

Software de Gestão + Formação + Consultoria = Conhecimento

José Pedro Salema
FZ AGRO.GESTÃO, Lda., Cascais, Portugal
jose.salema@agrogestao.com

Resumo

Durante o ano passado 81 empresas agrícolas tiveram formação e visitas regulares de técnicos e consultores com o objectivo de reforçar as capacidades de gestão dos seus empresários. Estes empresários tiveram contacto extensivo com especialistas na área técnica das suas actividades e em contabilidade de gestão da empresa agrícola. Este projecto previu um enfoque no uso prático de ferramentas informáticas para responder a necessidades concretas sentidas na gestão quotidiana daquelas empresas.

Toda a formação e consultoria foram assentes na digitalização da informação de gestão das empresas apoiadas pelo projecto nomeadamente através da utilização da aplicação AGRO.GESTÃO® - uma aplicação integrada de gestão agrícola que permite a determinação de resultados por unidade de negócio e uma grande variedade de formas de controlo da actividade.

Pela análise de uma grelha de avaliação as acções do projecto foram regularmente avaliadas por forma a garantir uma evolução positiva em todas as empresas. Os resultados foram extremamente animadores com evoluções muito significativas em praticamente todas as empresas. A criação de novo conhecimento, o indicador de sucesso do projecto, foi identificada pela alteração de comportamentos de gestão dos empresários em muitos exemplos inspiradores.

Palavras chave: conhecimento, criação de conhecimento, formação, consultoria, software de gestão

1. Introdução

Um dos modismos actuais do meio empresarial é o da gestão do conhecimento. Gestores e consultores centram as suas atenções em *buzz words* como capital intelectual, aprendizagem organizacional ou inteligência competitiva. O tópico é seguramente o tema mais badalado nos meios empresariais da última década.

Uma pesquisa em www.amazon.co.uk em Fevereiro de 2004 revelou mais de cinco centenas de livros actualmente no mercado dedicados a este assunto. Um número só por si revelador do *hype* existente em torno do tema.

Esta preocupação com o conhecimento está longe de ser novidade. Desde a antiguidade que a Filosofia se preocupa com o conhecimento, existindo mesmo um ramo específico para o estudar - A Epistemologia ou filosofia das ciências.

O sector agrícola tradicionalmente esteve desligado destes grandes debates dos *gurus* da gestão. Preocupado em produzir alimentos e matérias primas, ao agricultor tradicional português a problemática do conhecimento é completamente alheia.

Contudo, o sucesso das unidades de produção agrícola encontra-se condicionado (positiva ou negativamente) pelas competências das pessoas responsáveis pela sua

gestão. No que respeita à realidade nacional, são sobejamente conhecidas as especificidades que caracterizam quer os objectivos, quer os modos de acção, quer ainda a insuficiente preparação neste domínio da generalidade dos produtores portugueses.

Por outro lado, ao nível académico é reconhecida a importância crescente da informação e da sua gestão enquanto factores críticos de sucesso das explorações agrícolas tal como de todas as empresas integradas em mercados competitivos. Muitos afirmam que a informação é o factor de produção que mais facilmente actua como limitante dos rendimentos alcançados pelas empresas.

O uso de ferramentas informáticas e de tecnologias de informação é uma competência básica fundamental na gestão empresarial no momento actual. A estruturação da informação relativa ao funcionamento das empresas com recurso a ferramentas informáticas há praticamente três décadas não tem parado de acelerar em praticamente todos os sectores de actividade. É aceite que só o domínio daquelas ferramentas permite a capacidade de processamento necessário para responder em tempo útil. Todavia esta realidade tem sido observada no sector agrícola português com atraso e com reduzida expressão.

É fácil encontrar um agricultor português a afirmar que não precisa da informação para nada, ou que os números não lhe dizem nada; ou que o jornal está cheio de informação mas que tal não lhe serve para muito. Numa certa perspectiva estas opiniões não podiam estar mais certas. Tal deve-se ao facto de a informação em si própria não ter valor algum (Miller, 1999).

Para actuar e tomar decisões os agricultores precisam que a informação seja contextualizada, adaptada ao seu caso concreto, tenha significado próprio e esteja dinamicamente adaptada à realidade (Miller, 1999). Os agricultores precisam de mais do que informação – precisam de conhecimento!

Conhecimento não são dados nem informação, embora esteja relacionado com ambos, sendo as diferenças entre estes termos seja muitas vezes uma questão de grau (Davenport e Prusak, 1998). O conhecimento está profundamente ligado à acção chegando a ser definido como a capacidade de agir (Sveiby, 1997).

Reconhecido o papel fundamental do conhecimento para os gestores surge naturalmente a questão da sua criação ou produção.

Procurando a resposta à criação do conhecimento é hoje muito citado na literatura o modelo da reconversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1995). Este modelo parte do pressuposto da existência de dois tipos distintos de conhecimento – o explícito, que pode ser expresso em livros e está ligado ao racional, sequencial e digital; e o conhecimento tácito, que reside apenas nas pessoas está ligado às suas experiências, práticas e que não hierárquico e simultâneo.

Ao assumir que o conhecimento é criado pela interacção entre conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1995) postulam quatro formas de conversão do conhecimento:

- Socialização (tácito para tácito) é o processo de partilha de experiências entre indivíduos que permite a criação de novo conhecimento tácito, por exemplo através de modelos mentais partilhados;
- Externalização (tácito para explícito) é o processo de tradução de conhecimento tácito em conceitos explícitos;

- Combinação (explícito para explícito) é o processo de sistematização de conceitos num sistema de conhecimentos;
- Internalização (explícito para tácito) é o processo de incorporação do conhecimento explícito em implícito, muitas vezes relacionado com o aprender fazendo.

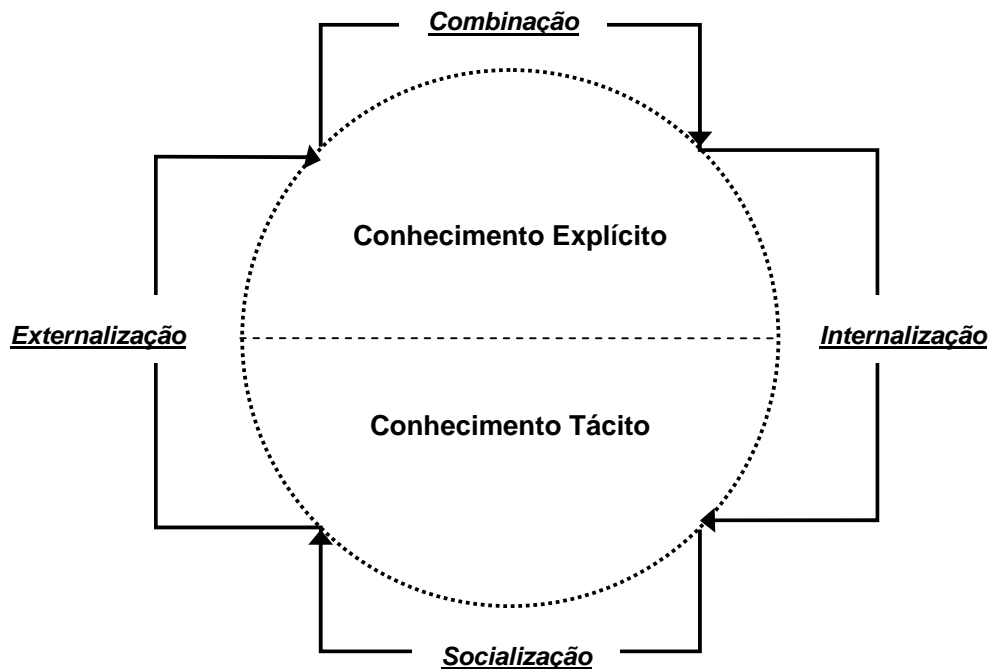


Fig.1 – Ciclo da Conversão do Conhecimento (adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1995)

2. Projecto Formação/Consultoria para PME's

Durante o ano de 2003 a Confederação dos Agricultores de Portugal coordenou um projecto de formação e consultoria financiado pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional destinado a reforçar as capacidades de gestão de empresários agrícolas.

Para este projecto foram seleccionadas oito associações de agricultores e cada uma das quais seleccionou (em média) 10 empresas a apoiar.

Este projecto previu um enfoque no uso prático de ferramentas informáticas para responder a necessidades concretas sentidas na gestão quotidiana daquelas empresas. Para tal, as acções do projecto incluíram:

- formação clássica em sala (2 x 30 horas) versando a teoria da gestão da empresa agrícola, assim como o uso de computador pessoal e de software de gestão;

- visitas de técnicos da associação local (1 hora/semana) com o objectivo de fornecer conselho sobre a condução técnica das actividades de cada empresa apoiada e garantir a efectiva recolha da totalidade da informação técnica e económica;
- visitas de consultores peritos em gestão da empresa agrícola (1 dia/mês). Uma empresa especializada em gestão e informática para o meio rural - FZ AGRO.GESTÃO, Lda – assegurou este serviço para todas as empresas apoiadas, assim como o fornecimento das aplicações informáticas de gestão.

A estruturação das acções foi desenvolvida em torno do fomento do ciclo de criação e/ou reconversão do conhecimento:

Externalização – A formação em sala pretendeu traduzir em conceitos explícitos a vivência da gestão dos empresários. Factores de produção, classificação de custos e indicadores de rentabilidade foram conceitos fundamentais que ficaram consolidados. Por outro lado, um relatório analítico realizado no final de um ano de apoio documentou o percurso percorrido pela empresa e empresário durante o período bem como todas as recomendações que os consultores consideraram necessárias à manutenção e melhoramento da gestão da empresa.

Socialização – A presença alargada de consultores na exploração promove a partilha de experiências e respostas a problemas concretos. Nas visitas dos consultores, que muitas vezes funcionaram como sessões de formação em local de trabalho (*on-job*), foi possível responder a questões concretas da actividade profissional e aprofundar temas em função das necessidades efectivamente sentidas pelo empresário. Foram ainda realizadas, em conjunto com o empresário, análises dos resultados apurados no decurso do corrente exercício económico, bem como no final do mesmo.

Internalização – O apoio distribuído ao longo dum período alargado de tempo permite que os conceitos sejam sedimentados e assimilados. Este apoio está a ser continuado neste momento por mais um ano para assim garantir a continuidade do uso das ferramentas e métodos de trabalho fomentados durante o primeiro ano de projecto.

Combinação – O uso de software de gestão permitiu estruturar os conceitos transmitidos na formação e a sua aplicação à realidade de cada empresa num sistema coerente que integra informação técnica e económica indispensável para a determinação de indicadores de rentabilidade da exploração e de cada uma das suas actividades. Recorrendo a uma aplicação integrada de gestão – AGROGESTÃO® - toda a informação técnico-económica pode ser compilada, organizada e combinada para produzir nova informação de elevada qualidade para a gestão, quer ao nível da rentabilidade de cada unidade de negócio, quer através de uma grande variedade de formas de controlo da actividade.

3. Resultados

O principal elemento de avaliação quantitativo foi uma grelha de avaliação mensal em os técnicos da empresa consultora classificaram cada empresário após a sua visita. Foram distinguidas três áreas de avaliação:

- recolha e processamento de informação para tentar medir o grau de interesse dos empresários nas actividades do projecto;
- utilização do computador para tentar aferir o domínio das ferramentas de informáticas de gestão à disposição dos empresários;

- compreensão dos conceitos de gestão para verificar o ajuste existente entre as acções e resultados calculados e as suas consequências.

Para cada um destes conceitos os empresários foram classificados num tradicional código de cores – encarnado (1), amarelo (2) e verde (3)¹. Os resultados podem ser apreciados através das figuras seguintes.

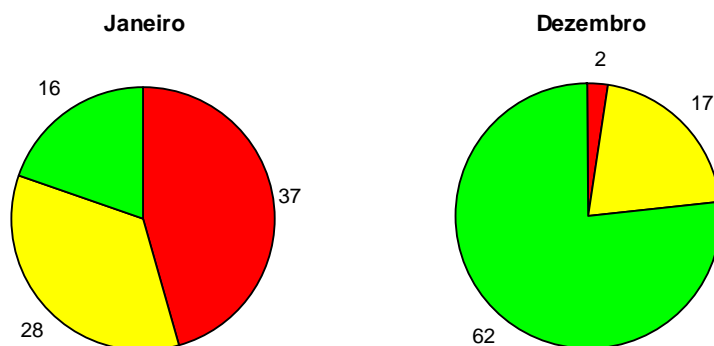


Fig. 2 – Evolução das composição da classificação para o critério “Recolha e Processamento de Informação”

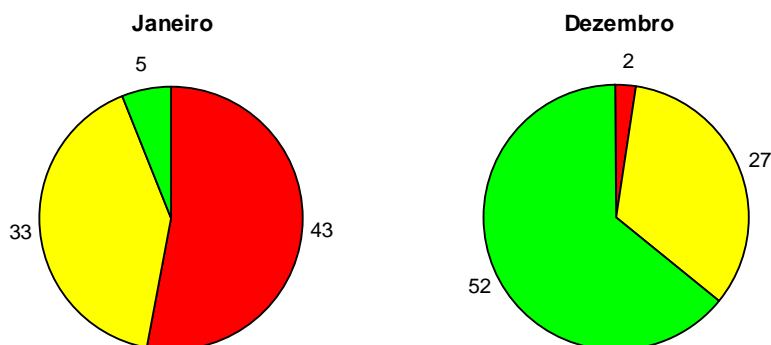


Fig. 3 – Evolução das composição da classificação para o critério “Utilização do computador”

Muitas das empresas apoiadas tinham uma estrutura familiar e os seus gestores baixos níveis de habilitações. Muitos deles nunca tinham usado um computador pessoal e encaravam-no com desconfiança e receio. Por outro lado a grande maioria não tinha contabilidade organizada nem qualquer forma de registo da informação técnica ou económica da sua exploração.

¹ A cor encarnada (valor = 1) foi atribuída quando o desempenho do empresário não satisfazia minimamente, cor amarela (valor = 2) quando satisfazia apenas parcialmente e cor verde (valor = 3) quando satisfazia plenamente os objectivos pretendidos.

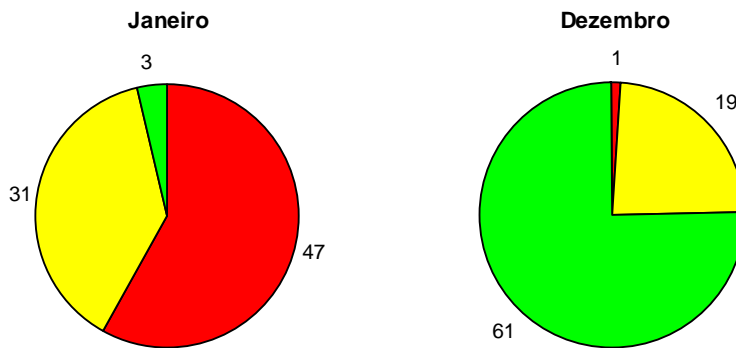


Fig. 4 – Evolução das composição da classificação para o critério "Compreensão dos conceitos de gestão"

A evolução das classificações registou uma rápida e significativa melhoria nos primeiros nove meses do projecto, tendendo para a estagnação nos últimos três, meses conforme se pode verificar pela análise da Figura 5.

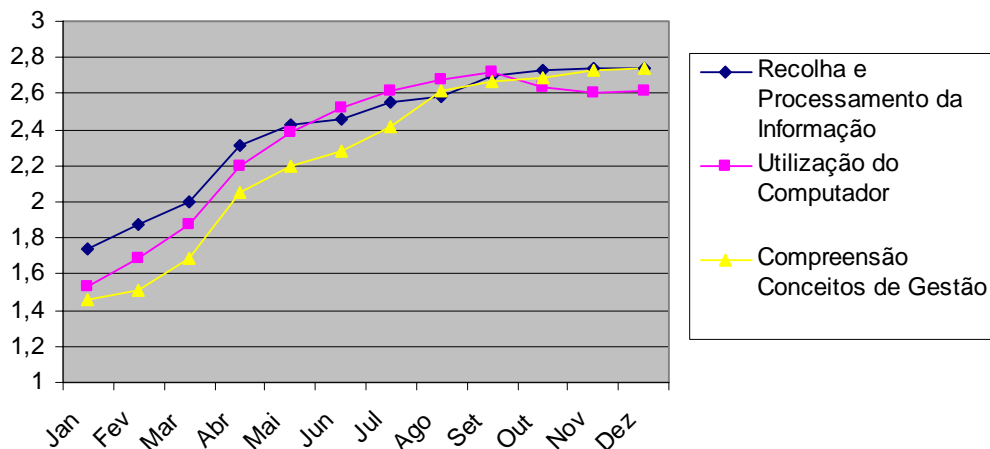


Fig. 5 – Evolução das médias das classificações por critério

Estas avaliações podem estar inconscientemente inflacionadas pelos consultores que as realizaram -uma tendência natural e compreensível para justificar o seu próprio esforço. Pensamos que o melhor indicador da criação de conhecimento é dado pela observação de alteração de comportamentos dos empresários na gestão das suas empresas. Para isso, apresenta-se em seguida a descrição de dois exemplos que pretendem ilustrar a notória evolução que muitos empresários demonstraram durante o decurso do primeiro ano de apoio.

Produtor de Leite – Litoral Norte

O Sr. José, apesar de ter já cerca de 50 anos de idade e não possuir previamente quaisquer conhecimentos informáticos, revelou uma grande facilidade de adaptação e aprendizagem. Demonstrou sempre grande disponibilidade em todas as visitas que

foram efectuadas, a par de um interesse claro na obtenção de resultados através da utilização das aplicações informáticas de gestão e da colocação de dúvidas e questões pertinentes. Ao longo do ano utilizou o AGROGESTÃO ® para registar todas as despesas efectuadas, imputando correctamente todas elas às diversas actividades da sua exploração, quer fossem reais ou atribuídas. Também as operações realizadas foram registadas com seriedade e rigor e introduzidas no software. Evoluiu sempre, adquirindo conhecimentos e tendo a noção da importância de conceitos como os de custo de oportunidade e limiar de rentabilidade. Quanto a resultados, houve uma alteração óbvia na forma de controle de custos dos variadíssimos factores de produção necessários ao funcionamento da exploração, ganhando a noção do seu peso relativo na formação dos resultados, quer globais quer das diversas actividades isoladamente. Também no maneió técnico animal passou a ter um maior controlo, passando a realizar listagens que lhe facilitaram o trabalho. Analisando especificamente o caso da cultura do Azevém, este agricultor subdividiu-a em 3 actividades, consoante a forma do produto final - Silagem, Feno e Cortes de erva em verde. No final do ano chegou à conclusão de que a produção de fardos de feno era a menos rentável. Pondera agora a hipótese de abandonar esta prática se esta apresentar repetidamente um resultado negativo.

Exploração diversificada com pecuária extensiva – Interior Centro

O Sr. António revelou uma grande facilidade de adaptação e aprendizagem., apesar de não possuir previamente quaisquer conhecimentos a nível de informática, e de ter já 58 anos de idade. A disponibilidade demonstrada foi total, sem qualquer tipo de reservas em fornecer as informações necessárias. Embora com evidentes dificuldades no início, evoluiu muito rapidamente. Todas as despesas efectuadas e receitas obtidas foram registadas e atribuídas correctamente às diversas actividades da sua exploração recorrendo ao AGROGESTÃO ®. Depois de entender a lógica de funcionamento desta aplicação, sugeriu alterações ao seu funcionamento para aumentar a sua eficácia. O empresário passou a proceder ao controlo de tesouraria através da mesma aplicação criando listagens para o efeito. O elevado interesse numa das aplicações de cariz técnico - o módulo de animais - fez com que rapidamente o utilizasse correctamente e pedisse a substituição do registo de animais legalmente obrigatório em papel pela versão informatizada. A nível do maneió técnico animal passou a existir um maior controlo, passando o empresário a realizar listagens que lhe facilitaram o trabalho. A análise dos resultados, apesar de não trazer grandes surpresas ao empresário, permitiu saber com precisão o resultado de cada actividade demonstrando o Sr. António grande sensibilidade às estruturas de custos. Analisando especificamente a actividade Porcos Brancos, este empresário chegou à conclusão de que esta actividade não apresenta qualquer rentabilidade, ponderando muito seriamente a sua extinção.

4. Conclusões

O projecto teve impactos directos sobre os agricultores e empresários agrícolas de forma directa e indirecta e em vários aspectos das suas vidas profissionais.

- O reforço e/ou aquisição de conceitos básicos de gestão, quer através da formação presencial, quer através da aplicação dos mesmos conceitos a uma realidade conhecida (a sua própria exploração), traduziu-se num elevado entendimento destas matérias e respectivas implicações. Novos “saber fazer”

nos capítulos do planeamento, controlo e análise da actividades exercidas foram desta forma sedimentados;

- O fomento da utilização da informática gera competências transversais extremamente importantes no actual contexto competitivo do sector. Num mundo onde a informação é cada mais importante e num sector onde a informação deve ser encarada como um verdadeiro factor de produção só o uso destas ferramentas permite aceder à capacidade de processamento necessária para responder em tempo útil;
- A utilização correcta de ferramentas informáticas de gestão forneceu instrumentos de suporte à decisão com a periodicidade e oportunidade que o funcionamento de uma empresa moderna exige. A gestão actual não se compadece com tempos de resposta da ordem dos dias ou semanas. O segundo é a unidade temporal adequada. Só o recurso àquele tipo de ferramentas possibilita esta capacidade de resposta;
- As novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e a capacidade de as utilizar eficientemente é fulcral para conseguir ganhar e/ou manter uma vantagem competitiva sustentável;
- O aumento do nível de organização da informação com a respectiva sistematização traduz-se num aumento substancial da eficiência e eficácia da resposta a solicitações internas ou externas. Os actores da área da gestão podem desempenhar a sua função mais rapidamente e com menores erros;
- O confronto regular da informação de gestão com técnicos qualificados, ao nível da própria gestão com o consultor externo e ao nível das questões técnicas de produção com o técnico da Associação, constitui um verdadeiro *benchmarking* das práticas e resultados alcançados, pois o gestor pode saber qual a sua posição relativa em diversos aspectos face aos restantes *players* no mercado. Pensamos que este projecto contribuiu para que as empresas do sector melhorassem o seu desempenho económico através da aplicação de boas práticas de gestão agrícola;
- A utilização das ferramentas de gestão implicou o contacto, que em muitos casos foi o primeiro, com o computador pessoal. Estas máquinas são evidentemente polivalentes e muitos dos empresários não tardaram a percebê-lo. Assim o projecto forçou a aquisição de competências no uso do computador pessoal, nomeadamente no reconhecimento de características básicas do equipamento, das funcionalidades do sistema operativo e das próprios aplicações utilizados. Estas competências adquiridas são completamente transversais, isto é, utilizáveis noutros domínios da actividade dos empresários. Um exemplo evidente desta “fertilização cruzada” é o acesso à Internet enquanto fonte de informação técnica e de mercados ou ainda como montra de oportunidades.

Acreditamos que as oportunidades em grande medida não são resultado do destino ou da sorte, mas sim das capacidades e empenho dos empresários. Cremos que este projecto deixou uma indelével marca nos empresários apoiados para que no futuro estes possam criar as suas próprias oportunidades.

O objectivo último do projecto – a melhoria da performance económica das empresas apoiadas – não pode ainda ser considerado alcançado. Contudo os empresários

apoiados têm agora na sua mão um conjunto de ferramentas que permitem encarar o futuro com confiança redobrada.

O uso de software de gestão ajudou a estruturar a informação técnico-económica das explorações apoiadas e a formação e a consultoria parecem ter funcionado como autênticos catalizadores do processo de criação de conhecimento nos domínios da gestão da empresa agrícola.

Em suma, pensamos ser consensual afirmar que através dum conjunto estruturado de acções de formação e consultoria, e recorrendo à utilização de software de gestão, foi possível criar conhecimentos de gestão em empresários agrícolas. A alteração de comportamentos observada em muitos casos concretos é o corolário lógico destas acções e a melhor prova que o projecto alcançou os seus objectivos.

5. Referências

- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., Young, S. M. (2001), Management Accounting, Prentice Hall, New Jersey
- Carvalho, H. & Santos, N. (1998). A Estreita Relação entre Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva.
<http://www.ubq.org.br/cdoc/conhecimento.html>
- Choo, C. W. (1996), The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions, International Journal of Information Management, vol. 16, nº.5, 329-340
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. & Probst, G. J. B. – Editores (2002). Knowledge Management Case Book. Publicis Corporate Publishing / John Wiley & Sons.
- Krause, D. (1995), SUN TZU – The Art of War for Executives, Nicholas Brealey Publishing
- Loureiro, J. L. (2003), Gestão do Conhecimento, Centro Atlântico, Lda - Lisboa
- Malhotra, Y. (1998). What is Knowledge Management?
<http://www.brint.com/km/whatis.htm>
- Miller, F. J. (1999), I=0 (Information has no intrinsic meaning)
<http://www.sveiby.com/articles/Miller99.htm>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge - Creating Company. Oxford: University Press.
- Sveiby, K. (1998). What is Knowledge Management?
<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>
- Sveiby, K. (1999). Welcome to the Knowledge Organization!
www.sveiby.com.au/K-era.html
- Vidigal da Silva, R. & Neves, A. – Editores (2003). Gestão de Empresas na Era do Conhecimento. Edições Sílabo, Lda.