fácil para as empresas de porte médio ou pequeno (PMEs), devido à existência de diversos desafios, tais como a qualificação da mão de obra, disponibilidade de recursos exclusivamente voltados à inovação, aspectos financeiros, entre outros (NORTH; SILVA NETO; DÁVILA CALLE, 2013). Acrescenta-se ainda a ausência de uma estrutura e recursos voltados à inovação, como por exemplo, uma área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), tornam as PMEs dependentes do conhecimento externo para se tornarem inovadoras (VALENTIM; LISBOA; FRANCO, 2015).

Assim, o conjunto de rotinas e processos utilizados pelas organizações para criar valor a partir da aquisição, assimilação, transformação e aproveitamento do conhecimento externo é definido como capacidade absorptiva (CA). A CA é uma capacidade dinâmica organizacional que suporta a criação e manutenção de vantagens competitivas, em um processo que inclui a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento externo (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Existem dois elementos altamente relevantes para maximizar a CA. Primeiro, as fontes disponíveis de conhecimento externo; quanto mais numerosas, diversas e complementares, maior é a probabilidade de desenvolver uma CA (ZAHRA; GEORGE, 2002). Em consequência, o trabalho em rede, o qual possibilita a “apropriação” de conhecimento e recursos de fora para dentro da empresa, torna-se importante para viabilizar as atividades inovadoras sustentáveis (MOURA et al, 2008).

Segundo, quanto maior o conhecimento prévio acumulado, maior a probabilidade de assimilar e utilizar novos conhecimentos (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Portanto, as atividades de aprendizagem são consideradas uma maneira efetiva para que o capital humano nas PMEs obtenha as competências necessárias para inovar, em forma de conhecimento e habilidades (ROXAS; BATTISTI; DEAKINS, 2014).

Diante do exposto, no contexto atual, a competitividade e a consequente sustentabilidade das organizações refletem seu desempenho organizacional, suportado pelas próprias competências da organização que permitem aprender e inovar. Aprendizado e inovação levam a um processo de adaptação constante e bem-sucedido diante das mudanças tecnológicas e de mercado cada vez mais dinâmicas. Segundo North, Silva Neto e Dávila Calle (2013), o “Aprender a Crescer” é uma metodologia para PMEs que integra a busca por resultados e o desenvolvimento de competências por meio da aprendizagem.

Dando continuidade ao estudo de North, Silva Neto e Dávila Calle (2013), o presente artigo apresenta o processo de aplicação da metodologia em 11 empresas têxtil da região de Brusque, em Santa Catarina, bem como, os fatores críticos de sucesso e os resultados da aplicação em termos de desempenho e aprendizagem. Finaliza com considerações gerenciais relevantes para a aplicação da metodologia em novas redes de PMEs, de diferentes setores e contextos.

## 2 A METODOLOGIA “APRENDER A CRESCER”

A metodologia “Aprender a Crescer” é uma ferramenta que, quando aplicada em PMEs dentro de uma rede, integra a execução de um projeto estratégico de crescimento com um processo de formação e aprendizagem (NORTH; SILVA NETO; DÁVILA CALLE, 2013). Ao aplicarem a metodologia, 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 (HARDWIG; BERGSTERMANN; NORTH, 2011; NORTH; BERGSTERMANN; HARDWIG, 2016).

Dessa forma, a metodologia “Aprender a Crescer” torna-se um instrumento estratégico, gerencial e operacional, que busca a eficácia empresarial, tornando-a uma empresa dinâmica. Entende-se por empresa dinâmica aquela que reconhece e reage com rapidez e eficácia diante das evoluções do ambiente, aproveita as oportunidades do mercado, maximiza sua capacidade de aprendizagem e inovação e desenvolve inteligência emocional e atitudes de confiança e colaboração (NORTH; SILVA NETO; DÁVILA CALLE, 2013).

Operacionalmente, North, Silva Neto e Dávila Calle (2013) salientam que a metodologia “Aprender a Crescer” consiste em:

- Identificar oportunidades e problemas para o crescimento, com o suporte do *coach* do crescimento um especialista na metodologia que acompanha e guia às empresas na execução dos seus projetos de crescimento;
- Criar projetos de aprendizagem para aproveitar as oportunidades de crescimento, mas

- fundamentalmente para desenvolver as competências no nível individual, grupal e organizacional;
- Intercambiar experiências e melhores práticas entre empresas, criando uma “rede do crescimento”; e
  - Formar internamente *coachs* de crescimento que possam liderar futuros projetos de aprendizagem, garantindo a flexibilidade e rápida resposta da organização diante de futuras mudanças e oportunidades.

Por fim, o estudo de North, Silva Neto e Dávila Calle (2013) evidenciou um grupo de oportunidades de melhoria, que correspondem a padrões gerais observados nas PMEs do mercado brasileiro, e a problemas particulares na atuação de uma determinada PME. Foram sugeridas ações conjuntas entre empresas, instituições de pesquisa e governo, para capitalizar essas oportunidades de melhoria e vencer os desafios de crescimento em PMEs brasileiras, buscando potenciais impactos econômicos e sociais. Uma dessas ações já executada foi a aplicação da metodologia “Aprender a Crescer”, apresentada nas seções seguintes do presente estudo.

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE

O macroprojeto *“Sustainable competitiveness of PMEs in turbulent economic and social environments – a network approach”*, ou *(Dynamic SME)*, financiado pelo *“European Union Seventh Framework Programme”*, executado entre os anos 2011 e 2015, teve como objetivo desenvolver um processo de coevolução em direção a um modelo de gestão bem sucedida para as Pequenas e Médias Empresas - PME, que combine a inovação europeia e seu modelo de aprendizagem organizacional com as estratégias de sobrevivência das empresas da América Latina em economias turbulentas, com base na aprendizagem em redes e *clusters*. O projeto foi liderado pelo Professor Dr. Klaus North da *Wiesbaden Business School*, foi coordenado no Brasil pelo Núcleo de Gestão para Sustentabilidade (NGS) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e teve também a participação de universidades da Argentina, Espanha e Portugal.

Um dos produtos do macroprojeto foi a identificação da metodologia “Aprender a Crescer”, criada na Alemanha pelo professor Dr. Klaus North, e aplicada de forma bem-sucedida em 24 PMEs alemãs entre os anos 2008 e 2011, e em 30 PMEs do País Basco entre 2013 e 2015. Os resultados da aplicação evidenciaram altos índices de “crescimento”, termo que inclui os desenvolvimentos financeiro, tecnológico, gerencial, estratégico, da capacidade de diferenciação e inovação, ou seja, um crescimento quantitativo, qualitativo e sustentável.

Por outro lado, o macroprojeto brasileiro “Moda Catarina”, liderado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE/SC), em parceria com a Associação das Micro e Pequenas Empresas de Brusque e Região (AmpeBr), objetiva promover o fortalecimento da indústria da moda da cidade de Brusque e dos municípios vizinhos, através da execução de ações integradas de capacitação e desenvolvimento. O projeto foi desenvolvido entre 2014 e 2015, trabalhando com um escopo de 70 PMEs.

O SEBRAE/SC é um agente de desenvolvimento de referência no Brasil que, através de parcerias com os setores público e privado, atua como um indutor do empreendedorismo, objetivando o aumento das capacidades de inovação, da competitividade e do desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios.

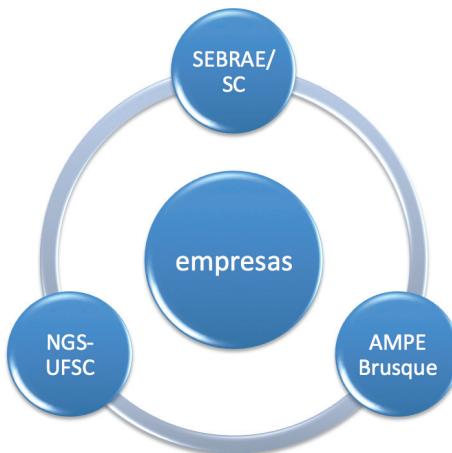
Consequentemente, fica evidente que os objetivos da metodologia “Aprender a Crescer” estão alinhados com os objetivos do SEBRAE/SC, fundamentalmente em dois aspectos: inovação e competitividade. É assim, que no marco do macroprojeto “Moda Catarina”, 11 micros e pequenas empresas de Brusque foram selecionadas para participar em um projeto piloto de aplicação da metodologia “Aprender a Crescer”, com duração prevista de seis meses.

Aspectos como pessoas, tecnologia e processos têm níveis de maturidade específicos em todos os países, regiões e contextos socioeconômicos, sendo relevantes para a aplicação de uma metodologia intensiva em conhecimento e orientada à criação de valor, como o “Aprender a Crescer”. Tais aspectos têm sido abordados em diversas pesquisas como a desenvolvida por Hofstede (2001), que analisa e quantifica diferenças nos comportamentos médios dos cidadãos de cada país em termos de orientação a longo prazo, horizontalidade na interação, aceitação ao risco, entre outros elementos. Portanto, as características da região de Brusque determinaram um novo contexto de aplicação, e consequentemente, constituíram um desafio para a execução da metodologia “Aprender a Crescer”, anteriormente aplicada na Alemanha e na Espanha.

Diante do exposto, o projeto de aplicação da metodologia “Aprender a Crescer” em Brusque, no marco do macroprojeto “Moda Catarina”, teve um duplo objetivo: i) favorecer o “crescimento” e desenvolver as competências nas 11 empresas participantes; e ii) tornar-se um teste-piloto para uma adaptação da metodologia e uma posterior aplicação em outras empresas brasileiras.

O projeto foi liderado pelo SEBRAE/SC com foco nas MPE, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Associação das Micro e Pequenas Empresas de Brusque e Região (AmpeBr), conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Configuração dos parceiros do projeto



Fonte: os autores (2016)

A Ampe-BR é uma associação que desenvolve ações concretas e objetivas ligadas ao associativismo e tem como meta incentivar o crescimento das empresas associadas<sup>1</sup>. Atuando no terceiro ator, o NGS-UFSC, é um laboratório de pesquisa multidisciplinar com experiência em projetos de extensão orientados a melhorar o bem-estar econômico e social no estado de Santa Catarina e no Brasil<sup>2</sup>.

Fica evidente que existia uma convergência clara nos objetivos das três entidades parceiras: favorecer o desenvolvimento das MPE da região. Os parceiros trabalharam de forma integrada e coordenada, em um ambiente com intensivo trabalho em equipe e troca de conhecimento, visando atingir os objetivos do projeto. A configuração é chamada pelos acadêmicos como tripla hélice, e segundo Etzkowitz e Leydesdorff (2000), essa rede de relações gera uma subdinâmica reflexiva de intenções, estratégias e projetos que agrupa um valor adicional pela constante reorganização e harmonização dos recursos subjacentes a fim de atingir, pelo menos, uma aproximação das metas.

O rol e responsabilidades de cada parceiro são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Rol e responsabilidades dos envolvidos.

Parceiro	Rol	Responsabilidades
SEBRAE/SC	Coordenador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver o plano geral e de comunicação do projeto.</li> <li>- Prover os recursos financeiros para a execução.</li> <li>- Coordenar os processos chave: seleção de empresas, workshops de compartilhamento e visitas técnicas.</li> <li>- Fornecer os Facilitadores e acompanhar a execução do método nas empresas.</li> <li>- Acompanhar o trabalho dos Facilitadores.</li> </ul>
NGS-UFSC	Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferir aos Facilitadores os conhecimentos da metodologia e conteúdos-chave adquiridos na Alemanha, através de capacitações.</li> <li>- Fornecer conhecimento relevante que suporte às empresas na execução dos seus projetos.</li> <li>- Identificar oportunidades de melhoria na metodologia.</li> </ul>
AMPE Brusque	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajudar na sensibilização e seleção das empresas participantes.</li> <li>- Divulgar as atividades e os resultados.</li> </ul>

Fonte: os autores (2016)

As 11 empresas participantes foram selecionadas segundo os critérios utilizados no método. Alguns desses critérios foram: a situação financeira da empresa, a atitude empreendedora do empresário e a disponibilidade para investir o tempo e recursos necessários para executar os projetos de crescimento. As empresas participantes têm entre 4 e 25 anos de fundação, entre 5 e 74 colaboradores e pertencem ao setor têxtil, significativamente impactado pela concorrência com os produtos importados, especialmente os vindos da China. Embora todas as empresas fossem do mesmo setor (indústria têxtil), a maioria tinha uma população alvo particular em termos de gênero, uso e idade, facilitando a disseminação do aprendizado e conhecimento.

<sup>1</sup> <http://www.ampebrusque.com.br/><sup>2</sup> [www.ngs.ufsc.br](http://www.ngs.ufsc.br)

No começo, a metodologia “Aprender a Crescer”, já aplicada de forma bem-sucedida na Europa, era vista pelas MPE participantes como uma importante aposta na busca pelo crescimento sustentável. Outro fator estimulante para elas foi a realização de uma visita técnica programada a empresas europeias que haviam executado previamente a metodologia.

Entretanto, existia uma desconfiança associada à inexistência de experiências prévias de aplicação da metodologia no Brasil. Assim, o maior desafio foi gerenciar as expectativas dos empresários, caracterizados por Hofstede et al (2010) como europeus e prósperos, hierárquicos e orientados a resultados. Outro desafio foi o tempo de seis meses alocado para executar os projetos de crescimento em cada MPE, inferior aos nove meses utilizados na Alemanha e na Espanha. Nesse contexto, as 11 empresas começaram a desenvolver seus projetos de crescimento.

#### **4 PROCESSO DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA “APRENDER A CRESCER”**

A capacitação dos Facilitadores é um aspecto chave na aplicação da metodologia “Aprender a Crescer”. Diferente do consultor tradicional, na metodologia um Facilitador é um especialista no processo de condução das etapas de identificação, planejamento, execução e gerenciamento do projeto de crescimento, ao invés de um especialista em uma determinada área de conhecimento específica. O Facilitador trabalha para que o cliente aprenda a gerenciar e resolver problemas futuros de forma efetiva, baseado no pressuposto que o cliente conhece o problema atual e qual a forma de intervenção corretiva é a mais adequada. Promove as soluções dentro do sistema e é a ponte de comunicação com o empresário para assegurar decisões corretas (SCHEIN, 1969, 1987; HARDWIG; BERGSTERMANN; NORTH, 2011). O primeiro passo da aplicação, que antecedeu a definição dos projetos das empresas participantes, foi a realização de dois workshops de trabalho, nos quais os pesquisadores do NGS-UFSC especialistas na metodologia transmitiram aos Facilitadores designados pelo SEBRAE/SC, os conhecimentos adquiridos na Alemanha sobre a metodologia e o processo de aplicação.

O passo seguinte foi definir os projetos de crescimento de cada empresa. Inicialmente, foram identificadas oportunidades de crescimento e a criticidade de cada uma delas, através da aplicação da “Roda do Crescimento” em cada MPE. A “Roda do Crescimento” é uma ferramenta da metodologia na qual, durante uma entrevista estruturada guiada pelo Facilitador, o empresário reflete sobre 16 perguntas relacionadas a oito propulsores do crescimento. O conjunto de respostas fornecidas “serve como base inicial para diagnosticar e definir um projeto estratégico de crescimento” (NORTH; SILVA NETO; DÁVILA CALLE, 2013, p. 13). A seguir, ideias para capitalizar as oportunidades existentes foram identificadas e avaliadas com cada empresário, utilizando critérios de factibilidade em função de tempo, maturidade, finanças e demais recursos disponíveis. A ideia final selecionada deu origem ao projeto de crescimento de cada empresa. Os empresários designaram um líder e uma equipe de trabalho para executar cada projeto de crescimento. No caso do Brasil, nove empresas tiveram o próprio empresário como parte da equipe de trabalho, embora a metodologia exposta por North, Silva Neto e Dávila Calle (2013) sugere que o mesmo não seja parte da equipe de trabalho.

Ao longo dos sete passos da metodologia, os Facilitadores acompanharam a execução dos projetos de crescimento em cada empresa utilizando em média nove visitas. Da mesma forma, e conforme exposto por North, Silva Neto e Dávila Calle (2013), quatro workshops foram realizados no local do SEBRAE/SC em Brusque, visando que as equipes de projeto das MPE compartilhem conhecimento relevante nas diversas fases do projeto. O alto nível de compartilhamento de conhecimento durante a execução dos projetos de crescimento teve uma influência relevante nos resultados finais de cada empresa. Conforme *Comité Européen de Normalisation* (CNE, 2004), compartilhar é entregar conhecimento no momento certo, no lugar certo e com a qualidade certa, ou seja, no contexto certo.

Alguns métodos e ferramentas de compartilhamento de conhecimento segundo a CNE (2004) são: intranets/portais, bases de dados, colaboração, comunidades de prática, rotação de funções, coaching, seminários e treinamento. Nos projetos de crescimento, destacaram-se como ferramentas de compartilhamento os workshops e outras atividades programadas que são parte da metodologia, bem como as sessões de acompanhamento entre o Facilitador e as equipes de trabalho, que serviram também como ponte para desenvolver treinamentos e coaching adequados às necessidades de cada empresa.

O segundo workshop foi o ponto de inflexão no qual os empresários perceberam a grande vantagem da metodologia em relação a outras soluções recebidas previamente. As soluções não eram “trazidas” pelo Facilitador, mas foram desenvolvidas pela própria equipe de cada MPE considerando dois aspectos: a própria definição e construção da solução, e a identificação dos gaps de competência.

Depois do segundo workshop, e em decorrência da maior confiança gerada pelos empresários com eles mesmos e com a metodologia, se dinamizou o processo de compartilhamento de conhecimento entre as empresas, e dentro de cada MPE na relação empresário – Facilitador – equipe.

Posterior ao segundo workshop foi realizada uma missão internacional de *benchmarking* para compartilhar

conhecimentos com as empresas europeias que aplicaram a metodologia, pois se acreditava que uma exposição a um ambiente de inovação e compartilhamento seria relevante para os resultados dos projetos de crescimento e para as próprias MPE. Um 85% dos participantes considerou que a visita atendeu ou superou suas expectativas, e quase um 95% salientou como principal resultado o conhecimento adquirido sobre novas práticas de gestão e tecnologias.

O foco nas pessoas, a necessidade de uma estratégia para empreender um projeto de crescimento, a necessidade de plasmar o aprendizado em um método ou um produto, o entendimento da existência de diversas formas possíveis de se fazer bem as coisas, e a importância da criatividade colaborativa foram os elementos relevantes observados e internalizados a partir da missão.

A missão internacional, coordenada pelo SEBRAE/SC, superou as expectativas e aumentou a confiança dos empresários na metodologia, dinamizando ainda mais o compartilhamento de conhecimento no projeto. Como exemplo, evidenciou-se uma maior participação dos empregados nos *workshops* 3 e 4, compartilhando os avanços, riscos e resultados da execução dos projetos de crescimento em cada empresa. Soluções aplicadas em uma MPE durante a execução constituíram *insights* que foram aplicados por outras MPE na solução de problemas com a mesma estrutura.

Dessa forma, o processo de aplicação permitiu obter um conjunto de resultados de negócio o qual permitiu em maior ou menor grau capitalizar oportunidades de crescimento identificadas na autoavaliação. Em adição, resultados de aprendizagem foram alcançados e relatados pelos empresários e pelas equipes que atuaram nos projetos de crescimento, melhorando um conjunto de competências no nível individual, grupal e organizacional.

## 5 RESULTADOS DO PROJETO

A execução do projeto piloto brasileiro de aplicação da metodologia “Aprender a Crescer” gerou resultados em termos de crescimento das MPE, fortalecimento das competências dos empregados e empresários, e benefícios à sociedade. As MPE atingiram importantes resultados para o negócio, conforme resumo apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - O que as empresas conseguiram?

Empresa	Objetivo de Negócio	Resultados
A	Controlar estoques de matéria-prima e produtos acabados no sistema, através do PCP.	Controle de 40% do estoque do tecido (matéria-prima prioritária) utilizando <i>software</i> . Redução em 100% do atraso na primeira etapa de produção. Redução de custos de matéria-prima, devido a um melhor planejamento das compras.
B	Criar um plano de comunicação e marketing e desenvolver um mostruário para uma nova linha de produtos.	Definição do Plano de Marketing que inclui estruturação de um novo canal de vendas, a definição dos produtos, área de atuação, entre outros. Criação do mostruário de produtos da nova linha.
C	Controlar 100% da movimentação dos produtos na expedição; Analisa a viabilidade da implantação de ferramenta computacional para controle dos produtos.	Controle de 100% da expedição via sistema, que possibilitou uma redução de tempo em todos os processos, diminuir os riscos operacionais associados à atividades manuais, e contar com informação útil e atualizada sobre o processo.
D	Estruturar a área comercial para aumentar em 50% as vendas diretas, até Fev/15.	Definição de função e contratação de um representante de vendas, com foco em uma nova linha de produto.

E	Aprimorar o processo de desenvolvimento de novas coleções, permitindo lançar duas novas coleções até fevereiro 2015.	Incremento da receita em 40%. As coleções anuais passaram de 2 para 4, devido a uma maior velocidade no seu desenvolvimento e pelo melhor planejamento de coleções futuras e incrementos de quadros de representantes. Conta-se com mais tempo disponível para ações de criação e moda.
F	Desenvolver práticas de planejamento e controle de produção, e garantir a meta de redução de atrasos em 50%.	Melhor programação das compras com foco no aspecto financeiro. Melhoria na apuração da produção.
G	Reducir a quantidade de peças por coleção sem perder potencial de faturamento, melhorando a qualidade dos produtos e, consequentemente, o valor agregado.	Redução do estoque de matéria-prima em 15%. Ganho na eficiência, na produção, logística pela redução de peças da coleção, e aumento de 14% no faturamento.
H	Melhorar e automatizar o atual processo de planejamento e controle de produção, visando reduzir tempo na entrega dos pedidos em 25%.	Processo de planejamento e controle da produção automatizado. Menos tempo requerido para controlar a produção, e o tempo de entrega caiu aproximadamente 25%.
I	Desenvolver um plano de redução do <i>lead time</i> , de 60 para 50 dias, até Fev/15.	Redução do <i>Lead Time</i> de 60 a 45 dias, com 95% de cumprimento nos prazos.
J	Desenvolver um departamento comercial, e um colaborador para alcançar mais vendas diretas.	Área comercial implantada. Aumento das vendas, e maior tempo dos empreendedores para analisar novas oportunidades de negócio.
K	Reestruturar a área comercial para permitir a empresa incrementar as vendas diretas.	Recalculados os preços da coleção de Inverno 2015, obtendo valores mais competitivos. Implantação de processo de resgate de clientes. Conquistados novos clientes.

Fonte: os autores (2016)

Em paralelo, os projetos de crescimento possibilitaram que as empresas “aprendessem”, melhorando sua capacidade futura de enfrentar problemas e capitalizar oportunidades de crescimento. Os colaboradores começaram a agir proativamente com um espírito empreendedor, desenvolveram a capacidade de se comunicar melhor e trabalhar em equipe, liderando projetos e criando e implantando soluções no dia a dia. Os empresários desenvolveram uma liderança corporativa e participativa, que possibilitou melhorar a tomada de decisões e a delegação de responsabilidades, favorecendo o crescimento da empresa e dos colaboradores. Como rede de empresas, o projeto possibilitou que os empreendedores crescessem e aprendessem juntos através de troca de experiências (problema, solução, método), se enxergando como parceiros e não mais como concorrentes. O Quadro 3 mostra os resultados de aprendizagem de cada empresa.

Quadro 3 - O que as empresas aprenderam?

Empresa	Objetivo de Aprendizagem	Resultados
A	Capacitar dois colaboradores nas atividades de controle de estoques vinculadas ao planejamento e controle da produção.	A equipe aprendeu a gerenciar proativamente os estoques de tecidos: mudança na cultura. Dois trabalhadores foram capacitados no controle de estoque, possibilitando uma maior delegação de responsabilidades. Um colaborador está apto para desenvolver novos projetos de crescimento.

B	Capacitar dois colaboradores nas atividades de vendas e marketing para a nova linha de produtos.	Um grupo de colaboradores foi capacitado na venda da nova linha de produtos. Um colaborador está em condições de desenvolver novos projetos de crescimento.
C	Capacitar um colaborador a possuir domínio total do processo de expedição (sistema computacional / fluxo de materiais).	Colaborador formado para operar o controle de estoques (capacitação em relacionamento, os princípios e software do processo).
D	Capacitar dois colaboradores a vender com técnicas de marketing baseadas no atendimento direto ao cliente.	O processo de capacitação foi iniciado.
E	Aprender a planejar coleções. Aprender a delegar e administrar resultados.	Dois colaboradores aprenderam a planejar coleções e melhorou-se a delegação na empresa. Obteve-se também uma matriz de competências e experiências positivas de colaboradores promovidos.
F	Capacitação de um colaborador em planejamento e controle da produção.	As três pessoas da equipe dominam o processo de planejamento e controle da produção e a delegação de tarefas na empresa melhorou consideravelmente.
G	Buscar novas tendências com o auxílio de estilistas externos para proporcionar melhor assertividade na coleção.	A contratação de um estilista permanente, e a assessoria de uma consultora possibilitou que a empresa adquirisse conhecimentos sobre novas tendências. Adicionalmente, uma pessoa adquiriu as competências necessárias para conduzir novos projetos de crescimento.
H	Capacitar dois colaboradores para liderar novos projetos de crescimento, e capacitar um colaborador para ser especialista em planejamento e controle de produção.	Os dois colaboradores participantes adquiriram conhecimentos para planejar e controlar a produção e liderar novos projetos de crescimento. Também desenvolveram habilidades de comunicação em distintos níveis.
I	Desenvolver capacidades dos colaboradores para reduzir o <i>lead time</i> .	Melhoria na solução de problemas, na capacidade de planejamento e execução, maior entrosamento entre unidades da empresa, e maior atitude para compartilhar informações.
J	Desenvolver um colaborador em técnicas de vendas e busca de novos mercados.	Empreendedores aprenderam a avaliar e criar novas unidades, a delegar responsabilidades e a formular novos projetos de crescimento.
K	Capacitar um colaborador para que possa incrementar as vendas diretas; Capacitar um colaborador para ampliar sua atuação nos processos administrativo e financeiro.	Foram aprendidos aspectos específicos do negócio, como negociação com clientes inadimplentes, contrato de representantes, resgate de clientes, entre outros.

Fonte: os autores (2016)

Existiu também uma contribuição social do projeto-piloto da aplicação da metodologia "Aprender a Crescer", tangível nos quatro empregos gerados durante execução dos projetos de crescimento das MPE.

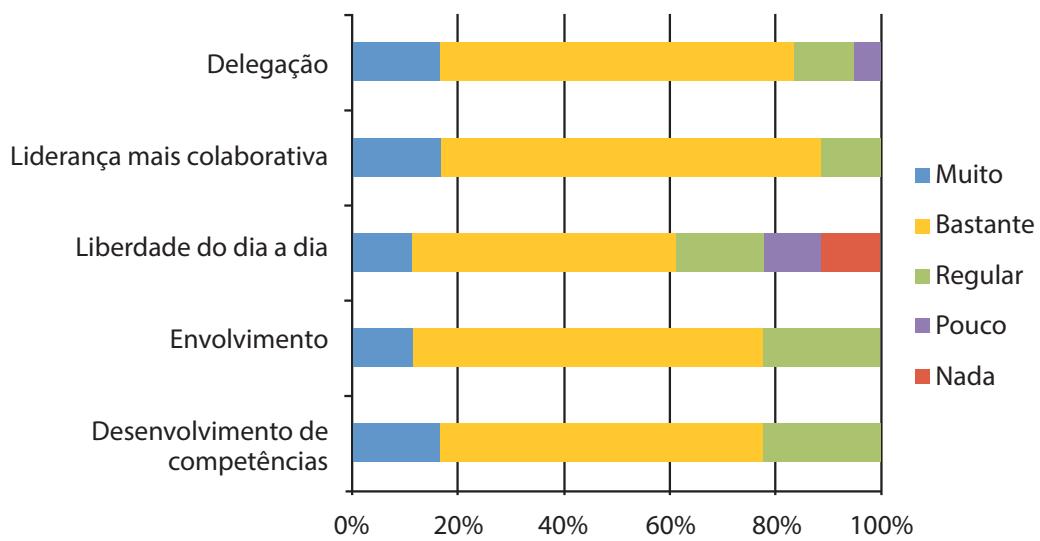
Ao final do projeto, foram avaliados os resultados através de um questionário (ver Apêndices A e B) entregue a cada empresário e a um membro de equipe selecionado aleatoriamente. Foram recebidos 18 questionários com respostas completas, sendo nove de empresários e nove de empregados.

O conjunto de resultados do projeto demonstrou uma percepção positiva por parte dos participantes. O projeto foi bem-sucedido para 84% dos respondentes e 16% deles afirmaram que o projeto teve um sucesso médio.

Adicionalmente, identificaram-se mudanças no estilo e comportamento gerencial. Os itens com maior desenvolvimento ao longo do projeto foram a capacidade de delegar e a liderança colaborativa, conforme

apresentado na Figura 2.

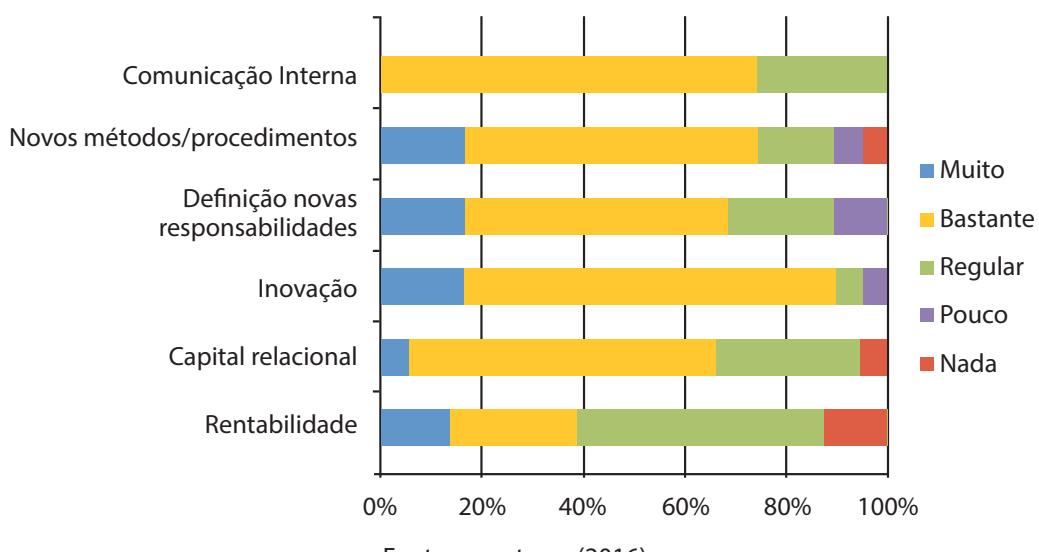
Figura 2 - Mudança no comportamento e gestão por parte do empresário



Fonte: os autores (2016)

Além das mudanças percebidas no comportamento dos empresários, perceberam-se mudanças importantes nas MPE no que tange à comunicação interna, novos métodos e procedimentos, definição de novas responsabilidades, inovação, capital relacional e rentabilidade, conforme apresentado na Figura 3.

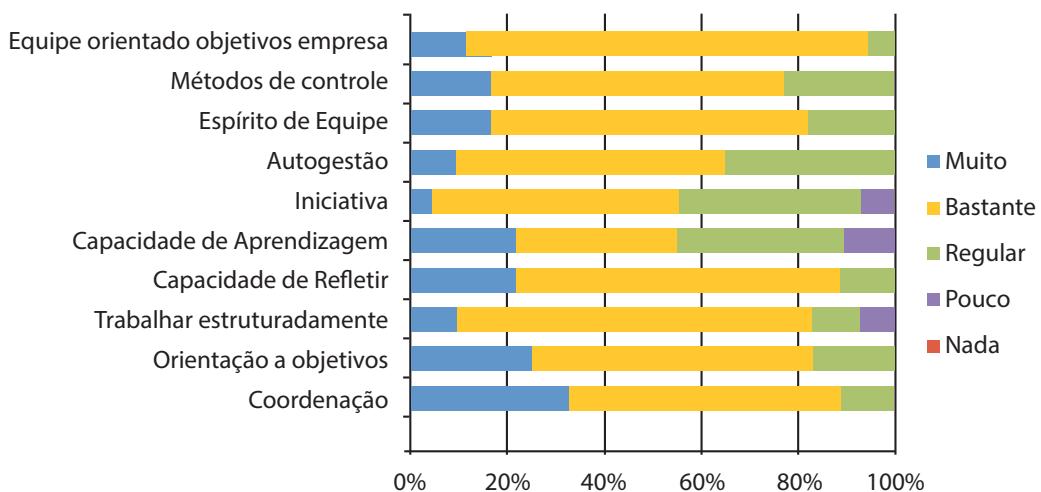
Figura 3 - Aspectos que mudaram nas PMEs



Fonte: os autores (2016)

Por fim, o desenvolvimento da capacidade de trabalho em equipe foi outro dos resultados chave do projeto e, ao mesmo tempo, foi um dos elementos que permitiu atingir ou exceder os resultados de negócio planejados. A Figura 4 apresenta o impacto do projeto em diversos elementos do trabalho em equipe.

Figura 4 - Contribuição do projeto na melhoria do trabalho em equipe



Fonte: os autores (2016)

Tanto os produtos quanto as percepções dos participantes apontam um sucesso no projeto-piloto brasileiro de aplicação da metodologia “Aprender a Crescer”, aplicado na Região de Brusque em Santa Catarina, Brasil. A partir dos resultados obtidos são inferidas a seguir algumas conclusões e considerações importantes sobre a metodologia e sua aplicação em diferentes contextos.

## 6 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

O projeto-piloto brasileiro de aplicação da metodologia “Aprender a Crescer” em Brusque (Brasil) apresentou resultados significativos para as empresas. O sucesso foi consequência de um conjunto de fatores chave, entre os quais se destacam os seguintes:

- A pertinência e adequação da metodologia “Aprender a Crescer”, que utiliza princípios e técnicas como a roda do crescimento, o papel do Facilitador e o duplo objetivo (de negócio e aprendizagem). A metodologia está orientada à inovação e a geração de vantagens competitivas sustentáveis em MPE.
- O compartilhamento de conhecimento, viabilizado pelas práticas fornecidas pelo projeto e pela confiança existente entre os membros participantes, que possibilitou uma aprendizagem na rede de MPE e também interna em cada empresa.
- A competência e o alto entrosamento dos parceiros envolvidos na aplicação da metodologia. O SEBRAE/SC, a Ampe-BR e o NGS-UFSC trabalharam em conjunto guiados pelo objetivo de favorecer o crescimento das MPE envolvidas.

Os resultados apresentados demonstram que a metodologia, criada na Alemanha, é aplicável no Brasil, e em qualquer contexto, desde que sejam consideradas as variáveis particulares de cada entorno. Metodologia de seleção de empresas, quantidade de horas necessárias para o acompanhamento do Facilitador, estrutura dos workshops e encontros presenciais são elementos que precisam ser analisados de forma prévia à aplicação da metodologia em novos contextos.

Os resultados observados no Brasil foram maiores quando comparados com a experiência na Alemanha e na Espanha<sup>3</sup>. Evidências do acompanhamento das três experiências parecem indicar que quanto menor o grau de maturidade das organizações, maior é o resultado potencial atingível em um projeto de crescimento. Em consequência, espera-se que as primeiras aplicações da metodologia em uma MPE tenham maior impacto em termos de resultados quando comparadas com aplicações posteriores, devido ao fato de que a organização aumentará a sua maturidade em cada aplicação da metodologia.

Uma alternativa para uma empresa que percebe um resultado marginal pequeno após empreender mais de um projeto de crescimento é definir novos projetos com foco no desenvolvimento de novos produtos, canais de distribuição e/ou mercados.

<sup>3</sup> Aramburú, N.; Garagorri, I.; North, K. “Aprender a Crecer” - Desarrollo de capacidades dinámicas para el crecimiento: experiencias en PYMEs del País Vasco. Revista Economía Industrial, 2016. España (Em processo de publicação).

## 6.1 Implicações práticas

Como empreender um objetivo de crescimento? A metodologia “Aprender a Crescer” é descrita por North, Silva Neto e Dávila Calle (2013). A seguir, e com base no exposto neste trabalho, são enunciados aspectos que devem ser considerados para executar a metodologia na sua organização:

1. Desenvolva uma rede de empresas interessadas;
2. Procure ou desenvolva um Facilitador capacitado na metodologia;
3. Aplique a “Roda do Crescimento”, defina objetivos com base em uma estratégia;
4. Conheça as competências dos seus empregados e forme uma equipe de sucesso;
5. Deleve responsabilidades e confie nas pessoas, comunique, seja criativo e aberto;
6. Compartilhe conhecimento com as empresas da rede, desenvolva relações “win-win”;
7. Após um projeto de crescimento, identifique novos objetivos e repita o processo.

## 7 EPÍLOGO

Em março 2016, um ano após a conclusão da aplicação da metodologia “Aprender a Crescer”, foram visitadas aleatoriamente seis das empresas participantes para verificar a evolução das mudanças decorrentes do trabalho. Quatro delas obtiveram uma evolução significativa nos seus resultados de aprendizagem e de negócio, discutidos na continuação.

No que tange aos resultados de aprendizagem, as quatro empresas mais evoluídas apresentaram uma melhoria na identificação e desenvolvimento de competências, evidenciada por uma melhor delegação de responsabilidades, trabalho em equipe e novos projetos de crescimento executados com ativa participação dos colaboradores. A maior dinâmica reflete-se em reuniões semanais implantadas nas organizações, as quais no caso da empresa “I” acontecem mesmo “se o empreendedor não estiver”. Consequentemente, o empreendedor liberou-se das tarefas operacionais, focando-se em assuntos estratégicos de criação de valor:

“consegui delegar mais funções para a equipe que a gente formou no projeto, e consequentemente, consegui mais tempo para meu planejamento comercial, o qual é fundamental para consolidar a relação empresário-cliente” (Empreendedor “I”)

Em paralelo, o ano 2015 consolidou a evolução dos resultados de negócio obtidos durante o projeto. A empresa “E” cresceu 43% em faturamento, abriu 2 novos pontos de venda, criou 5 novos postos de trabalho; e espera um crescimento de 40% no ano 2016, motivo pelo qual planeja um projeto de aumento de espaço físico. De forma similar, a empresa “H” criou 2 postos de trabalho, obteve uma queda de 20% no estoque de matéria prima e um crescimento no faturamento de 16% no último ano. Na empresa “I” houve o aumento de lucro em 40%, obtido apesar da queda das vendas em 5%, decantou na formulação de um novo projeto de crescimento que visa aumentar as vendas em outros estados durante o ano 2016. Finalmente, a empresa “G” incrementou suas vendas em 26% no último ano, crescimento superado no primeiro trimestre de 2016 em 33%. O empreendedor da empresa “G”, extremamente focado em relações comerciais após a aplicação da metodologia, vem executando um novo projeto de crescimento para estruturar sua informação comercial e operacional visando melhorar a tomada de decisões.

A existência de resultados sustentáveis no tempo constitui o principal diferencial da metodologia “Aprender a Crescer” em relação a outras ações normalmente recomendadas pelas consultorias tradicionais. A capacidade de identificar e desenvolver competências, adquirida pela organização durante o projeto, permite manter e melhorar os resultados de negócio sem a necessidade de intervenções externas de forma permanente.

## LEARNING TO GROW: HOW MICRO AND SMALL ENTERPRISES FROM SANTA CATARINA FACE GROWTH CHALLENGES

### ABSTRACT

Micro and Small Enterprises face a number of challenges to grow and innovate, especially when operating in dynamic and turbulent environments such as Brazil. For this reason, the purpose of this article is to present how 11 SMEs from southern Brazil have grown and improved their innovative capabilities by applying the methodology “Learning to Grow”. The study describes the phases performed by entrepreneurs for innovating with focus on performance and team development. As a result, the performance of participant firms was

significantly improved by enhancing manufacture planning and control capabilities, product development capabilities and by structuring commercial functions. Differently from traditional consultant efforts, the project benefits were sustainable in most firms, because they developed some capabilities, such as participative leadership, delegation, proactivity, commitment, critical thinking, and teamwork. These new capabilities were used for the firms to execute further "growth projects" without external support. Complementarily, it shows which were the critical success factors for applying the "Learning to Grow" methodology and some relevant considerations for extending it to new contexts. It aims to enhance the entrepreneurs' ability to act.

**Keywords:** Learning to Grow. Technology Transfer. Innovation. Micro and Small Enterprise. Absorptive Capacity.

## REFERÊNCIAS

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128-152, mar. 1990.

COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION (CEN). *European Guide to Good Practice in Knowledge Management*. Part 1: Knowledge Management Framework. Brussels: European Committee for Standardization, 2004.

DÁVILA CALLE, G. A. D.; SILVA, E. L. Inovação no contexto da sociedade do conhecimento. *Revista TEXTOS de la CiberSociedad*, v. 8, 2008. Disponível em: <<http://www.cibersociedad.net/textos/articulo.php?art=160>>. Acesso em: 8 maio 2016.

DRUCKER, P. F. *Post-capitalist society*. Routledge: HarperBusiness, 1993.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESCDORFF, Loet. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

HARDWIG, T.; BERGSTERMANN, M.; NORTH, K. *Wachstum lernen*. Wiesbaden: Gabler, 2011.

HOFSTEDE, G. *Cultural Consequences*: Comparing Values, Behavior, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G. et al. Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 41, n. 3, p. 336-352, 2010.

MOURA, G. L. et al. Aprendizado em redes e processo de inovação dentro de uma empresa: o caso Mextra. *RAE eletrônica*, v. 7, n. 1, artigo 5, jan./jun. 2008.

NORTH, K.; SILVA NETO, E.; DÁVILA CALLE, G. A. Vencendo os desafios do crescimento: o método "aprender a crescer" para pequenas e médias empresas brasileiras. *NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 6-19, jan./jun. 2013.

NORTH, Klaus; BERGSTERMANN, Manfred; HARDWIG, Thomas. Learning to Grow: A Methodology to Sustain Growth Capabilities of SMEs. In: NORTH, K.; VARVAKIS, G. (Org.). *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*. Switzerland: Springer International Publishing, 2016. p. 223-235.

ROXAS, B.; BATTISTI, M.; DEAKINS, D. Learning, innovation and firm performance: knowledge management in small firms. *Knowl Manage Res Prac*, v. 12, n. 4, p. 443-453, Nov. 2014. ISSN 1477-8238. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1057/kmrp.2012.66>>. Acesso em: 9 jun. 2016.

SCHEIN, E. *Process Consultation*: Its Role in Organization Development. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company, 1969.

SCHEIN, E. *Process Consultation, Volume II*: Lessons for Managers and Consultants. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company, 1987.

SCHUMPETER, J. The explanation of the business cycle. *Economica*, London, n. 21, p. 286-311, dec. 1927.

VALENTIM, L.; LISBOA, J. V.; FRANCO, M. Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: Is there really a linkage? **R & D Management**, vol. 46, issue 2, p. 1-15, 2015.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, Apr. 2002. Disponível em: <<Go to ISI>>://WOS:000175100700004>. Acesso em: 9 jun. 2016.

### **APÊNDICE A - Avaliação do Projeto Aprender a Crescer – Questionário para a equipe do projeto.**

Olá!

Você tem colaborado ativamente na aplicação do projeto Aprender a Crescer no seu negócio. Queremos lhe agradecer por seu empenho e colaboração.

O projeto priorizou dois aspectos: a elaboração e implantação de um projeto estratégico; e a qualificação e formação dos membros da equipe do projeto (aprendizagem).

O objetivo da avaliação é quantificar a aprendizagem, o mais concretamente possível, para verificar em que medida a aprendizagem provou ser útil para a companhia e, portanto, apontar em que medida pode ser considerada como sucesso. As respostas serão avaliadas e processadas anonimamente.

Vale ressaltar que não há respostas que sejam certas ou erradas: projetos são diferentes, então, neste período de seis meses, pode ser que em determinadas áreas foi obtido nenhum efeito e em outras sim.

Se você tem perguntas sobre a pesquisa, não duvide em contatar-nos.

1. Em quais áreas melhoraram suas competências pessoais como resultado da aprendizagem adquirida ao longo do projeto?

	Muito	Bastante	Algo	Pouco	Nada
Competências profissionais e técnicas					
Capacidade de resolução de problemas					
Procedimento sistemático-metódico					
Trabalho orientado aos resultados					
Gerenciamento de projetos					
Habilidades de comunicação					
Capacidades cooperativas					
Capacidade de trabalhar em equipe					
Orientação para o cliente					
Responsabilidade e iniciativa própria					
Capacidade de aprendizagem					
Entusiasmo para a inovação					
Capacidade de organização					
Pensamento e desempenho de negócios (intraempreendedorismo)					
Espaço para comentários:					

2. Em que área a equipe de projeto desenvolveu capacidades através do projeto?

	Muito	Bastante	Algo	Pouco	Nada
Coordenação: podemos trabalhar melhor em equipe					

Orientação para objetivos: podemos criar metas e nos orientamos de acordo com elas					
Trabalhar de forma mais estruturada e sistemática do que antes					
Capacidade de refletir: agora podemos reconsiderar nossos atos mais vezes e determinamos as consequências deles.					
Capacidade de aprendizagem: a equipe organiza a aprendizagem e preocupa-se com a qualificação dos membros.					
Iniciativa: a equipe tem mais iniciativa própria e busca soluções por si só.					
Autogestão: a equipe de projeto consegue se gerenciar melhor e resolver problemas de forma independente					
Espírito de equipe: temos desenvolvido um espírito de 'juntos somos mais fortes'					
Medição dos resultados: agora temos métodos de controle de projeto					
Desempenho/trabalho empresarial: equipe tem estado mais orientada aos objetivos da empresa durante o trabalho do projeto					
Espaço para comentários:					

3. Se compararmos a situação atual com a situação antes do início do projeto, em quais aspectos você acha a Diretoria da empresa se comporta de forma diferente?

	Muito	Bastante	Algo	Pouco	Nada
Delegação: Mais trabalho é delegado para parceiros/equipes.					
Envolvimento: Companheiros estão mais envolvidos na procura e implantação de soluções.					
Diretoria: A diretoria da empresa gerencia projetos mais cooperativamente.					
Desenvolvimento de competências: a Diretoria da empresa faz mais para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores.					
Dia a dia: a Diretoria da empresa não está tão fortemente ligada a tarefas do dia a dia.					
Espaço para comentários:					

4. O que mudou na sua empresa como resultado do projeto?

	Muito	Bastante	Algo	Pouco	Nada
Comunicação: A comunicação dentro da empresa tem melhorado.					
Introduziram-se novos métodos / procedimentos (pore exemplo, gerenciamento de projetos, gestão do treinamento).					

Novas responsabilidades e novos gestores foram definidos, a organização foi modificada.					
Inovação: Agora buscamos inovar mais proativamente.					
Capital Relacional: as nossas relações com o mundo exterior estão mais abertas.					
Rentabilidade: O projeto forneceu lucros economicamente demonstráveis.					
OUTROS (por favor, escreva-o):					

5. Considera que o trabalho do projeto e os resultados alcançados em conjunto foram um sucesso?

Sim, um sucesso retumbante.
Sim.
Sim, com restrições.
Em parte Sim, em parte não.
Não.
Observações:

6. Existe alguma coisa que você gostaria de comentar?

7. Em qual empresa você trabalha?

8. Com que intensidade você estava envolvido no projeto?

	Sim	Não
Eu estava o tempo todo participando da equipe de projeto.		
Eu participei ocasionalmente nas reuniões da equipe do projeto.		
Participei de <i>workshops</i> e outros dentro da empresa.		
Participei de um ou vários <i>Workshops</i>		
Espaço para comentários:		

Muito obrigado!

## APÊNDICE B - Avaliação do Projeto Aprender a Crescer – Questionário para o empresário / gerente.

Olá!

Você tem colaborado ativamente na aplicação do projeto Aprender a Crescer no seu negócio. Queremos lhe agradecer por seu empenho e colaboração.

O projeto priorizou dois aspectos: a elaboração e implantação de um projeto estratégico; e a qualificação e formação dos membros da equipe do projeto (aprendizagem).

O objetivo da avaliação é quantificar a aprendizagem, o mais concretamente possível, para verificar em que medida a aprendizagem provou ser útil para a companhia e, portanto, apontar em que medida pode ser considerada como sucesso. As respostas serão avaliadas e processadas anonimamente.

Vale ressaltar que não há respostas que sejam certas ou erradas: projetos são diferentes, então, neste período de seis meses, pode ser que em determinadas áreas foi obtido nenhum efeito e em outras sim.

Se você tem perguntas sobre a pesquisa, não duvide em contatar-nos.

1. Em quais áreas estratégicas a empresa aumentou o desempenho e/ou eficiência através da aprendizagem derivada do projeto?

	Muito	Bastante	Algo	Pouco	Nada
Coordenação: podemos trabalhar melhor em equipe					
Orientação para objetivos: podemos criar metas e nos orientamos de acordo com elas					
Trabalhar de forma mais estruturada e sistemática do que antes					
Capacidade de refletir: agora podemos reconsiderar nossos atos mais vezes e determinamos as consequências deles.					
Capacidade de aprendizagem: a equipe organiza a aprendizagem e preocupa-se com a qualificação dos membros.					
Iniciativa: a equipe tem mais iniciativa própria e busca soluções por si só.					
Autogestão: a equipe de projeto consegue se gerenciar melhor e resolver problemas de forma independente					
Espírito de equipe: temos desenvolvido um espírito de 'juntos somos mais fortes'					
Medição dos resultados: agora temos métodos de controle de projeto					
Desempenho/trabalho empresarial: equipe tem estado mais orientada aos objetivos da empresa durante o trabalho do projeto					
Espaço para observações:					

2. Se compararmos a situação atual com a situação antes do início do projeto, em que aspecto acha que a equipe de projeto tem influenciado na direção da empresa (*Manager*)?

	Muito	Bastante	Algo	Pouco	Nada
Delegação: Mais trabalho é delegado para parceiros/equipes.					
Envolvimento: Companheiros estão mais envolvidos na procura e implantação de soluções.					
Diretoria: A diretoria da empresa gerencia projetos mais cooperativamente.					
Desenvolvimento de competências: a Diretoria da empresa faz mais para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores.					
Dia a dia: a Diretoria da empresa não está tão fortemente ligada a tarefas do dia a dia.					
Espaço para comentários:					

3. O que mudou na sua empresa como resultado do projeto?

	Muito	Bastante	Algo	Pouco	Nada
Comunicação: A comunicação dentro da empresa tem melhorado.					
Introduziram-se novos métodos / procedimentos (porexemplo, gerenciamento de projetos, gestão do treinamento).					
Novas responsabilidades e novos gestores foram definidos, a organização foi modificada.					
Inovação: Agora buscamos inovar mais proativamente.					
Capital Relacional: as nossas relações com o mundo exterior estão mais abertas.					
Rentabilidade: O projeto forneceu lucros economicamente demonstráveis.					
OUTROS (por favor, escreva-o):					

4. Considera que o trabalho do projeto e os resultados alcançados em conjunto foram um sucesso que vai influenciar o futuro da sua empresa?

	Sim, um sucesso retumbante.
	Sim.
	Sim, com restrições.
	Em parte Sim, em parte não.
	Não.

Observações:

5. Qual foi o impacto / expectativa que o projeto como um todo teve na empresa?

	Muito	Bastante	Algo	Pouco	Nada
Ele tem gerado grandes expectativas e entusiasmo na maior parte do pessoal da empresa.					
Tem tido impacto e criou expectativas nos departamentos representados na equipe do projeto.					
Só teve impacto sobre os membros da equipe do projeto.					
Em geral, tem sido uma iniciativa que tem passado bastante despercebida.					
Espaço para comentários:					

6. Do ponto de vista estratégico da gestão. Quais competências o projeto Aprender a Crescer ajudou-o a reforçar?

	Muito	Bastante	Algo	Pouco	Nada
Delegação: Eu posso delegar mais trabalho para as pessoas/equipes.					
Organização: Eu tenho maior visibilidade e informações sobre diferentes áreas da empresa.					
Gestão: Eu tenho mais apoio e conhecimento para uma adequada tomada de decisões estratégica.					
OUTRAS ÁREAS / COMPETÊNCIAS.					

7. Existe alguma coisa que você gostaria de comentar?

8. Em qual empresa você trabalha?

Muito obrigado!

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio do Programa Estudantes-Convênio de Pós-Graduação – PEC-PG, da CAPES/CNPq – Brasil, e do Projeto “Sustainable competitiveness of PMEs in turbulent economic and social environments – a network approach”.