

**AÇÕES COMPARATIVAS DO PROJETO DE EXTENSÃO INDUSTRIAL
EXPORTADORA – NÚCLEO OPERACIONAL REGIÃO ZONA DA MATA (PEIEX-
ZM) COM O PROJETO DE EXTENSÃO À INDÚSTRIA EXPORTADORA –
NÚCLEO UBÁ (PEIEX – UBÁ).**

**Rodrigo Ferraz de Almeida¹
Aretha Henrique Martins Salomão²**

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo principal realizar comparações do Projeto de Extensão Industrial Exportadora – Núcleo Operacional Região Zona da Mata (PEIEx – Zona da Mata) realizado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX – Brasil), através do Instituto Euvaldo Lodi – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (IEL - FIEMG), no período de 2009/2010 com o Projeto de Extensão à Indústria Exportadora – Núcleo Ubá (PEIEx – Ubá) realizado pelo Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior (MDIC), através do Instituto Euvaldo Lodi – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (IEL - FIEMG) no período de 2006/2007, bem como as principais atividades e resultados alcançados pelos dois projetos.

Palavras-chave: Projeto de Extensão Industrial Exportadora; Comparações; Projetos; Resultados.

ABSTRACT

The current article presents as its main objective comparisons between the Industrial Trade Extension Project – Zona da Mata Operational Nucleus (PEIEx- Zona da Mata) executed by the Brazilian Agency for Fostering Exportation and Investments (APEX – Brasil), through Euvaldo Lodi Institute – Industry Federation of the State of Minas Gerais (IEL – FIEMG), in the period of 2009/2010 and the Industrial Trade Extension Project – Ubá Nucleus (PEIEx – Ubá) executed by the Ministry of Development, Industry and Foreign Trade (MDIC), through Euvaldo Lodi Institute – Industry Federation of the State of Minas Gerais (IEL – FIEMG) in the period of 2006/2007, as well as the main activities and results acquired by both projects.

Key words: Trade Extension Project, Comparisons, Projects, Results

INTRODUÇÃO

O Projeto de Extensão à Indústria Exportadora – Núcleo Ubá (PEIEx – Ubá) realizado pelo Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior (MDIC), através do Instituto Euvaldo Lodi – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (IEL - FIEMG) abrangeu o Arranjo Produtivo Local (APL) de Ubá e região (Minas Gerais), atendendo a 264 empresas, sendo microempresas e empresas de pequeno e médio porte. Já o Projeto de

¹ Professor e Coordenador de Graduação de Ciências Contábeis e de Pós-Graduação nos cursos de Contabilidade Tributária e Auditoria e Contabilidade Financeira da Faculdade Machado Sobrinho.

² Professora da Faculdade Machado Sobrinho e Consultora Empresarial.

Extensão Industrial Exportadora – Núcleo Operacional Zona da Mata (PEIEx – ZM), realizado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX – Brasil), através do Instituto Euvaldo Lodi – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (IEL - FIEMG) abrange, até o momento, 245 empresas da Zona da Mata com pólos nas cidades de Juiz de Fora, Ubá, São João Nepomuceno e Viçosa, e tem como missão: fomentar o desenvolvimento regional através da implantação de melhorias técnico-gerenciais, tecnológicas e culturais nos micro, pequenos e médios empreendimentos industriais (KUHN, 2004).

E os principais objetivos dos projetos foram: incrementar a produtividade e competência sistêmica das cadeias produtivas; tornar a economia regional mais competitiva; reduzir a taxa de mortalidade das empresas; introduzir melhorias gerenciais e tecnológicas; e elevar os níveis de emprego e renda.

Ambos os projetos deveriam ser desenvolvidos seguindo as seguintes fases: adesão, primeira visita, diagnóstico, implantação de melhorias, avaliação e evolução da empresa pós-intervenção do projeto. Tendo os dois projetos atuação na gestão estratégica e enfocando as áreas de Administração Organizacional, Recursos Humanos, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Comércio Exterior e Produto e Manufatura.

E como esse artigo tem o caráter de descrever dois projetos realizados em períodos e localidades diferentes, ambos com recursos do Governo Federal, o problema principal, como foco da pesquisa, foi quais as principais atividades e resultados alcançados pelo Projeto de Extensão Industrial Exportadora – Núcleo Operacional Região Zona da Mata (PEIEx – Zona da Mata) e o Projeto de Extensão à Indústria Exportadora – Núcleo Ubá (PEIEx – Ubá).

E essa pesquisa caracteriza-se pela natureza descritiva, uma vez que procura descrever os aspectos investigados nos PEIEx – Zona da Mata e PEIEx – Ubá que serviram como objetos de estudo. A pesquisa descritiva, de acordo com Cervo e Bervian (1983), observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

Trata-se ainda de uma pesquisa investigativa explicativa, uma vez que busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2002). A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Segundo Vergara (2005) visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Com relação aos meios para execução da pesquisa, utilizou-se de pesquisas bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica subentende estudo

sistematizado e desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas e jornais (GIL, 2002). Já a pesquisa documental é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico (GIL, 2002).

A metodologia do trabalho de assessoria para ambos os projetos, consistiu em, inicialmente, organizar uma base de dados das empresas industriais existentes em cada um dos municípios da área de atuação do programa. A partir deste banco de dados, realizou-se a prospecção das empresas a serem atendidas, que podia ser através dos técnicos ou através das entidades parceiras, quais sejam, as prefeituras municipais, as associações comerciais, os sindicatos, dentre outras. Esta prospecção culminava na adesão da empresa ao programa, que consistia no preenchimento da ficha de inscrição e envio ao Núcleo Operacional. No caso do PEIEx – Ubá era enviado para o Núcleo Operacional localizado no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Ubá (SENAI – Ubá), e no caso do PEIEx – Zona da Mata era encaminhado ao Núcleo Operacional localizado na Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Regional Zona da Mata (FIEMG – Zona da Mata), situada em Juiz de Fora.

De posse da ficha de inscrição e obedecendo a critérios de prioridade no atendimento, estabelecidos por um Comitê Consultivo composto por entidades representativas da comunidade regional, foi feito contato com as empresas inscritas, para agendar a primeira visita.

Na primeira visita, o Extensionista (técnico que atende a empresa), apresentava ao empresário os objetivos do Projeto e a forma de atendimento. De posse dessas informações, o empresário optava pela continuidade ou não ao programa. Optando pela continuidade, ele recebia e preenchia uma ficha de informações, com dados sobre a empresa, e expectativas individuais, que serviam como parte do diagnóstico, realizado através de entrevistas semi-estruturadas com base em roteiro específico *check-list*.

Após esta entrevista, o Extensionista elaborava um relatório diagnóstico, baseado nesta e na ficha de informações, destacando pontos fortes e fracos e sugerindo as melhorias necessárias. De posse deste relatório, o empresário definia prioridades de atendimento, as quais poderiam ser implementadas pela equipe de Extensionistas ou terceirizadas para entidades parceiras de oferta de ações gerenciais ou tecnológicas.

A fase de implementação das melhorias priorizadas pelo empresário expressa o núcleo central das ações do projeto. As ações consistiram em assessoria técnica e gerencial, capacitação técnico-econômica e gerencial, assessoria na organização de redes de cooperação,

apoio na reorganização de estruturas e processos organizacionais, apoio técnico em inovação e transferência tecnológica.

A avaliação final é a última fase do projeto. Foi feita pelo empresário opinando sobre o Projeto e sobre o atendimento recebido, expressando seu grau de satisfação.

Para a metodologia de trabalho do PEIEx – Ubá, repassada pelo MDIC, foram utilizados 12 profissionais: 01 coordenador, 01 monitora, 07 técnicos de nível superior formados em administração, ciências contábeis, arquitetura, economia, comunicação social e relações internacionais, e 02 estagiários de nível técnico na área de design moveleiro e 01 de nível superior graduando em administração. Sendo todo o trabalho de assessoria executado in loco, nas indústrias atendidas.

Já para a metodologia de trabalho do PEIEx – Zona da Mata, repassada pela Apex – Brasil, foram utilizados profissionais: 01 coordenador, 01 monitora, 07 técnicos extensionistas de nível superior formados em administração de empresas, ciências contábeis, letras, arquitetura e desenho técnico, bem como 02 estagiários de nível superior nas áreas de administração de empresas e psicologia. Neste projeto, os trabalhos de assessoria foram executados in loco, nas indústrias atendidas, e os trabalhos de capacitação foram executados em instituições parceiras que disponibilizaram infraestrutura adequada para realização de treinamentos, como por exemplo, a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Regional Zona da Mata, em Juiz de Fora; o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, em Ubá; o Serviço Social da Indústria, em São João Nepomuceno; e a Escola de Estudos Superiores de Viçosa, em Viçosa.

1. AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO PEIEX – UBÁ E PELO PEIEX – ZONA DA MATA

1.1 Análise dos dados dos diagnósticos

O PEIEx – Ubá após um ano de atividade no APL de Móveis de Ubá e região (Minas Gerais), atendeu a 264 empresas, sendo classificadas como microempresas (69,43%), empresas de pequeno porte (26,04%) e empresas de médio porte (4,53%). Adotando a classificação do MDIC, ou seja, 01 a 19 funcionários sendo microempresas, de 20 a 99 funcionários sendo pequenas empresas e 100 a 499 funcionários, empresas de médio porte.

O PEIEx – Zona da Mata em um ano de atividade em cidades da Zona da Mata Mineira está atendendo 247 empresas. Também adotando a classificação do SEBRAE, 59% são microempresas (possuem até 20 funcionários), 29% são pequenas empresas (possuem entre 20 e 99 funcionários) e 12% são médias empresas (possuem entre 100 e 199 funcionários).

Por restrição de convênio, para ambos os projetos, não contemplaram a assessoria em grandes empresas.

Os principais resultados obtidos pelo PEIEx – Ubá foram a possibilidade de priorização e implementação de ações, usando como parâmetro o nível de importância e urgência em cada uma das indústrias. As ações ou melhorias implantadas distribuíram-se da seguinte maneira: Produto e Manufatura (27,73%), Vendas e Marketing (25,37%), Finanças e Custos (14,78%), Administração Organizacional (16,06%); Recursos Humanos (10,71%) e Comércio Exterior (5,35%). Diagnosticou-se que, de um total de 934 implantações, resultando em uma média de 3,54 ações implantadas por empresa, 77,19% delas concentraram-se em problemas de gestão; 17,67% em problemas de processo; e 5,14% em problemas de produto.

Para o PEIEx – Zona da Mata, os principais resultados obtidos até a presente data – ressaltando que o projeto ainda está em andamento – também foram a possibilidade de priorização e implementação de ações, usando como parâmetro o nível de importância e urgência em cada uma das indústrias. As ações ou melhorias implantadas distribuíram-se da seguinte maneira: Administração Estratégica (24,19%); Finanças e Custos (23,09%); Vendas e Marketing (18,95%); Produto e Manufatura (17,75%); Capital Humano (9,01%); e Comércio Exterior (7,01%). Diagnosticou-se que, de um total de 1087 implantações já identificadas, resultando em uma média de 4,40 ações implantadas por empresa, 82,53% delas concentraram-se em problemas de gestão; 11,68% em problemas de processo; e 5,79% em problemas de produto.

1.2 Ações desenvolvidas

As principais ações implantadas pelo PEIEx – Ubá na área de produto e manufatura foram: avaliação e reorganização do layout e fluxo produtivo, sensibilização e implantação do programa 5S, orientação para utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), melhoria e / ou criação de esquemas de montagem do produto, implantação de fichas de

manutenção de máquinas e equipamentos e manutenção preventiva, orientação na implantação de normas e procedimentos no setor produtivo, orientação para destinação de resíduos sólidos e líquidos e para o licenciamento ambiental, identificação do tempo médio de produção e paradas, noções de Planejamento e Controle de Produção (PCP), implantação de fichas de acompanhamento do produto e retrabalho, orientação para criação de quadros de ferramentas, orientação para desenvolvimento de novos produtos.

Para o PEIEx – Zona da Mata, as ações implantadas na área de produto e manufatura, concentraram-se em: adaptação do *layout* ao espaço físico, revisão do fluxo produtivo, implantação do programa 5S, orientação para utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), noções de Planejamento e Controle de Produção (PCP), implantação de fichas de acompanhamento do produto e retrabalho, orientação para destinação de resíduos sólidos e líquidos e para o licenciamento ambiental, orientação sobre controle estatístico do processo e controle de estoque, direcionamento sobre processo por células produtivas, desenvolvimento de projetos de eficiência energética e projetos de inovação, e capacitação para adoção de programas de gestão da qualidade.

O PEIEx – Ubá realizou as seguintes ações de Vendas e Marketing: orientação para elaboração de cadastro de clientes, implantação de política de pós-venda, e política de vendas, orientação para regularização de contratos comerciais com representantes, elaboração de pesquisa de satisfação para clientes, planejamento de marketing e vendas, Identificação de Mercados Potenciais no Segmento de Atuação, orientação para elaboração de campanhas promocionais de vendas, orientação para estruturação de equipe e supervisão de vendas.

Já o PEIEx – Zona da Mata efetivou as seguintes ações de Vendas e Marketing: definição e elaboração de estratégias e políticas de marketing e de vendas, planejamento em marketing, pesquisas de mercado e de satisfação, planejamento de vendas, prospecção de clientes, capacitação da equipes de vendas, desenvolvimento de estatísticas de vendas, formalização de contratos comerciais com representantes, orientação para elaboração de cadastro de clientes e capacitação técnica sobre marketing e vendas.

As principais ações de Finanças e Custos realizadas pelo PEIEx – Ubá foram: implantação e/ou avaliação de planilhas de custos, implantação de controles de contas a pagar e a receber, orientação para elaboração de fluxo de caixa, orientação sobre linhas de

financiamentos para aquisição de máquinas e equipamentos e avaliação técnica dos componentes formadores do preço de venda dos produtos.

Para o PEIEx – Zona da Mata, as ações implantadas na área de Finanças e Custos, concentraram-se na elaboração de planilhas de controle de custos, organização e implantação de fluxos de caixa, estruturação de balancetes e demonstrativos mensais de resultados, bem como orientação ao crédito, estudos de viabilidade, estruturação e formalização das contas a pagar e a receber, elaboração e implantação de indicadores financeiros, estruturação do preço de custo do produto, cálculo das margens de contribuição e rentabilidade, cálculo do faturamento por funcionário, controle de contas a pagar e receber, bem como orientação sobre linhas de crédito e financiamento.

Para a área de Administração Organizacional, o PEIEx – Ubá atendeu: implantação de planejamento estratégico, orientação para departamentalização do setor administrativo, orientação para informatização e/ou otimização do sistema utilizado para integração do setor produtivo e administrativo, orientação para aproximação com a entidade representante da classe e demais instituições de fomento da região.

Já o PEIEx – Zona da Mata atendeu às seguintes demandas para a área de Administração Estratégica: relacionadas ao delineamento e implantação de planejamento estratégico e operacional, definição de políticas e diretrizes organizacionais, ações de capacitação empresarial, capacitação para elaboração de missão, visão e valores organizacionais, definição de objetivos e metas empresariais, elaboração de normas internas, elaboração de organograma e capacitação para criação de procedimentos de trabalho.

Na área de recursos humanos as ações requeridas no PEIEx – Ubá foram: realização de palestras de sensibilização para redução de desperdício, orientação sobre gestão de pessoas, liderança e motivação, elaboração de pesquisa de clima organizacional, descrição de perfil psicográfico, elaboração de política de incentivo e premiação dos funcionários, orientação sobre definição de critérios para recrutamento e seleção.

E no PEIEx – Zona da Mata foram: capacitação sobre questões referentes à gestão de pessoas, adequação de registro de funcionários ativos, orientação sobre regularização da situação com INSS/FGTS, elaboração de levantamento de necessidades de treinamento, capacitação sobre pesquisa de clima organizacional e avaliação de desempenho, orientação

referente à elaboração de descrição de cargos e política de cargos e salários, orientação sobre absenteísmo e vinculação de benefícios, bem como motivação de equipes.

O PEIEx – Ubá teve na área de Comércio Exterior como as principais atividades e ações executadas: introdução da cultura exportadora, desenvolvimento de planos de internacionalização, orientação para a obtenção do registro e senha junto ao SISCOMEX, orientação para a formação do preço de venda para a exportação, informações sobre os incentivos financeiros à exportação através de entidades de classe e assessoria no contato com projetos de fomento para adequação de produtos para a exportação.

O desenvolvimento empresarial em uma dada região ou setor econômico deve envolver um conjunto de atividades destinadas a estimular o espírito empreendedor em uma sociedade, favorecer a criação de novas empresas e oferecer condições para sobrevivência e desenvolvimento das já existentes (KUHN, 2004).

Para Fleury (1999), a estratégia de qualificação da relação universidade-empresa é através de uma relação de colaboração, com a universidade produzindo os conhecimentos e formando e/ou oferecendo seus quadros técnicos para atender as necessidades mais imediatas das empresas, ou de cooperação, que implica compreender a especificidade de cada uma das organizações, e então, criar formas de interação.

A interação e a sinergia, decorrentes da atuação articulada, proporcionam ao conjunto de empresas vantagens competitivas que se refletem em um desempenho diferenciado superior em relação à atuação isolada de cada empresa (DIAS e PEDROZO, 2002).

Para Scatolin *et al* (2002), os arranjos produtivos podem resultar de iniciativas tomadas pelas próprias firmas na busca de sinergias e alianças entre si, mas frequentemente são os produtos de estratégias de desenvolvimento industrial definidas pelos governos. O exercício de tal função requer, em relação ao agente que a exerce, um elevado status de confiabilidade, o que justifica a sua delegação ao Estado. Por ser um processo de características fortemente locais, muitas vezes este papel é reservado ao governo local, estadual ou municipal.

Amorim (1998) descreve que, a despeito da atenção merecida nos últimos vinte anos, com políticas voltadas à criação de emprego e promoção do crescimento, as micro, pequenas

e médias empresas continuam a enfrentar grandes obstáculos. As principais barreiras que prejudicam seu desenvolvimento têm origem nas dificuldades de acesso a insumos e componentes, crédito, tecnologia, mercados, órgãos públicos, entre outros.

Ainda em Amorim (1998), ao situar as micro, pequenas e médias empresas no contexto da competitividade, os percalços sofridos pelo parque industrial brasileiro podem ser amenizados à medida que o país apoie de forma sistemática, estratégias competitivas e inovadoras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se proporcionou através deste artigo foi a comparação de dois projetos, por um lado pelo Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior (PEIEx – Ubá) e por outro, pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (PEIEx – Zona da Mata), onde se destaca o tema políticas públicas, através de recursos governamentais utilizados para o desenvolvimento regional, tendo como resultado para o governo federal, o aumento na arrecadação de impostos, e para a região contemplada, a geração de novas empresas, tendo como consequência, a geração de empregos e aumento na renda dessas regiões.

Ocorrido no período de 2006/2007, o PEIEx – Ubá levou informações técnicas, treinou e capacitou 264 empresas localizadas na região do APL, tendo apoio do MDIC, FIEMG, IEL, SEBRAE, SENAI – Ubá, Sindicato Intermunicipal das Industriais de Marcenaria de Ubá (INTERSIND), universidades regionais e instituições financeiras (bancos comerciais e de fomento).

Realizado no período de 2009/2010, ainda em fase de realização, o PEIEx – Zona da Mata proporciona a 247 indústrias da Zona da Mata Mineira informações, treinamentos e capacitações no âmbito empresarial. Seus principais parceiros são FIEMG, IEL, SENAI, Sindicatos, universidades, instituições financeiras e instituições privadas.

Pode-se observar em ambos os projetos, que as dificuldades encontradas para a administração organizacional são similares, mesmo que em momentos e territórios distintos. Podendo afirmar que para haver desenvolvimento local, é necessário não somente a cooperação dos empresários, assim como, das entidades que buscam recursos, sejam próprios

ou de terceiros, e das instituições de ensino que promovem conhecimento técnico e teórico para o desenvolvimento das empresas, mas um envolvimento participativo do poder público incentivando ações que propiciem a sustentabilidade do setor administrativo empresarial.

REFERÊNCIAS

AMORIM, M. A. **Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza: BNB, 1998. 100p.

CERVO, A.L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DIAS, A. R.; PEDROZO, E. A. **Configuração da estrutura de *cluster* na pecuária de corte do município de Gurupi, Tocantins, Amazônia Legal**. In: Coloquio sobre transformaciones territoriales “sociedad, territorio y sustentabilidad: perspectivas desde el desarrollo regional y local”, 6., 2002, Montevideo. Mesa Temática: Innovacion, Tecnologia y Desarrollo local/regional, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A relação universidade-empresa: Desafios e oportunidades na geração e na disseminação do conhecimento**. Revista de Administração. RAUSP, São Paulo, v.34, p.32-45, out/dez.1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KUHN, Ivo Ney. **Assessoria universitária em gestão organizacional: elo entre ensino e pesquisa e vetor de desenvolvimento regional**. Artigo publicado nos Anais do 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária. Belo Horizonte, 12 a 15 de setembro de 2004.

SCATOLIN, F. D.; MEIRELLES, J. G. P.; CURADO, M. L.; PAULA, N. M. **A formação de arranjos produtivos e a dinâmica do comércio internacional**. Rio de Janeiro: Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.