

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS INDUSTRIAIS QUE BUSCAM A EXPORTAÇÃO: ESTUDO DE CASO PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA (PEIEX)

Eduardo Oliveira Santos
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

Germano Fenner
Universidade Federal do Ceará (UFC)
germanofenner@gmail.com

Alberto Sampaio Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)
albertosampaio@ufc.br

ABSTRACT

This article discusses the importance of strategic planning for industrial companies seeking to expand their markets by exporting, highlighting best practices in Project Management through a theoretical approach in order to obtain an efficient strategic management. The methodology involves the use of exploratory field research, through a case study in Projeto Extensão Industrial (PEIEX), covering literature in books and publications on Strategic Planning and Management Project will contribute to the improvement on the companies. In addition, an interview was conducted with a PEIEX field worker responsible for Strategic Management in companies assisted by the project. The research allows to investigate and evaluate the difficulties met by companies PEIEX, seeking suggestions for improvements to an efficient management strategy aimed at these companies. It should be noted that data and information relating to companies serviced by PEIEX will be kept confidential, respecting the rules of the Project.

Key-words: Strategic Planning, Project Management, Exporters Industrial Companies.

RESUMO

Este artigo aborda a importância do estudo do planejamento estratégico para empresas industriais que buscam a ampliar seus mercados por meio da exportação, destacando as boas práticas de Gerenciamento de Projetos através de uma abordagem teórica com o intuito de obter uma gestão estratégica eficiente. A metodologia utilizada consiste no uso da pesquisa de campo exploratória, através de um estudo de caso realizado no Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), abrangendo pesquisa bibliográfica em livros e publicações sobre Planejamento Estratégico e Gerenciamento de Projetos que contribuirão para a melhoria da estratégia nas empresas. Além disso, foi realizada uma entrevista com o Técnico Extensionista responsável pela área de Administração Estratégica nas empresas atendidas pelo Projeto. A pesquisa possibilita investigar e avaliar as dificuldades das empresas atendidas pelo PEIEX, buscando apresentar sugestões de melhorias para uma gestão estratégica eficiente voltada a essas empresas. É preciso observar que dados e informações referentes às empresas atendidas pelo PEIEX serão mantidos em sigilo, respeitando as normas do Projeto.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Projetos, Empresas Industriais Exportadoras.

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo globalizado, fato este que tem gerado uma série de mudanças no comportamento e no estilo de vida do mundo corporativo e das pessoas (ANDRIOLA, 1999). Esse cenário é marcado por uma revolução no modelo de competição. A perspectiva estratégica torna-se fundamental para que uma empresa crie vantagens para superar a concorrência.

A alta competitividade entre as empresas somada à inovação tecnológica fez com que o planejamento estratégico se tornasse peça fundamental para o sucesso ou fracasso de uma empresa. A busca por uma estratégia bem definida e a maleabilidade em torno das mudanças tornou-se fator preponderante para o sucesso de uma empresa (ANDRIOLA, 2009).

Assim como em nosso cotidiano, nas organizações e, em especial, na área de gerenciamento de projetos, alguns autores sustentam que a posição estratégica e sua maleabilidade diante das mudanças estão significativamente associadas ao sucesso ou fracasso na atividade de projetos (ANDRIOLA, 2008).

Segundo PORTER (2000), a estratégia está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes. É necessário que a empresa mantenha uma posição estratégica bem definida, pois desta viria a vantagem competitiva.

As organizações, hoje, necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para sua implementação e que geram feedback sobre ela (KAPLAN e NORTON, 1997).

O planejamento permite aumentar o foco e a flexibilidade. Foco é o ponto de convergência dos esforços. Flexibilidade é a maleabilidade e facilidade de sofrer adaptações e ajustamentos à medida que o andamento das coisas o requeira. Uma organização com foco conhece o que ela faz melhor, conhece as necessidades de seus clientes e conhece como servi-las bem (CHIAVENATO, 2006).

O objetivo deste trabalho é mostrar a importância do Planejamento Estratégico para empresas que buscam a ampliar seus mercados, destacando as ferramentas utilizadas em Gerenciamento de Projetos em um estudo de caso no Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), além de apresentar uma abordagem teórica, com o intuito de obter dados relevantes para uma gestão estratégica eficiente.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme levantamento realizado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE, 2008) a taxa de mortalidade dessas empresas ainda chega a 27% no primeiro ano, 38% no segundo ano e 64% encerram suas atividades antes do sexto ano. O estudo também mostra que fatores relacionados ao ambiente externo, como dados da economia e crises mundiais contribuem para essa estatística que, apesar de elevada, tem apresentado uma queda no decorrer dos anos, dado aumento da importância por parte dos empreendedores a esses fatores críticos.

A pesquisa acima citada também constatou que a ausência de planejamento é um dos fatores que contribui para o declínio e mortalidade das Pequenas e Micro Empresas prematuramente. Além do planejamento, o estudo lista como outros fatores a carência de comportamento empreendedor, deficiências na gestão empresarial, falta de políticas públicas de incentivo, dificuldades da economia e problemas pessoais dos proprietários. Conforme gráfico abaixo, podemos identificar os fatores que influenciam a sobrevivência de uma empresa no Brasil (Figura 1):

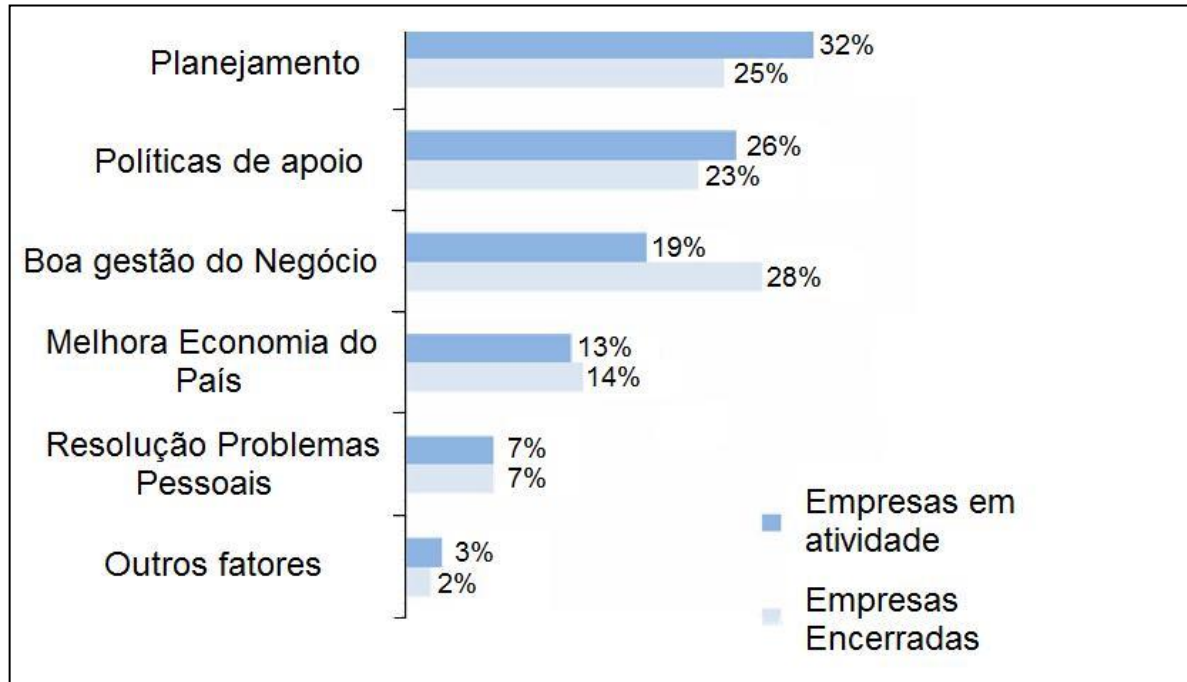


Figura 1. Fatores que influenciam a sobrevivência de uma empresa. Adaptado (SEBRAE, 2008)

Percebe-se através do gráfico que a falta de planejamento é o principal fator para a sobrevivência das empresas brasileiras, tanto as que foram encerradas quanto as que permanecem em atividade. A pesquisa ressalta que empresas que planejam o seu futuro possuem maior chance de sobrevivência. Portanto, deve-se considerar essa ferramenta preponderante como diferencial competitivo e fator determinante para o sucesso.

Van Hoorn (1979) cita que as características de pequenas e médias empresas contribuem para a falta de sistematização na elaboração do planejamento estratégico, sendo que este é em geral inconsistente e afetado por diversas variáveis.

A gestão estratégica (Figura 2) é um instrumento para a organização conseguir desenvolver e sustentar estratégias competitivas. Os pilares da gestão estratégica compreendem as fases de: Planejamento, Implementação e Gerenciamento (MENEZES, 2010):

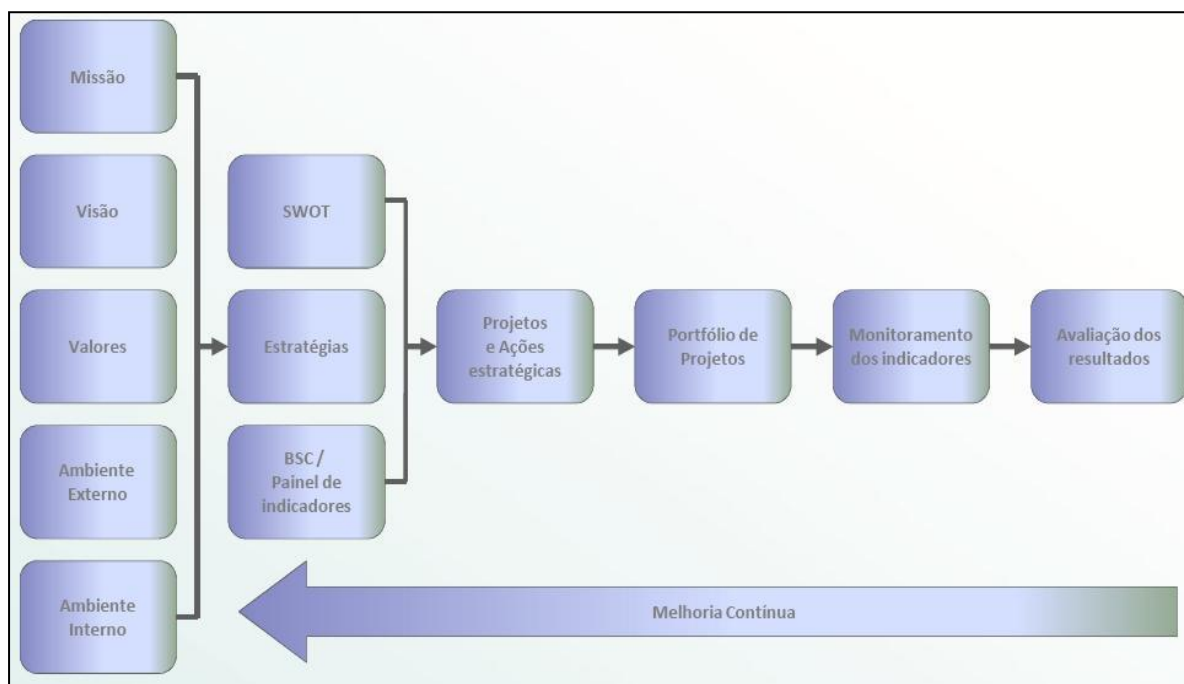


Figura 2. Gestão estratégica. Adaptado (MENEZES, 2010)

A gestão estratégica abrange uma ampla área do setor estratégico da empresa, no qual são definidos a missão (razão de existência da empresa), visão (para onde quer chegar) e valores da empresa (cultura organizacional), análise ambiental interna (pontos fortes, pontos fracos) e externa (ameaças e oportunidades) - Matriz SWOT, objetivos e metas a serem atingidos, indicadores de desempenho para alcance dessa meta (Balanced Scorecard) e definição da estratégia a ser seguida para trilhar o rumo das atividades.

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como o motivo da existência da organização, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos (CHIAVENATO, 2006).

Para Almeida (2009), o planejamento estratégico organizacional é uma técnica administrativa que ordena racionalmente as ideias das pessoas para examinar o presente e o futuro da empresa, traçando planos de ação em médio prazo.

A falta de planejamento estratégico dificulta inclusive decisões financeiras da empresa, podendo fazer com que esta decida por caminhos e mercados não condizentes com as suas potencialidades. Não analisar o ambiente pode deixar a empresa míope, o que também a torna menos competitiva no longo prazo.

O plano estratégico apresenta cinco características fundamentais:

1. Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Está voltado para as relações entre a organização e seu ambiente externo e interno.
2. É voltado para o futuro, no qual seu horizonte de tempo é o longo prazo.

3. É compreensivo, no qual envolve a organização como uma totalidade, abrangendo todos os seus recursos, capacidades e potencialidades para um comportamento global da empresa.
4. É um processo de construção de consenso, dada a diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos.
5. É uma forma de aprendizagem organizacional, constituindo em uma tentativa constante de aprender e ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e mutável (CHIAVENATO, 2006).

O planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros (Figura 3): a visão de futuro, os fatores ambientais externos e os fatores ambientais organizacionais internos. Começa com a construção do consenso sobre o futuro que se deseja: é a visão que descreve o mundo em um estado ideal. A partir daí examinam-se as condições externas do ambiente e as condições internas da organização (CHIAVENATO, 2006).

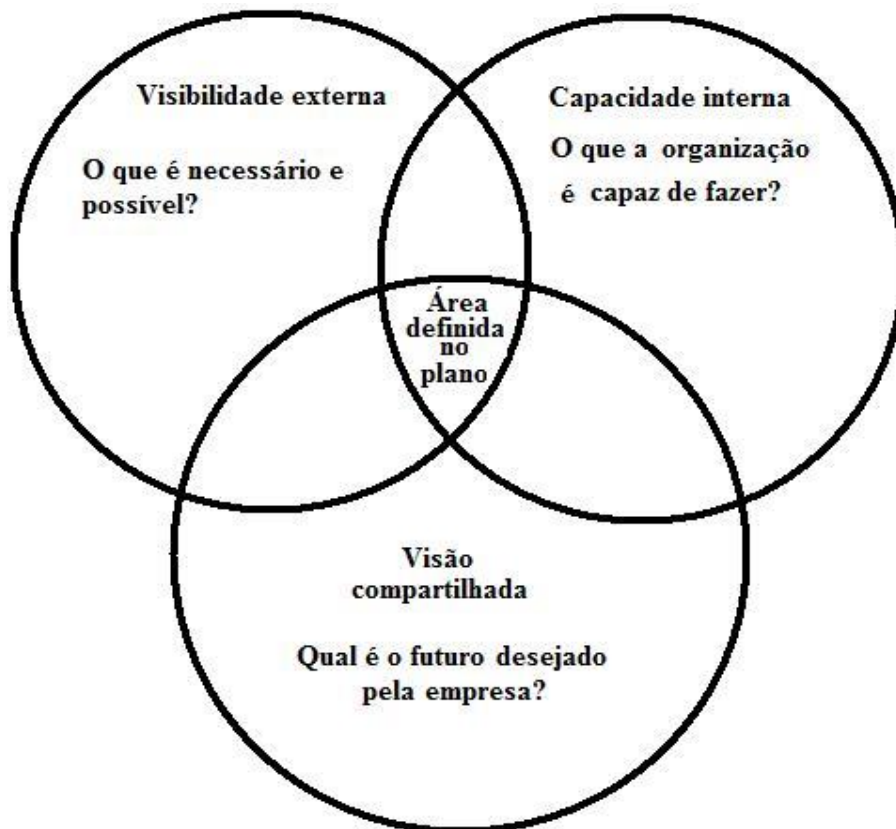


Figura 3. Os principais parâmetros do planejamento estratégico. Adaptado (CHIAVENATO, 2006)

Segundo Drucker (1976), o planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas sim às implicações futuras de decisões presentes. Além disso, o planejamento é a determinação antecipada do que deve ser feito, como, quando e quem, através da determinação de objetivos, estabelecimento de prioridades, tomada de decisões, alocação de tempo e recursos e análise de cenários.

As estratégias são diretrizes formuladas para direcionar a ação da empresa na consecução da sua missão e visão, dos objetivos estabelecidos. Elas constituem a forma, o modo de atingir cada objetivo e, por isto, constituem o arcabouço para elaboração dos planos de ação (MENEZES, 2010).

A estratégia, segundo Porter (2000), é:

- Uma proposição de valor exclusiva em relação aos concorrentes;
- *Trade-offs* claros e a escolha do que não fazer;
- Ações relacionadas e integradas;
- Melhoria contínua.

A estratégia implica a transição de uma organização de sua posição atual para uma posição futura desejável, porém incerta. Como nunca esteve nesta posição futura, o caminho que a organização pretende utilizar para chegar lá envolve uma série de hipóteses interligadas (MENEZES, 2010).

O planejamento estratégico é capaz de gerar um plano de ação, contendo as melhorias e mudanças que as empresas devem adotar para que a empresa alcance os resultados almejados.

Uma vez estabelecido o planejamento estratégico da organização, fica a pergunta: Como avaliar o desempenho da organização, não somente sob a perspectiva financeira, para medir a efetividade das ações e das estratégias? (PIZE, 2010)

Kaplan e Norton desenvolveram a técnica do *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema que considera indicadores não somente financeiros, mas também não-financeiros, oriundos da estratégia da organização. Seu diferencial é a capacidade de comunicar visão e a estratégia por meio de indicadores e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica (Figura 4) de causa e efeito (KAPLAN E NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* permite que as hipóteses estratégicas sejam descritas como um conjunto de relações de causa e efeito explícitas e passíveis de teste. O mapa da estratégia e o Scorecard definem de que maneira ativos intangíveis como competências, tecnologia da informação e reformulação de processos devem ser utilizados de forma integrada para gerar crescimento da receita e rentabilidade (MENEZES, 2010).

O BSC deve ser utilizado como um sistema de gestão, comunicação, informação e aprendizado, não apenas como um sistema de controle. Devem ser analisados as 4 perspectivas:

- **Perspectiva financeira:** Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, retorno sob o capital empregado ou valor econômico agregado.
- **Perspectiva do cliente:** Satisfação de clientes, retenção, aquisição de novos clientes, lucratividade e *share*.
- **Perspectiva dos processos internos:** Identifica os processos nos quais a empresa deve agir para atingir a excelência.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes: pessoas, sistemas e procedimentos (MENEZES, 2010).

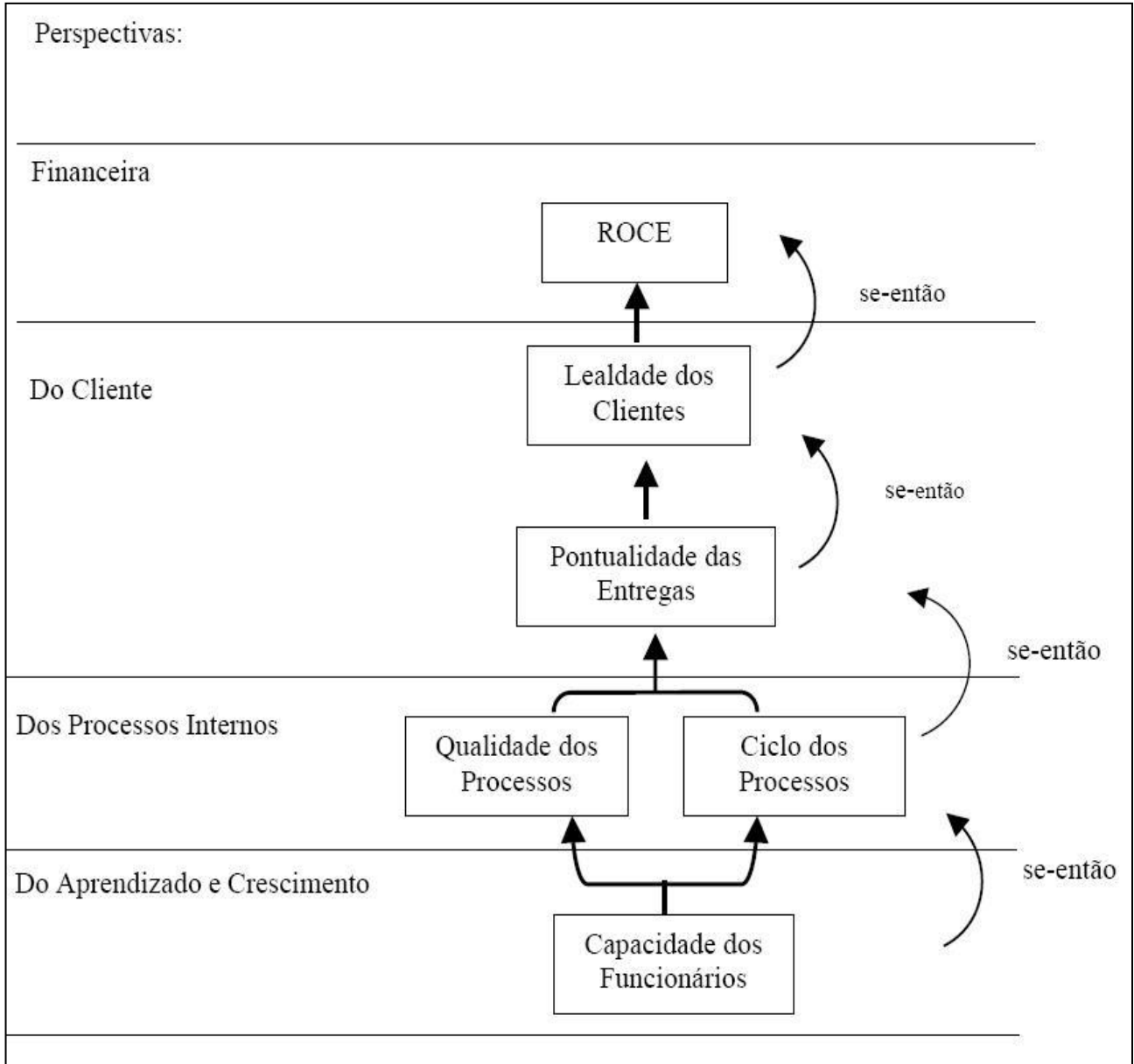


Figura 4. Estrutura Lógica de Causa e Efeito. Adaptada (KAPLAN E NORTON, 1997)

As metas contidas no BSC são um importante instrumento de gerenciamento do esforço de implementação e desempenho, por possuírem um viés quantificável. O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN E NORTON, 1997).

Toda medida selecionada para um Scorecard deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos e representa um tema estratégico (MENEZES, 2010).

Mesmo com a aplicação da ferramenta do BSC, um fato, porém, ainda é observado nas organizações. Os planos de ação, decorrentes do planejamento estratégico, não são tratados como projetos a serem empreendidos para atender às estratégias e aos objetivos organizacionais (PIZE, 2010).

Isso gera um obstáculo a mais a essas empresas, já que terão de implantar as teorias advindas das ferramentas do Planejamento Estratégico e as boas práticas de Gerenciamento de Projetos.

Diante desse contexto, a Figura 05 retrata a atitude das organizações em relação ao planejamento estratégico efetivo de projetos.

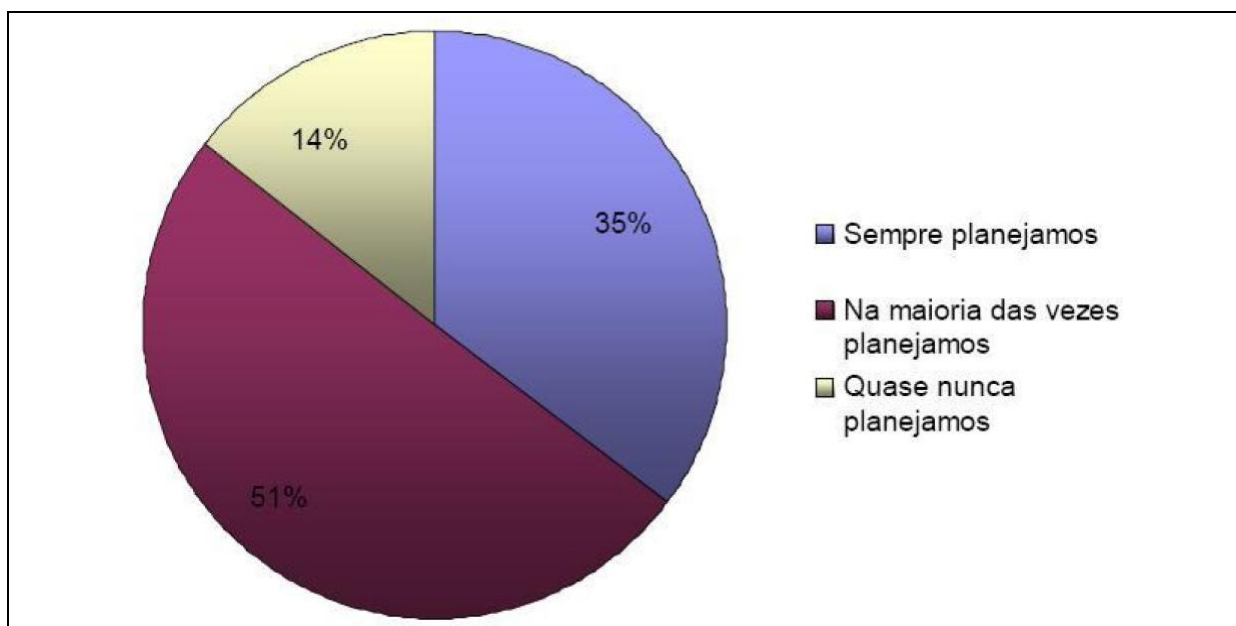


Figura 5. Atitude das organizações em relação ao planejamento estratégico efetivo de projetos. Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos (PMI-BR, 2010).

Neste gráfico, percebe-se que a grande maioria das empresas (51%) realiza planejamento, porém este planejamento não é conduzido da maneira adequada, seguindo as boas práticas de Gerenciamento de Projetos.

Além disso, a Figura 05 mostra que 14% das empresas entrevistadas nunca planejam, ou seja, essa informação mostra um total descaso por parte do empresário quando o assunto é relacionado a visão de futuro do negócio e alcance de objetivos a médio e longo prazo.

Observa-se que há uma enorme dificuldade por parte das micro, pequenas e médias empresas em alinhar planejamento estratégico com os projetos. Muitas empresas não aplicam ou sequer tem conhecimento da utilidade dessa ferramenta para implementação da estratégia, formação do plano de ação e seguimento das atividades do planejamento estratégico. Abaixo segue o nível de utilização do BSC em empresas brasileiras (Figura 6):

Percebe-se pelo gráfico que apenas 34% das empresas brasileiras aplicam essa importantíssima ferramenta como indicador de desempenho estratégico. Nota-se que não há uma preocupação voltada ao planejamento estratégico pela grande

maioria das empresas brasileiras, o que reflete diretamente no alto índice de mortalidade e fracasso dessas empresas e o próprio desconhecimento dos empresários para essa importante ferramenta.

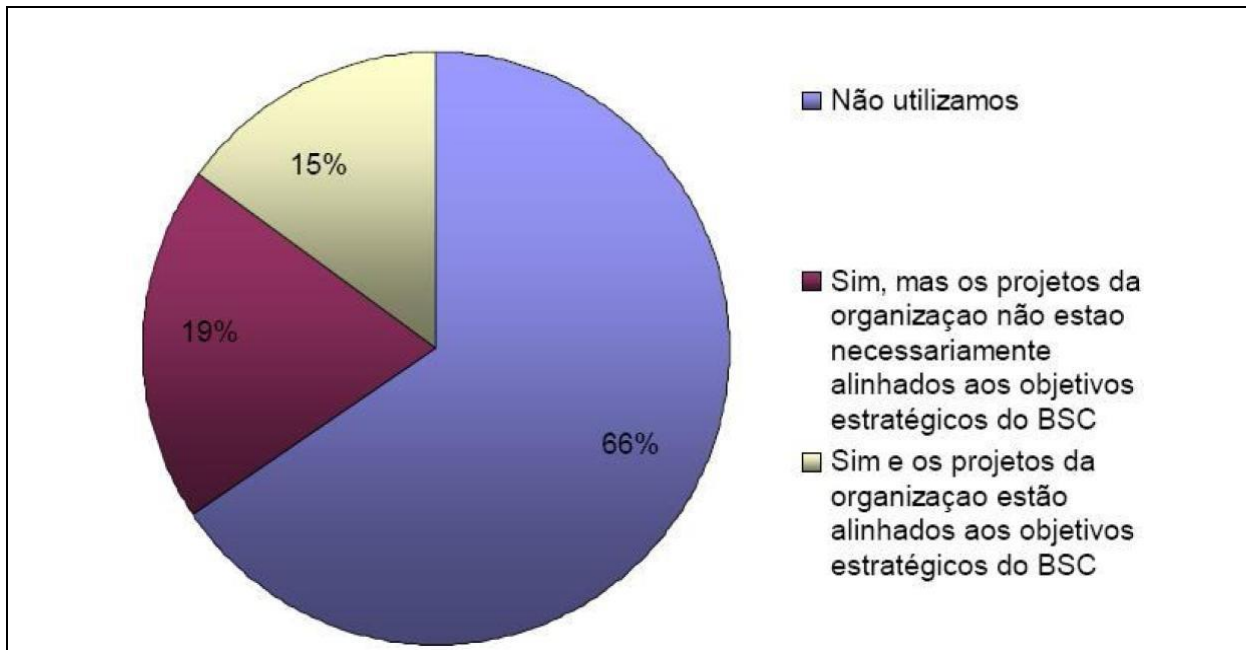


Figura 6. Nível de utilização do bsc nas empresas brasileiras. Fonte Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos (PMI-BR, 2010).

3 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os projetos derivam dos vetores estratégicos que fornecem à organização a direção, o propósito, o horizonte de tempo e apontam os responsáveis pelo desenvolvimento daquele vetor. Geralmente para cada vetor estratégico são gerados vários projetos, normalmente formando um programa disposto dentro do portfólio corporativo de projetos da organização (MENEZES, 2010).

Projeto é um empreendimento único, temporário, dirigido por pessoas, para atingir objetivos pré-definidos obedecendo à um conjunto de restrições. Os projetos devem possuir um início e um fim bem definidos, organizando as atividades que não podem ser desenvolvidas dentro da operação normal da companhia (MENEZES, 2010).

A finalidade de um projeto é atingir o objetivo e terminar, ao passo que uma operação continuada é continuada e repetitiva, e objetiva manter o negócio. Projetos e operações continuadas são executadas por pessoas, são restringidos por recursos limitados e são planejados, executados e controlados (MENEZES, 2010).

De acordo com o PMBOK, os projetos são frequentemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização. Os projetos são normalmente autorizados como resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas:

- Demanda de mercado (por exemplo, o Projeto Extensão Industrial Exportadora foi criado pela Apex-Brasil em resposta a atender e capacitar indústrias para enfrentar os desafios da exportação);
- Oportunidade/necessidade estratégica de novos negócios (por exemplo, uma empresa de treinamento autorizando um projeto para criar um novo curso a fim de aumentar sua receita);
- Solicitação de cliente (por exemplo, uma companhia de energia elétrica autoriza um projeto de construção de uma nova subestação para atender a um novo parque industrial);
- Avanço tecnológico (por exemplo, uma empresa de produtos eletrônicos autoriza um novo projeto para desenvolver um laptop mais avançado);
- Requisito legal (por exemplo, um fabricante de produtos químicos autoriza um projeto para estabelecer diretrizes para o manuseio de um novo material tóxico).

O planejamento estratégico trata-se de um plano antecipado do que deve ser feito a longo prazo, envolvendo decisões atuais que envolvem riscos com o intuito de elevar a empresa do patamar atual a um patamar superior. A estratégia está intimamente ligada a necessidade de a empresa crescer e evoluir (MARCELO, 2010)

Se o planejamento estratégico tem como função fazer com que a empresa cresça, esse crescimento não se dará através das atividades atuais da empresa e sim de novos empreendimentos ligados a inovação. Para realizar esses novos empreendimentos você precisará de projetos. O planejamento estratégico será desdobrado em objetivos que gerarão iniciativas que, por sua vez, originarão atividades que visam alcançar as metas estabelecidas pela empresa. Essas atividades devem ser conduzidas como projetos (MARCELO, 2010).

Outra relação que podemos fazer entre projetos e planejamento estratégico é a fase de iniciação dos projetos. A fase de iniciação envolve o processo de priorização e seleção dos projetos, uma vez que os recursos são finitos e as necessidades são infinitas. Qualquer decisão que envolve a escolha de qual projeto deve iniciar passa pelo planejamento estratégico da empresa identificando qual o grau de alinhamento do projeto com o planejamento estratégico da empresa. Se o projeto não atende a estratégia, ele deve ser descartado (MARCELO, 2010).

Além destes, muitos outros fatores podem ser observados em nossas organizações, o que nos faz pensar que a adoção de modelos e métodos e as boas práticas de gerenciamento de projetos constitui-se um fator crítico de sucesso para o cumprimento do planejamento estratégico, para o atingimento dos objetivos globais e, por fim, para manter a sustentabilidade e competitividade das organizações (PIZE, 2010).

Vale ressaltar que o gerente tem um papel de suma importância para o sucesso do projeto que envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requisitos de projeto. O gerente acompanha o projeto fazendo uso de processos tais como: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Além disso, ele tem de conceber e manter um 'esquema' de trabalho que lhe permita alcançar as metas de negócio e executar efetivamente que se encontra estabelecido nos diversos planos para gestão do projeto (riscos, cronograma, qualidade, comunicações, aquisições, etc).

Entretanto, um excelente profissional não tem apenas o papel de gerente. Ele é bem mais que isso. Ele é líder de uma equipe e hábil negociador. Portanto, a gestão de projetos deve ser orientada para o cliente e considerar:

- Pensamento estratégico corporativo;
- Valor do cliente e estratégia de relacionamento;
- Táticas e estratégias de negociação;
- Análise e planejamento estratégico;
- Indicadores de desempenho e mercadológico (MENDES, 2010).

O gerente de projeto tem um papel de suma importância para o sucesso do projeto. Para tanto, ele precisa não apenas conhecer, mas também externar o pensamento da corporação de modo a 'atrair' o cliente. Precisa ainda saber como se relacionar com o cliente (do projeto). Nesse sentido, o gerente precisa dispor de táticas e saber negociar. Esses aspectos são relevantes, além de mostrar como realizar a análise e planejamento estratégico visando o sucesso do projeto. Adicionalmente, indicadores de desempenho e mercadológicos devem ser levantados e trabalhados. Adicionalmente, a gestão de projetos deve ser orientada para liderança e levar em conta:

- Cultura organizacional e mudança;
- Percepção e contrato com as empresas;
- Liderança empreendedora e decisões gerenciais;
- Diagnósticos e propostas de liderança;
- Gestão e liderança de projetos com foco no cliente (MENDES, 2010).

De acordo com o PMBOK, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração de 42 processos agrupados logicamente abrangendo os 5 grupos. Os 5 grupos de processos são: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e controle; Encerramento.

Segundo o PMBOK, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

Para obtermos uma visão detalhada de todas as atividades que irão ser executadas pelo Projeto se faz necessário criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP). Criar a EAP é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e facilmente gerenciáveis. A EAP é uma decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requisitadas, sendo que cada nível descendente da EAP representa uma definição gradualmente mais detalhada da definição (PMBOK, 2010).

Com a elaboração da EAP, percebe-se uma facilidade maior em identificar o mecanismo operacional que envolve o funcionamento do Projeto e suas principais

ações junto às empresas atendidas, além de facilitar o estabelecimento de prazos, custos e metas para cada atividade executada.

A elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) pode ser utilizada em qualquer ambiente de trabalho, mesmo em empresas com pouca maturidade estratégica, como forma de melhorar a execução, orientar e monitorar o trabalho, estimar custos, estimar prazo e identificar as atividades que envolvem o processo operacional da empresa.

O trabalho planejado é contido dentro dos componentes de nível mais baixo da EAP, que são chamados pacotes de trabalho. Um pacote de trabalho pode ser agendado, ter seu custo estimado, monitorado e controlado. No contexto da EAP, o trabalho se refere a produtos de trabalho ou entregas que são o resultado do esforço e não do próprio esforço (PMBOK, 2010).

Com isso, pode ser traçado um cronograma de execução das atividades que envolve o Projeto, orientando para redução de custos, entrega no prazo, aumento da produtividade e, conseqüentemente, alcance dos objetivos estratégicos. Para Drucker (1976), transformar ideias inovadoras em um projeto lucrativo é a essência do empreendedor ou empresário. Portanto, os projetos viabilizam a transformação da estratégia em resultados, reduzem a chance de incerteza e riscos, aumentam a chance de sucesso das empresas e exige planejamento e disciplina.

Diante disso, podemos concluir que o planejamento estratégico da empresa é o grande projeto da empresa por se tratar de algo novo para empresa, é conduzido pelas pessoas, precisa ser monitorado e ajustado de acordo com as mudanças do ambiente.

4 ESTUDO DE CASO (PROJETO DE EXTENSAO INDUSTRIAL EXPORTADORA)

Para iniciar o Estudo de Caso será apresentado a origem da Apex-Brasil e como surgiu o Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX). Em seguida, iremos abordar a importância do Planejamento Estratégico e da aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos por meio das ações do PEIEX junto às empresas que buscam a exportação.

4.1 A ORIGEM DA APEX-BRASIL E SEU PROJETO EXTENSAO INDUSTRIAL EXPORTADORA

Com a modernização do Estado administrativo, surgiu o princípio da descentralização. A descentralização do poder estatal visa facilitar a execução dos objetivos do Estado, para que o mesmo desempenhe suas funções com eficiência técnica, jurídica e financeira (CARVALHO, 2001).

Com isso, a Administração Pública Gerencial concretizou uma série de mudanças no estilo burocrático tradicional, adotando noções de Planejamento Estratégico e das boas práticas de Gerenciamento de Projetos, além de incentivar a

descentralização no setor público com intuito de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços prestados.

Com o intuito de descentralizar o poder foram criadas agências governamentais dotadas de autonomia política, financeira, normativa e de gestão. Algumas dessas agências adotaram o modelo de formar conselhos compostos por profissionais altamente especializados em suas áreas, com independência em relação ao Estado, e com poderes de mediação, arbitragem e de traçar diretrizes e normas, com o objetivo de adaptar os contratos de longo prazo realizados a eventuais acontecimentos imprevisíveis no ato de sua lavratura (CARVALHO, 2010).

Nesse contexto, foi criada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), responsável pela promoção de produtos e serviços brasileiros no mercado internacional. Esta é a missão da Apex-Brasil, que se estende ainda ao apoio à internacionalização das empresas e à atração de investimentos para o país.

A Apex-Brasil atende empresas de todos os portes, com foco nas pequenas e médias, e em todos os estágios de maturidade exportadora. A agência atua estrategicamente para inserir mais empresas no mercado internacional, diversificar e agregar valor à pauta de produtos exportados, aumentar o volume comercializado, consolidar a presença do País em mercados tradicionais e abrir outros mercados para os produtos e serviços brasileiros.

A base do trabalho da Apex-Brasil é a parceria com o setor privado, buscando ampliar o número de empresas exportadoras e abrir novos mercados para os produtos e serviços nacionais, reforçando a presença brasileira em mercados tradicionais.

4.2 UTILIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA APEX-BRASIL E METODOLOGIA DE TRABALHO DO PROJETO EXTENSAO INDUSTRIAL EXPORTADORA.

A Apex-Brasil opera com uma série de projetos voltados a promover a cultura exportadora no setor empresarial brasileiro. Um desses projetos é o Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX).

Com a implementação das boas práticas de Gerenciamento de Projetos, a Apex-Brasil tende a alcançar melhorias como redução de custos, aumento na qualidade do serviço prestado, diminuição da morosidade e burocracia das ações governamentais e desenvolvimento de uma cultura gerencial no setor público.

Nota-se que a aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos é extremamente necessária para gerenciar o portfólio de projetos da agência governamental. A aplicação do gerenciamento de portfólios permite identificar quais projetos merecem maior atenção por parte dos gestores, além de identificar os projetos que apresentam melhores resultados, os que merecem maior volume recursos, os que necessitam de mudanças, etc. Todo esse acompanhamento contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da agência, alinhando os projetos com a estratégia da empresa.

Dessa forma, o plano estratégico da agência torna-se o principal fator de orientação para investimentos em projetos. Ao mesmo tempo, os projetos fornecem o feedback através de relatórios de progresso e solicitações de mudanças que possam impactar outros projetos, programas ou portfólios. As necessidades dos projetos, incluindo as necessidades de recursos, são encaminhadas e comunicadas no nível do portfólio, o qual, por sua vez, determina a orientação para o planejamento organizacional (PMBOK, 2010).

Diante dessa realidade, o Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) foi criado pela Apex-Brasil para o incremento à competitividade e promoção da cultura exportadora entre as empresas brasileiras, oferecendo soluções para problemas técnico-gerenciais e tecnológicos (BRAGA, 2010).

O PEIEX objetiva identificar e capacitar empresas para participar das ações realizadas pela Apex-Brasil. Entende-se que com esta iniciativa haverá indústrias mais competitivas a disputar espaço no mercado externo e, com o apoio da Agência, tornar o Brasil uma referência mundial em termos de exportação de produtos e serviços (DEPPE E TERRA, 2010).

O trabalho do PEIEX consiste na atuação conjunta dos Técnicos Extensionistas e do Núcleo Operacional junto a empresas inscritas no Projeto. Atualmente, o PEIEX atua em 11 estados da federação, por meio de 27 Núcleos Operacionais. O Núcleo Operacional (NO) é a unidade responsável pelo atendimento das empresas inscritas no Projeto. No Estado do Ceará, o NO é composto por um coordenador, um monitor, dez técnicos extensionistas, um assistente administrativo (bolsista) e dois estagiários.

Atuando com profissionais especializados, os quais visitam as empresas, levantam informações, elaboram diagnósticos, apresentam problemas, propõem soluções e implantam ações de melhorias priorizadas pelo empresário em todas as áreas da empresa. Com o conhecimento transmitido pelos técnicos e a implantação das melhorias indicadas, a empresa tende a estar apta a encarar novos desafios de mercado, como a exportação (BRAGA, 2010).

Segundo o Guia PMBOK (2010), o escopo do projeto consiste no processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto. O escopo descreve todos os produtos de um projeto, os serviços necessários para realizá-los e resultados finais esperados. Descreve também o que é preciso fazer para que alcance seus objetivos com os recursos e funções especificados

O escopo do PEIEX é descrito nas etapas de atendimento às empresas por intermédio das visitas dos Técnicos Extensionistas, da elaboração dos relatórios de diagnósticos, dos problemas verificados e discutidos na empresa, na proposta de soluções e na implementação de melhorias em todas as áreas da empresa.

As empresas aderem ao projeto através de uma Ficha de Inscrição disponibilizada pela equipe técnica e associações de classe. Após a inscrição da empresa, são realizadas Capacitações, Workshops e treinamentos dos gestores como forma de preparativo das empresas às visitas dos Técnicos Extensionistas (DEPPE E TERRA, 2010).

O Monitor do Núcleo escolhe o técnico mais capacitado, em função do tipo de melhoria a serem estabelecidas, e capacita a empresa para que conduza o trabalho de implantação de melhorias (DEPPE E TERRA, 2010).

O grupo de Técnicos Extensionistas é composto de 10 profissionais, com conhecimentos multidisciplinares nas áreas de Administração Estratégica, Vendas e Marketing, Finanças e Custos, Produção e Manufatura e Comércio Exterior. O conhecimento transmitido pela equipe de técnicos extensionistas e a implantação de melhorias indicadas após o trabalho de análise da empresa aumentará a sua competitividade, tornando a empresa apta a conquistar novos mercados e enfrentar novos desafios, como a exportação (DEPPE E TERRA, 2010).

A metodologia de trabalho do PEIEX consiste no contato inicial com inscrição das empresas no Projeto. Após o primeiro contato, é realizado a 1ª visita técnica e, em seguida, feito um Relatório de Diagnóstico. A partir desse momento, as empresas estarão habilitadas a participar das Capacitações e conhecer melhor as atividades que envolvem o Projeto Extensão Industrial Exportadora.

Em seguida é feito um Relatório de Implantação de melhorias, contendo a identificação de pontos fortes e pontos críticos de todas as áreas funcionais da empresa. O conhecimento transmitido pela equipe técnica e implantação de melhorias aumentarão a competitividade, a conquista de novos mercados e o enfrentamento de novos desafios, como a exportação.

Por último, é realizado um Relatório de Avaliação, contendo as principais ações de melhorias, capacitações realizadas pela empresa e avaliação geral da aplicação das melhorias sugeridas pelo Projeto.

O trabalho dos técnicos não gera ônus para a empresa, mas o empresário deve disponibilizar parte de seu tempo e motivar seus colaboradores para entrevistas e verificações de procedimentos e controles existentes em todas as áreas da empresa (BRAGA, 2010).

Para identificarmos o processo operacional do PEIEX, foi elaborado pelo autor um esboço de uma EAP (Figura 7), mostrando todas as atividades que envolvem o PEIEX, desde a abertura das inscrições até o encerramento do Projeto.

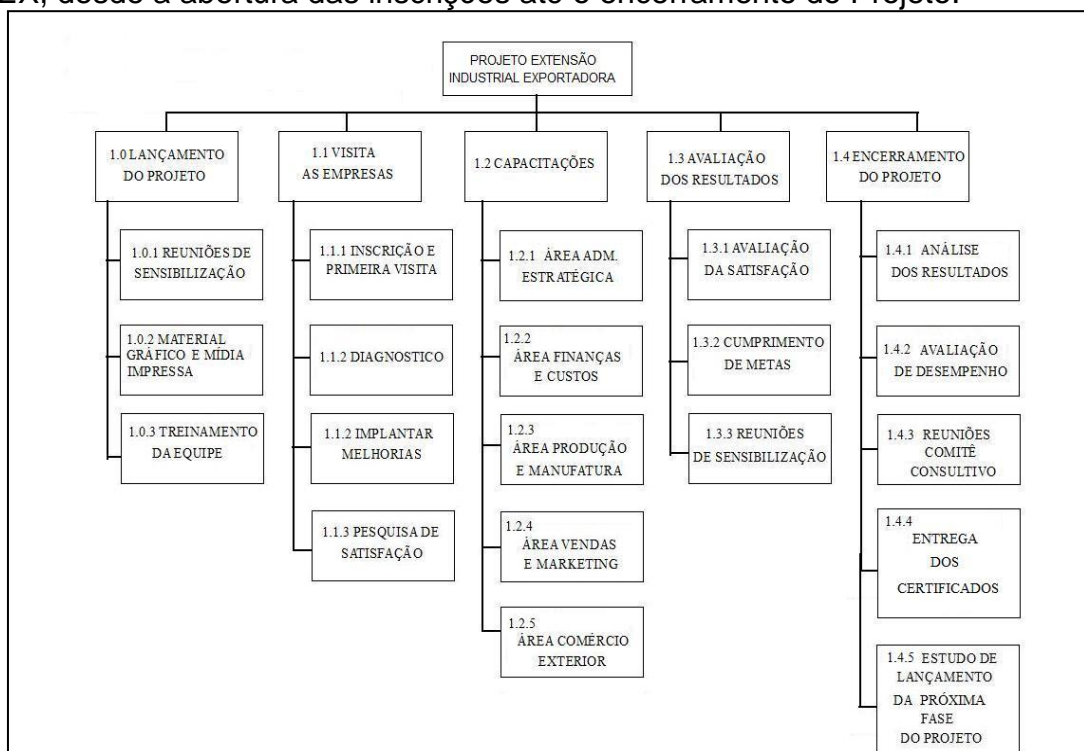


Figura 7. EAP do Projeto Extensão Industrial Exportadora. Fonte Autor (2011).

Ao desenhar a EAP do Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), constata-se uma facilidade na identificação dos marcos, como o lançamento do Projeto, as visitas técnicas, a elaboração dos relatórios de diagnóstico e melhorias, as capacitações, a análise dos resultados e o encerramento da fase do projeto. A EAP organiza e define o escopo total do projeto e representa o trabalho especificado na atual declaração do escopo do projeto aprovada (PMBOK, 2010).

Com o esboço da EAP do PEIEX se faz necessário a definição de todas as atividades relacionadas a cada pacote de trabalho do projeto. A definição das atividades consiste no processo de identificação das ações específicas para produzir as entregas do projeto (PMBOK, 2010).

Após a definição das atividades do projeto, é necessário que haja o sequenciamento dessas atividades. Tal sequenciamento permite estabelecer relacionamentos de início e término para cada atividade.

Com o sequenciamento das atividades, a estimativa dos recursos necessários para a produção dessas atividades, sejam humanos, materiais ou equipamentos é extremamente relevante para o acompanhamento do projeto. O PEIEX aloca uma série de recursos, sejam humanos (contratação de bolsistas e estagiários), material (compra de veículos, resmas de papel, pastas suspensas, etc.) e equipamentos (compra de mesas, impressora, computadores, projetor, etc.) com o intuito de atender suas demandas em cada pacote de trabalho.

Para atender a demanda de empresas do projeto, o PEIEX conta com recursos financeiros provenientes da Apex-Brasil e do Governo do Estado do Ceará, por intermédio de acordo de cooperação firmado entre a Fundação Núcleo de Tecnologia do Ceará (NUTEC) e a Apex-Brasil.

O custo para realização de cada atividade é estimado e, em seguida, é realizado um orçamento contendo todos os custos inerentes a execução das atividades relativas a cada pacote de trabalho do projeto.

O PEIEX conta com a elaboração de uma planilha financeira contendo o que foi previsto no orçamento e o que foi efetivamente realizado com as ações do projeto. Com isso, há um controle financeiro no projeto por intermédio de uma prestação de contas. A prestação de contas é realizada constantemente com intuito de evitar desajustes no orçamento do projeto, mantendo a credibilidade e transparência na gestão dos recursos e neutralizando eventuais riscos ao projeto.

Além do orçamento, o PEIEX conta com um cronograma de atividades definido. Cada fase do Projeto tem duração de 1 ano. As ações das visitas às empresas, relatórios, implementação de melhorias são acompanhados por metas, com o intuito de evitar atrasos que comprometam o andamento do projeto.

Com isso, percebe-se que o PEIEX contempla a aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos. Com a aplicação dessas ações, os empresários começam a despertar para a melhoria de seus empreendimentos, principalmente no tocante à gestão, aumentando sobremaneira a competitividade, com um olhar voltado também para o mercado externo. (BRAGA, 2010).

5 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS ATENDIDAS PELO PEIEX

Em entrevista realizada com o Técnico Extensionista da área de Administração Estratégica, ele ressalta a importância das micro e pequenas empresas industriais criarem uma mentalidade estratégica direcionada ao planejamento e aplicação dos conceitos teóricos, com o intuito de obter vantagem competitiva, conquista de novos mercados e inovação tecnológica. Além disso, ressaltou a importância para os empresários do uso de ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC), que inclusive, é demonstrado em uma de suas Capacitações em Planejamento Estratégico no Projeto Extensão Industrial Exportadora.

Vale ressaltar que com a utilização do *Balanced Scorecard*, a empresa tem a possibilidade de selecionar projetos que sejam viáveis a sua atuação no mercado e, desta forma, alinhar com os objetivos estratégicos da empresa. Com isso, os projetos escolhidos estariam de acordo com o BSC e diretamente alinhados com a estratégia da empresa.

O modelo de planilha da aplicação do BSC junto as empresas atendidas pelo Projeto Extensão Industrial Exportadora é demonstrada nos ANEXOS deste Artigo Científico.

Para o Técnico Extensionista (TE) da área de Administração Estratégica, essa realidade demonstra que as empresas brasileiras necessitam despertar para a importância de fazer um planejamento estratégico, seguindo as orientações teóricas, estabelecendo missão, visão, valores, analisando cenários externo e interno, elaborando um plano de ação e indicadores de desempenho através do BSC, promovendo o alinhamento das atividades dos projetos com a estratégia da empresa.

Segundo o TE da área de Administração Estratégica, não há no Projeto Extensão Industrial Exportadora uma capacitação voltada a Gerenciamento de Projetos, porém alguns conceitos básicos são citados nas capacitações de Planejamento Estratégico para que os empresários tenham noção da ferramenta e possam utilizar em um momento maior de maturidade estratégica.

O TE de Administração Estratégica ressalta que existem empresas atendidas pelo PEIEX que simplesmente desconhecem a ferramenta de Planejamento Estratégico e que não há a menor preocupação por parte do empresário em estabelecer objetivos a médio e longo prazo. Muitas vezes, a preocupação do empresário é limitada apenas a se manter no mercado, tentando sobreviver com a manutenção de seus clientes atuais.

Por se tratar de empresas de pequeno e médio porte, muitos empresários ainda possuem uma mentalidade estratégica imatura. Com as ações de capacitação, visitas nas empresa e acompanhamento da aplicação das sugestões de melhorias na empresa, é proporcionado um despertar para uma realidade de inovação e expansão de mercado ao empresário.

Para o TE, a aplicação das boas práticas de Gerenciamento de Projetos permite que a empresa organize suas atividades, orientando o foco em escopo, prazo e custo. Além disso, o Técnico comenta que o Planejamento Estratégico, quando bem executado, alinha as atividades operacionais e táticas relacionadas a

cada projeto com a estratégia da empresa, contribuindo para o alcance dos objetivos a médio e longo prazo.

A aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos contribui para melhorias na organização e monitoramento das atividades das empresas e, conseqüentemente, estimula a empresa a ter uma maior preocupação com os objetivos a médio e longo prazo, mesmo em empresas que não possuem maturidade estratégica.

O objetivo das capacitações e das ações de melhorias voltadas a área de Administração Estratégica do PEIEX é direcionada a gestão estratégica, elaboração de missão, visão e valores, além de elaboração de um plano de ação por parte do empresário e aplicação das melhorias indicadas em relatório. Essas ações implicam em um ponta-pé inicial para que o empresário inicie o processo de planejamento estratégico e possa aplicar plenamente, em um momento de maior maturidade estratégica, o *Balanced Scorecard* e as boas práticas de Gerenciamento de Projetos, inclusive alinhando os projetos com a estratégia da empresa.

As capacitações relacionadas à Administração Estratégica no PEIEX permitem despertar o empresário para a importância da aplicação desses conceitos na empresa, apresentando a melhor forma de aplicação de acordo com a realidade de cada uma.

Além disso, as visitas dos Técnicos Extensionistas nas empresas tem o objetivo de verificar o grau tecnológico, apontar os pontos relevantes e os aspectos que necessitam de melhorias, propor soluções de melhorias e implementar essas ações nas empresas atendidas pelo PEIEX. Essas visitas são extremamente necessárias para despertar o empresário rumo a estabelecimento de mudanças na empresa que permitirão o alcance a novos mercados.

Com uma maturidade estratégica mais desenvolvida, o empresário poderá buscar novos mercados, organizar melhor as atividades de sua empresa e promover melhorias contínuas no processo tático e operacional, além de aplicar mudanças na forma de gestão da empresa que poderá significar o alcance do patamar de se tornar uma empresa exportadora.

Portanto, as ações de melhorias aplicadas junto as empresas atendidas pelo PEIEX irão auxiliar a gestão estratégica e outras áreas da empresa, contribuindo para que ela obtenha qualificação necessária para superar os desafios de expansão a novos mercados, como a exportação.

6 CONCLUSÕES

Após o término da revisão da literatura e da coleta e apresentação dos dados de campo, pode-se concluir que o estudo alcançou seu objetivo inicial. Ao longo do trabalho foram analisadas todas as questões pertinentes ao tema e identificadas em campo as ocorrências que compõe o objeto em análise.

O estudo apresentado buscou mostrar a importância do Planejamento Estratégico para micro, pequenas e médias empresas industriais que buscam expandir seus mercados através da exportação. Também foi verificada a relevância de aplicar as boas práticas de Gerenciamento de Projetos, mesmo em empresas

que não possuem maturidade estratégica, com intuito de organizar melhor as atividades das empresas.

O planejamento estratégico é tema de diversos estudos voltados para grandes organizações. Entretanto, quando se trata de micro, pequenas e médias empresas (PMEs), observa-se que ainda há um vasto campo a ser explorado.

Estas constatações demonstram a importância de se difundir a necessidade de que pequenas e médias empresas se planejem estrategicamente para o futuro e recomenda-se, inclusive, a utilização de modelos de planejamento estratégico que atendam as necessidades dessas empresas e possam ser o alicerce para o seu crescimento sustentável.

Como sugestão futura propõe-se a realização de uma pesquisa com esse teor em outros segmentos de PMEs. Sugere-se também a realização de um estudo ampliado para analisar tendências futuras com relação a várias mudanças no ambiente interno e externo relevante ao processo de empreendedorismo, colaborando com o desenvolvimento desta importante parcela de empresários brasileiros.

Portanto, o Planejamento Estratégico, alinhado as boas práticas de Gerenciamento de Projetos, é uma importante ferramenta que pode ser utilizado nas empresas para estimular o incremento de sua gestão estratégica, contribuindo para a satisfação de seus clientes e partes interessadas (*stakeholders*) e, conseqüentemente, abrindo espaço para conquista de novos desafios, como a exportação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ANDRIOLA, W. B. Planejamento Estratégico e Gestão Universitária como Atividades Oriundas da Auto-Avaliação de Instituições de Ensino Superior (IES): o Exemplo da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Iberoamericana de Educación (Online)**, v. 2, p. 82-103, 2009.

ANDRIOLA, W. B. Propostas estatais voltadas à avaliação do Ensino Superior brasileiro: Breve retrospectiva histórica do período 1983-2008. **Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v. 6, p. 127-148, 2008.

ANDRIOLA, W. B. Avaliação: La vía para la calidad educacional. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 7, n. 25, p. 355-368, 1999.

BRAGA, M. G. S. **Projeto Extensão Industrial Exportadora**. Artigo publicado em: 06/07/2010.

CARVALHO, C. M. **Agências Reguladoras**. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/2654/agencias-reguladoras>> Acesso: 26/06/2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DEPPE, L. TERRA, T. **Manual de Trabalho PEIEX - APEX-BRASIL**. Brasília, 2010.

DRUCKER, P. F. **A nova era da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1976.

MARCELO. **A relação entre Planejamento Estratégico e a gestão de projetos**. Disponível em: <<http://marcelao.wordpress.com/2008/04/07/a-relacao-entre-planejamento-estrategico-e-a-gestao-de-projetos/>> Acesso: 02/07/2011.

MENEZES, H. **Gestão Estratégica**. UNIFOR, Fortaleza, 2010. Publicado em: 01/01/2010.

MENDES, A. da S. F. **Gestão de projetos: Estratégia essencial às corporações**. Publicado em: <<http://www.espacoacademico.com.br/066/66amsf.htm>> Acesso: 02/07/2011.

PIZE, A. **O plano de gerenciamento de projetos no sucesso do Planejamento Estratégico de uma organização**. Disponível em: <http://www.excellencegestao.com.br/downloads/Artigo_Papel_do_GP_no_Sucesso_do_PE.pdf> Acesso: 02/07/2011.

PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). 4. ed. Pennsylvania: PMI Publications, 2010.

PORTER, M. **A nova era da estratégia**. Edição Especial São Paulo: HSM Management Cultura e Desenvolvimento, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luís Euclides Trindade Frazao Filho. 13^o Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. 2008. Disponível em:<www.sebrae.com.br> Acesso: 26/06/2011.

VAN HOORN, P. **Strategic Planning in Small and Medium-sized Companies**. Long Range Planning, v. 12, 1979.