



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARA  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E  
SECRETARIADO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROGER CARDOSO MIRANDA

ANÁLISE DO PEIEX (PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA):  
COMPARATIVO ENTRE O DIAGNÓSTICO E AS PROPOSTAS A SEREM  
IMPLEMENTADAS

FORTALEZA

2014

ROGER CARDOSO MIRANDA

ANÁLISE DO PEIEX (PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA):  
COMPARATIVO ENTRE O DIAGNÓSTICO E AS PROPOSTAS A SEREM  
IMPLEMENTADAS

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup>.Dr.Áurio Lúcio Leocádio da Silva.

FORTALEZA

2014

ROGER CARDOSO MIRANDA

ANÁLISE DO PEIEX (PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA):  
COMPARATIVO ENTRE O DIAGNÓSTICO E AS PROPOSTAS A SEREM  
IMPLEMENTADAS

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup>.Dr.Áurio Lúcio Leocádio da Silva.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>o</sup>.Dr.Áurio Lúcio Leocádio da Silva  
Prof<sup>o</sup>. Orientador

---

Prof<sup>o</sup>. Carlos Manta Pinto de Araújo  
Membro da Banca Examinadora

---

Prof<sup>o</sup>. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes  
Membro da Banca Examinadora

Dedico esta monografia, aos meus pais, Gilberto Rocha Miranda e Carmen Célia Parente Cardoso Miranda, aos familiares, aos professores e amigos que me incentivaram e deram força nesta longa caminhada acreditando no meu potencial.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, criador do universo, fonte de toda sabedoria e que me faz acreditar que com ele nada é impossível.

A toda minha família, principalmente aos meus pais, Gilberto Rocha Miranda e Carmen Célia Parente Cardoso Miranda pelo intenso amor, compreensão, incentivo e colaboração sempre acreditando no meu potencial.

Ao professor orientador Dr. Áurio Lúcio Leocádio da Silva pela grande ajuda e pelo voto de confiança, não deixando de acreditar no meu empenho e dedicação no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores Carlos Manta Pinto de Araújo e Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes por fazerem parte da banca examinadora.

Aos meus amigos, professores e funcionários da Universidade Federal do Ceará que contribuíram direta ou indiretamente na minha formação acadêmica e na realização deste trabalho.

## RESUMO

O mundo empresarial contemporâneo está com a competitividade cada vez mais acirrada. Muitas empresas sobrevivem à essa pressão e turbulência, mas precisam no geral de um bom planejamento estratégico e de melhorias de gestão, processo ou produto em várias áreas funcionais dentro das empresas para que consigam atingir seus objetivos e alavancar a competitividade para permanecerem ou se sobressaírem no mercado altamente concorrencial. O objetivo deste trabalho é demonstrar essa relação entre a inserção de empresas que estão no mercado com alguma dificuldade, que precisam de alguns ajustes para melhorarem seus padrões e que participam de um projeto de extensão conhecido como PEIEX, que propõe através de assessoria aos empresários melhorias com o objetivo principal de elevar a competitividade destas empresas. Apresentou-se neste trabalho uma explanação mais detalhada sobre planejamento estratégico na revisão bibliográfica focando na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, sendo a fase mais relacionada desse processo com o objetivo do projeto o diagnóstico empresarial primeiramente para em seguida poder propor. Quanto aos objetivos o trabalho classificou-se como exploratório. O levantamento de dados foi realizado através de consultas ao banco de dados do projeto PEIEX de forma secundária mantendo a preservação dos dados confidenciais destas empresas pesquisadas. Conclui-se que este estudo pretende contribuir com informações relevantes para a tomada de decisão tanto dos gestores do projeto de extensão quanto aos empresários que participam ou pretendem participar do projeto PEIEX.

Palavras-chave: planejamento estratégico, diagnóstico, melhorias, competitividade, PEIEX.

## **ABSTRACT**

The contemporary business world is with the increasingly fierce competition. Many companies survive this pressure and turbulence, but need a good overall strategic planning and management improvements, process or product in various functional areas within companies to reach their goals and leverage to remain competitive and to excel in highly competitive market. The objective of this work is to demonstrate the relationship between the companies that are entering the market with some difficulty, they need some tweaking to improve their standards and participating in an outreach project known as PEIEX proposing improvements through advisory services to entrepreneurs with the main objective of increasing the competitiveness of these companies. Presented in this paper a more detailed explanation of strategic planning in the literature review focusing on methodology development and implementation of strategic planning, being more related to the phase of this process with the goal of the project enterprise diagnosis first and then be able to propose. As to the objectives the work was classified as exploratory. The survey was conducted by consulting the database project PEIEX secondarily maintaining the preservation of private data of these firms surveyed. We conclude that this study will contribute information relevant to the decision making of both managers extension project as the entrepreneurs who participate or intend to participate in the project PEIEX.

**Keywords:** strategic planning, diagnosis, improvement, competitiveness, PEIEX.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Identificação da estratégia de uma empresa – O que se deve observar.....	21
Figura 2 - A análise de questões críticas.....	32
Figura 3 - A matriz de crescimento de participação do BCG.....	34
Figura 4 - Orientação da alocação de fundos.....	35
Figura 5 - As três bandas da matriz multifatorial.....	36
Figura 6 - Modelo de Porter: os fatores que determinam a competitividade no mercado.....	37
Figura 7 - Avaliação da estratégia.....	40
Figura 8 - Algumas modificações provocadas pelo planejamento.....	45
Figura 9 - As três orientações do planejamento .....	47
Figura 10 - Os seis passos do processo de planejamento.....	48
Figura 11 - Níveis de decisão e os tipos de planejamento.....	50
Figura 12 - Desenvolvimento de planejamentos táticos.....	52
Figura 13 - Fases do planejamento estratégico.....	54
Figura 14 - Metodologia PEIEX.....	61
Quadro 1 - Tipos básicos de estratégias.....	21
Quadro 2 - Fatores estratégicos para o sucesso da empresa.....	24
Quadro 3 - As seis escolhas estratégicas.....	29
Quadro 4 - Esquema de formulação de estratégias nas empresas.....	30
Quadro 5 - Algumas considerações da análise FF/OA.....	34
Quadro 6 - Princípios de eficiência, eficácia e efetividade.....	46
Quadro 7 - Tipos e níveis de planejamento nas empresas.....	52
Gráfico 1 - estratégia organizacional.....	71
Gráfico 2 - estrutura organizacional.....	72
Gráfico 3 - Indicadores de desempenho.....	72
Gráfico 4 - estratégias de recursos humanos.....	73
Gráfico 5 - administração de recursos humanos.....	74
Gráfico 6 - educação e treinamento.....	74
Gráfico 7 - indicadores de recursos humanos.....	74
Gráfico 8 - administração financeira.....	75



Gráfico 9 - indicadores financeiros.....	76
Gráfico 10 - administração de custos.....	76
Gráfico 11 - indicadores de custos.....	77
Gráfico 12 - avaliação de mercado.....	78
Gráfico 13 - política mercadológica.....	78
Gráfico 14 - análise de desempenho.....	79
Gráfico 15 - engenharia de exportação.....	80
Gráfico 16 - plano de internacionalização da empresa.....	80
Gráfico 17 - consórcio de exportação .....	81
Gráfico 18 - processo de exportação.....	81
Gráfico 19 - desenvolvimento de produto.....	82
Gráfico 20 - percepção da inovação.....	82
Gráfico 21 - conhecimento sobre instrumento de apoio a inovação.....	83
Gráfico 22 - prática da inovação.....	83
Gráfico 23 - redes de interação.....	83
Gráfico 24 - ferramentaria .....	84
Gráfico 25 - manutenção no processo.....	84
Gráfico 26 - logística-compra.....	85
Gráfico 27 - logística-armazenamento.....	85
Gráfico 28 - manufatura-operacional.....	86
Gráfico 29 - manufatura funcional.....	86
Gráfico 30 - qualidade e indicadores.....	87
Gráfico 31 - gestão ambiental.....	87
Gráfico 32 - gestão da eficiência energética.....	88
Gráfico 33 - instalações na eficiência energética.....	88
Gráfico 34 - equipamentos na eficiência energética.....	89
Gráfico 35 - área funcional de administração estratégica, parte 1.....	90
Gráfico 36 - área funcional de administração estratégica, parte 2.....	90
Gráfico 37 - área funcional de administração estratégica, parte 3.....	91
Gráfico 38 - área funcional recursos humanos, parte 1.....	91

Gráfico 39 - área funcional recursos humanos, parte 2.....	92
Gráfico 40 - área funcional finanças e custos, parte 1.....	92
Gráfico 41 - área funcional finanças e custos, parte 2.....	93
Gráfico 42 - área funcional Vendas e Marketing, parte 1.....	94
Gráfico 43 - área funcional Vendas e marketing, parte 2.....	94
Gráfico 44 - área funcional comércio exterior.....	95
Gráfico 45 - área funcional produto e manufatura, parte 1.....	95
Gráfico 46 - área funcional produto e manufatura, parte 2.....	96

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	Problema de pesquisa.....	13
1.2	Objetivo geral.....	13
1.3	Objetivos específicos.....	14
1.4	Justificativa.....	14
1.5	Etapas da monografia.....	15
<b>2</b>	<b>ESTRATÉGIA</b> .....	16
2.1	Conceito de estratégia.....	16
2.2	Intenção estratégica.....	17
2.3	Tipos de estratégia.....	18
2.3.1	Estratégia de sobrevivência.....	18
2.3.2	Estratégia de manutenção.....	18
2.3.3	Estratégia de crescimento.....	19
2.3.4	Estratégia de desenvolvimento.....	19
2.4	Identificação da estratégia de uma empresa.....	20
2.5	Algumas estratégias funcionais.....	21
2.6	Fator estratégico.....	23
2.7	Reestruturação estratégica.....	25
2.8	Formulação da estratégia.....	28
2.9	Modelos estratégicos.....	31
2.10	Implantação da estratégia.....	38
2.11	Avaliação da estratégia.....	40
2.12	A estratégia e o empenho por vantagem competitiva.....	41
<b>3</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	42
4	Conceito de planejamento.....	43
4.1	Princípios de planejamento.....	44
4.1.1	<i>Princípios gerais de planejamento</i> .....	44
4.1.2	<i>Princípios específicos de planejamento</i> .....	46
4.2	Planejamento como uma função administrativa.....	46
4.3	Processo de planejamento.....	47
4.4	Benefícios do planejamento.....	49

4.5	Tipos de planejamento.....	50
4.5.1	Planejamento tático.....	51
4.5.2	Planejamento operacionais.....	52
4.5.3	Planejamento estratégico.....	53
5	Metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas.....	54
<b>3</b>	<b>PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA.....</b>	<b>60</b>
3.1	Setor de confecção.....	63
3.2	Metodologia.....	65
3.2.1	<i>Tipo de pesquisa.....</i>	<i>65</i>
3.2.2	<i>Caráter da pesquisa quanto à abordagem do problema.....</i>	<i>66</i>
3.2.3	<i>Coleta de dados.....</i>	<i>68</i>
3.2.4	<i>Análise dos dados.....</i>	<i>68</i>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
4.1	Análise do check-list de identificação estratégica.....	71
4.1.1	Área funcional administração estratégica.....	71
4.1.2	Área funcional recursos humanos.....	73
4.1.3	Área funcional administração financeira.....	75
4.1.4	Área funcional vendas e marketing.....	78
4.1.5	Área funcional comércio exterior.....	80
4.1.6	Área funcional produto e manufatura.....	82
4.2	Análise das propostas de melhorias.....	89
4.2.1	Análise dos relatórios de diagnósticos.....	89
4.3	Comparativo entre o check-list e as propostas de melhorias do projeto PEIEX.....	97
4.4	Discussão dos dados do comparativo entre o check-list e as propostas de melhorias do projeto PEIEX.....	100
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>102</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão sofrendo fortes pressões competitivas neste início de milênio, o que as obriga a manter-se em um contínuo processo de alerta, adaptação e ajuste às mutáveis condições ambientais caso queiram manter sua sustentabilidade. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

As organizações precisam mudar para superarem as pressões do mundo empresarial contemporâneo. Sendo assim, para Jones (2010), o objetivo da mudança organizacional planejada é mudar para encontrar maneiras novas ou melhores de usar recursos e habilidades para aumentar a capacidade de uma organização de criar valor e aumentar o retorno para seus stakeholders.

Para Marinho e Sylos (1999), se por um lado a mudança organizacional é resposta à pressão ambiental, por outro, ela precisa estar alinhada com a estratégia da empresa afim de realmente influenciar de forma positiva e efetiva a performance do negócio. Ainda segundo Marinho e Sylos (1999), é a estratégia que guia a definição e natureza das mudanças a serem implementadas.

Segundo Amaral (2005), toda e qualquer organização, sejam quais forem o porte e o ramo de negócio, adota estratégias para alcançar os objetivos planejados, visando a direcionar e coordenar esforços, definir a estrutura e sobreviver no ambiente competitivo.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), planejar não é só vislumbrar o futuro, mas é também uma forma de assegurar a sobrevivência e a continuidade dos negócios. Ainda segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o objetivo principal do planejamento estratégico é proporcionar bases necessárias para as manobras que permitam que as organizações naveguem e se perpetuem mesmo dentro de condições mutáveis cada vez mais adversas em seu contexto de negócio.

O setor de confecção é responsável pelo crescimento econômico e social de muitos países emergentes e, de forma muito especial, desenvolve papel semelhante no Brasil. (BANCO DO NORDESTE, 2014).

O ambiente de competitividade das empresas têxteis e de confecção brasileiras está se ampliando, efeito singular e local do que já vinha ocorrendo em todos os setores e em todo o mundo como resultado do processo de globalização. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO, 2012).

Para Santos *et al.*(2003), a indústria têxtil brasileira foi fortemente afetada pela abertura comercial ocorrida a partir dos anos 1990, a qual reconfigurou o ambiente competitivo nacional, e vem exigindo, desde então, uma postura mais profissional de gestão por parte dos executivos. Ainda segundo Santos *et al.*(2003), nesse escopo, destaca-se a necessidade de formulação de estratégias que assegurem uma posição sustentável para os participantes do setor.

Segundo Salomão, Santos e Wogel [20--], em virtude desse novo cenário que se desenha, muitos conceitos tiveram que ser repensados de acordo com as características do desempenho que as organizações almejam atingir com esta nova configuração. Ainda segundo Salomão, Santos e Wogel [20--] assim, são desenvolvidas a gestão e implementação de ações estruturantes por um conjunto de parceiros dos segmentos público e privado, que visam à promoção do desenvolvimento empresarial e econômico de diversas regiões do Brasil.

Neste contexto, foi desenvolvido pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) em parceria, no Estado do Ceará, com o NUTEC, o projeto PEIEX. Para Pimentel, Reinaldo e Oliveira (2010), através de um convênio com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), o NUTEC sedia um núcleo operacional do PEIEX, um projeto que visa a incrementar a competitividade de empresas industriais de micro, pequeno ou médio porte através da transmissão de conhecimentos em gestão e da solução de problemas nesta área.

De acordo com Salomão, Santos e Wogel [20--], o projeto disponibiliza às empresas um diagnóstico gratuito, com o objetivo de apresentar a atual situação da organização e levar soluções rápidas ao empresário, identificando o impacto sobre o seu desempenho competitivo.

### **1.1 Problema de pesquisa**

O estudo fundamenta-se em uma pesquisa realizada através do ckeck-list de identificação estratégica de 57 empresas do setor de confecção de fortaleza que participam do projeto de extensão industrial exportadora (PEIEX). Neste contexto, o trabalho busca responder ao seguinte questionamento: Qual a relação entre a avaliação das áreas funcionais através do ckeck-list de identificação estratégica e as propostas de melhorias?.

### **1.2 Objetivo Geral**

Analisar a relação entre a avaliação das áreas funcionais através do ckeck-list de identificação estratégica e as propostas de melhorias nas empresas de confecção do PEIEX.

### 1.3 Objetivos Específicos

- ✓ Levantar a avaliação das áreas funcionais através do check-list de identificação estratégica das 57 empresas selecionadas do setor de confecção que participam do projeto PEIEX.
- ✓ Levantar as melhorias propostas pelo projeto PEIEX às 57 empresas selecionadas do setor de confecção que participam do projeto.
- ✓ Relacionar os dados do check-list de identificação estratégica com as propostas de melhorias apresentadas pelo projeto PEIEX às 57 empresas selecionadas do setor de confecção que participam do projeto.

### 1.4 Justificativa

Uma das justificativas desse trabalho se dá pelo fato da grande importância que o setor industrial de confecção têm para a economia do país. As empresas desse setor, caminham num mercado altamente competitivo e precisam estar sempre mudando para sobreviver. Para isso elas precisam conhecer suas estratégias atuais adotadas para ajudar na elaboração de um planejamento estratégico que eleve o nível de competitividade. Para Lapenda (2012), em um mundo em constantes mudanças, o planejamento estratégico surge como condição indispensável para que as organizações aumentem sua competitividade. Ainda segundo Lapenda (2012), o processo decisório deve estar embasado nas estratégias adotadas pelas organizações com vista a enfrentarem os desafios que o mercado impõe.

Segundo Ribeiro, Silva e Urbanavicius (2008), o cenário competitivo do século XXI desafia os gestores a adotarem uma mentalidade estratégica de natureza globalizada, onde a empresa aprende a concorrer em ambientes caóticos e turbulentos.

Para que a empresa alcance a sonhada vantagem competitiva, competitividade estratégica e retornos acima da média se fazem necessário adotar ferramentas de gestão estratégica entendendo os recursos, as capacidades e as competências essenciais. (HITT; IRELAND E HOSKISSON, 2003).

A formulação de estratégia organizacional tem sido um problema complexo e de difícil solução para as empresas. Ao que parece, parte considerável dessa dificuldade advem do fato de não se dispor de um método suficientemente padronizado que permita formular a estratégia empresarial a partir de passos bem delineados. (RAYMUNDO, 2012).

Em 2012, o faturamento da indústria têxtil e de confecção, de US\$ 56,7 bilhões, caiu 15,3% em relação aos 67 bilhões registrados em 2011. A produção de têxteis recuou 4,6% e a de confeccionados, 10,5%. Tal desempenho deve-se, sobretudo, à perda de

competitividade do setor, como ocorre com toda a indústria de transformação brasileira. (DIÁRIO DO NORDESTE, 2012).

O planejamento é uma ferramenta técnica utilizada nas organizações que torna viável a obtenção de um desempenho adequado da empresa como um todo. Isso porque, tal instrumento desencadeia um processo simultâneo através do qual, ações organizacionais adequadas ocorrerão nas diferentes áreas e níveis organizacionais da empresa. (LAPENDA, 2012).

Assim, para que essas empresas cresçam e se mantenham no mercado altamente competitivo elas precisam adotar um gestão estratégica mais eficiente. Para Amaral (2005), é através da administração estratégica que será possível subsidiar a posição da empresa numa economia globalizada e competitiva.

### **1.5 Etapas da monografia**

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

O capítulo 1 é a introdução, onde é apresentado a importância do tema escolhido, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa deste trabalho e a explicação das etapas da monografia.

O capítulo 2 é a fundamentação teórica, onde nesta parte é feita a revisão bibliográfica que está dividida nos seguintes tópicos: Conceito de estratégia e aprofundamento sobre esse assunto; uma abordagem sobre planejamento estratégico no contexto atual das organizações; o conceito de planejamento e aprofundamento sobre esse assunto e por fim, a metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas.

O capítulo 3 é a apresentação do projeto PEIEX, do setor de confecção de fortaleza, os quais são objetos desta pesquisa, além da metodologia utilizada para realização deste trabalho.

O capítulo 4 é apresentado a análise de resultados. Nesta parte do trabalho é feita uma análise do check-list de identificação estratégica, como também uma análise das propostas de melhorias do projeto PEIEX, e a partir dessas análises é feito um comparativo entre os resultados do check-list e das propostas de melhorias buscando dessa forma tentar responder ao questionamento da problemática de pesquisa.

Por fim, no capítulo 5 é apresentada as considerações finais onde é feita uma explanação considerando os objetivos propostos para a realização deste trabalho.



## 2 ESTRATÉGIA

Neste capítulo, para uma melhor compreensão do tema que será abordado e com o desígnio de proporcionar uma base teórica científica, será apresentado os conceitos de estratégia e aprofundamento no respectivo assunto; em seguida, o conceito de planejamento estratégico e de planejamento com respectivo aprofundamento no assunto, como está disposto, a seguir:

### 2.1 Conceito de Estratégia

De acordo com Oliveira (1997, p.172),

a palavra estratégia significa, literalmente, "a arte do general", derivando-se da palavra grega "strategos", que significa estritamente general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez... Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota.

Segundo Thompson; Strickland e Gamble (2008), estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa.

Segundo Oliveira (1997), a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

Segundo Chiavenato (2004), a estratégia é definida como um plano amplo e genérico desenvolvido para conduzir a organização ao alcance de seus objetivos a longo prazo.

Para Jones (2010), a estratégia de uma organização é uma sequencia específica de decisões e ações que os gerentes tomam para utilizar importantes competências essenciais para alcançar uma vantagem competitiva e ultrapassar seus concorrentes.

De acordo com Bateman e Snell (1998), uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização.

Consoante Oliveira (1997, p.175), as estratégias podem ser definidas como:

- é um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente;
- são diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente;
- é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (Chandler, 1962:13).
- é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los (Tilles, 1963:113);
- é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo (Simon, 1971:79);

- é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (Andrews, 1971:28);
- é um movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa (Von Neumann e Morgenstern, 1947:79).

Já para Chiavenato (2004, p.577), as estratégias podem ser definidas da seguinte forma:

- A estratégia é decidida no nível institucional com diferentes graus de participação dos níveis inferiores na sua elaboração e formulação.
- A estratégia representa o comportamento global e molar da organização.
- A estratégia está voltada para o futuro da organização.
- A estratégia representa o comportamento da organização em seu meio ambiente.

Segundo Maximiano (2011, p.131),

Estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência. Esse curso de ação inclui o tamanho que a empresa pretende alcançar, as formas de enfrentar os concorrentes, a posição que pretende ter no mercado e controle de seus suprimentos, entre outras definições.

A estratégia de uma empresa consiste nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que os gerentes utilizam para o crescimento do negócio, para atrair e satisfazer aos clientes, para competir de modo bem-sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional. (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008).

## **2.2 Intenção Estratégica**

De acordo com Chiavento e Sapiro (2003, p.52),

A intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. Ela somente pode existir quando todas as pessoas da organização em todos os níveis e áreas estão empenhadas na busca de um desempenho que seja único e significativo. É essa intenção estratégica que proporciona aos membros da organização a meta que merece seu esforço, dedicação e compromisso pessoal de permanecer como o melhor no mercado ou derrubar a empresa que está no pódio. Isso somente será alcançado quando todas as pessoas da organização tiverem a crença ferverosa em seu produto ou serviço e quando todo o foco estiver convergindo para a competência da empresa em desempenhar o seu papel melhor do que seus concorrentes.

## 2.3 Tipos de Estratégias

De acordo com Oliveira (1997), o executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. Ainda segundo Oliveira (1997), a combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

Para Oliveira (1997), os tipos de estratégia são descritos da seguinte forma:

### 2.3.1 Estratégia de sobrevivência

Este tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas “negras” (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas).

Para o autor, os tipos: redução de custos, desinvestimentos e liquidação de negócios, são os que melhor se encaixam na situação de estratégia de sobrevivência.

### 2.3.2 Estratégia de manutenção.

A empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças: entretanto, ela possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia etc). Para o autor, quando a empresa estiver esperando ou passando por alguma dificuldade é melhor que utilize a estratégia de manutenção e adote uma postura de defesa diante das ameaças. A estratégia de manutenção pode apresentar três situações:

- **Estratégia de estabilidade:** esta estratégia procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, o seu retorno em caso de perda.
- **Estratégia de nicho:** a empresa procura dominar um segmento de mercado que ela atua, concentrando o seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas.
- **Estratégia de especialização:** a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto/mercado.

### 2.3.3 Estratégia de crescimento

Embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa.

Algumas estratégias inerentes à postura de crescimento são:

- **Estratégia de inovação:** a empresa está sempre procurando antecipar-se a seus concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços.
- **Estratégia de internacionalização:** a empresa estende suas atividades para fora do seu país de origem.
- **Estratégia de joint venture:** trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado onde duas empresas se associam para produzir um produto.
- **Estratégia de expansão:** o processo de expansão de empresas deve ser planejado; caso contrário, podem ser absorvidas pelo governo ou outras empresas nacionais ou multinacionais.

### 2.3.4 Estratégia de desenvolvimento

Nesse caso; a predominância é de pontos fortes e de oportunidades.

Portanto, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais. Pode-se ou procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou procurar novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina.

O desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações:

- **Desenvolvimento de mercado:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados.
- **Desenvolvimento de produto ou serviços:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais.
- **Desenvolvimento financeiro:** corresponde à situação de duas empresas de um mesmo grupo empresarial, ou mesmo empresas autonômas e/ou concorrentes.
- **Desenvolvimento de capacidade:** ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades ambientais.

- **Desenvolvimento de estabilidade:** corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

Segundo Oliveira (1997), existem outras estratégias que podem ser consideradas específicas de alguns tipos de empresas. Vejamos no quadro 1, segundo Oliveira (1997), os tipos básicos de estratégias:

Quadro 1: Tipos básicos de estratégias

DIAGNÓSTICO		INTERNO	
		PREDOMINÂNCIA DE PONTOS FRACOS	PREDOMINÂNCIA DE PONTOS FORTES
E X T E R N O	Predominância de Ameaças	Postura Estratégica de Sobrevivência	Postura Estratégica de Manutenção
		*redução de custos *desinvestimento *liquidação de negócio	*estabilidade *nicho *especialização
	Predominância de Oportunidades	Postura Estratégica de Crescimento	Postura Estratégica de Desenvolvimento
		*inovação *internacionalização *joint venture *expansão	*de mercado *de produção *financeiro *de capacidades *de estabilidade *DIVERSIFICAÇÃO -horizontal -vertical -concêntrica -conglomerativa -interna -mista

Fonte: Oliveira. *Planejamento Estratégico*. Atlas, 1997.

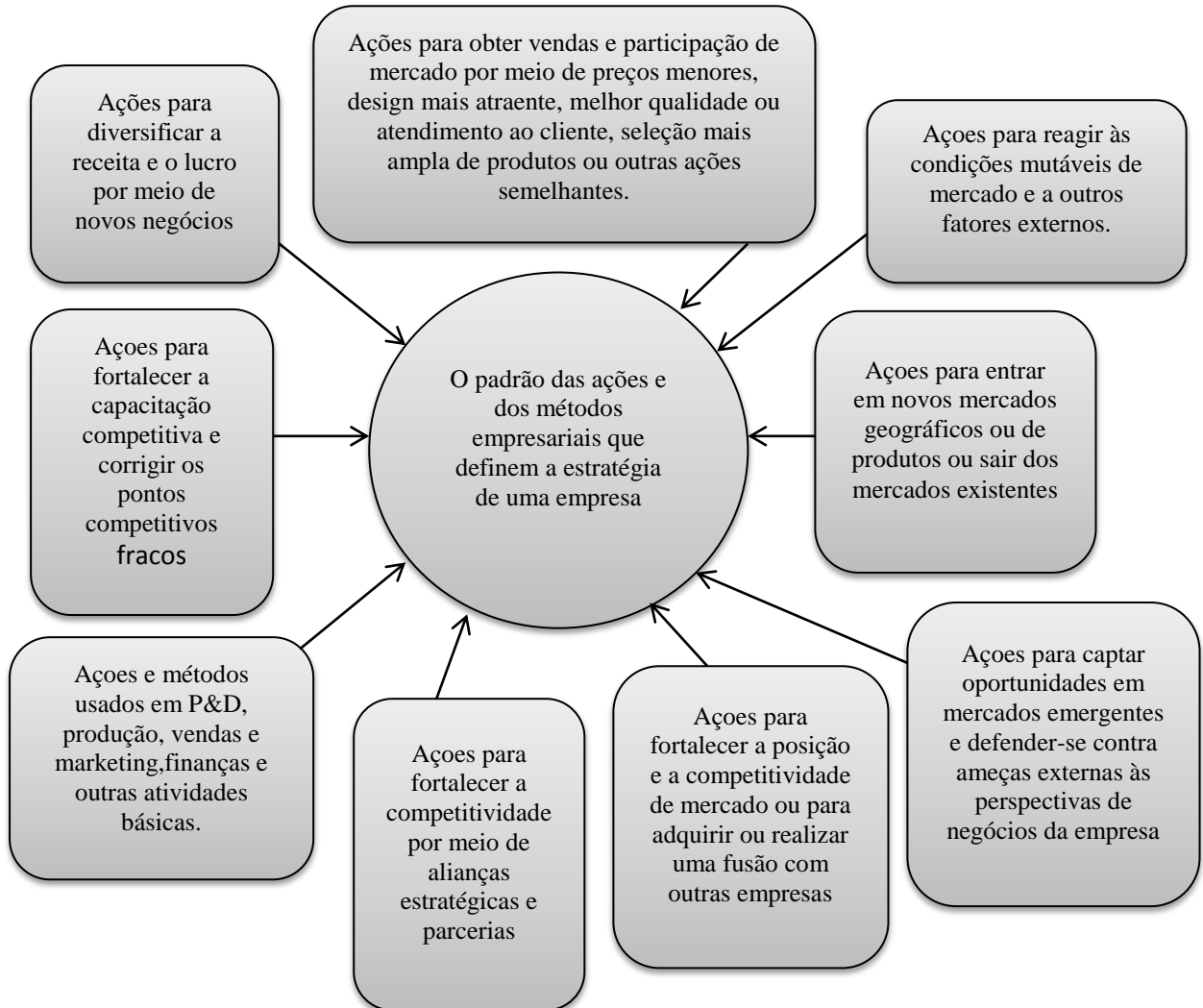
#### 2.4 Identificação da estratégia de uma empresa.

Os melhores indicadores da estratégia de uma empresa são suas ações no mercado e as afirmações dos altos dirigentes a respeito dos métodos atuais de negócios, dos planos futuros e do esforço para fortalecer sua competitividade e desempenho. (THOMPSON; STRICKLAND E GAMBLE, 2008).

Segundo Thompson; Strickland e Gamble (2008), a tarefa de identificar uma estratégia da empresa resume-se principalmente na pesquisa de informações sobre as ações da companhia no mercado e seus métodos empresariais.

Vejam os a seguir Segundo Thompson; Strickland e Gamble (2008), na figura 1, o que se deve observar na identificação da estratégia de uma empresa.

Figura 1- Identificação da estratégia de uma empresa- O que se deve observar



Fonte: Thompson; Strickland e Gamble *Administração Estratégica*, McGraw-Hill, 2008.

## 2.5 Algumas estratégias funcionais

De acordo com Oliveira (1997), a seguir são apresentadas algumas considerações sobre as estratégias funcionais:

### A- As estratégias de marketing

Alguns pontos que podem ser considerados nesta situação são:

**Estratégias de produto:** podem estar relacionados a alguns aspectos:

- Natureza da linha de produtos;
- Desenvolvimento de novo produto;
- Qualidade, desempenho e obsolescência;
- Eliminação de antigos produtos; e

- Distribuição de produtos.

**Estratégia de mercado:** podem considerar, entre outros, os seguintes aspectos:

- Canais de distribuição;
- Serviços aos clientes;
- Pesquisa de mercado;
- Determinação de preço;
- Venda;
- Propaganda;
- Embalagem;
- Marca; e
- Seleção de mercados.

#### B- As estratégias financeiras

O executivo pode considerar que uma estratégia é bem-sucedida, dependendo de sua influência na posição financeira da empresa. Alguns dos aspectos considerados nestas estratégias são:

- Desinvestimento;
- Obtenção de fundos;
- Extensão do crédito ao consumidor; e
- Financiamento.

#### C- As estratégias de produção

O executivo pode considerar, entre outros, os seguintes aspectos:

- Logística industrial;
- Custos industriais;
- Engenharia do produto;
- Engenharia do processo;
- Arranjo físico;
- Manutenção;
- Controle de qualidade;
- Estoques intermediários e finais; e
- Expedição do produto.

#### D- Estratégias de recursos humanos

As estratégias funcionais de recursos humanos são de grande importância pela sua abrangência na empresa. Alguns dos aspectos que o executivo deve considerar neste momento são:

- Quadro de pessoal e capacitação interna;
- Transferência e promoções;
- Desenvolvimento e treinamento; e
- Remuneração e benefícios.

### 2.6 Fator estratégico

De acordo com Oliveira (1997, p.188),

o executivo deve procurar quais são os fatores estratégicos para o adequado funcionamento da empresa. Esses fatores estratégicos apareceram como fatores de limitação do sistema. Por exemplo, se uma máquina qualquer não estiver funcionando por falta de um parafuso, este parafuso será o fator estratégico; se uma empresa fabricante de minicomputadores começar a perder mercado por não estar acompanhando a evolução tecnológica do setor, esta será o fator estratégico ( de limitação).

Ainda segundo Oliveira (1997), toda empresa deveria perguntar a si própria quais são os principais fatores estratégicos que devem ser reconhecidos e aperfeiçoados para que a empresa seja bem-sucedida.

Para Steiner (1969, p.517 *apud* OLIVEIRA, 1997, p.188-190), são apresentados de forma resumida a seguir, no Quadro 2, os diversos fatores estratégicos, por área de interesse, para o sucesso da empresa.

Quadro 2: Fatores estratégicos para o sucesso da empresa.

ADMINISTRAÇÃO GERAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade de atrair e manter uma Alta Administração com ótima qualidade.</li> <li>• Desenvolvimento de futuros administradores.</li> <li>• Desenvolvimento de melhor estrutura organizacional.</li> <li>• Desenvolvimento de melhor programa de planejamento a longo prazo.</li> <li>• Obtenção de novos instrumentos quantitativos e técnicos para a tomada de decisão.</li> <li>• Habilidades de usar computadores para solução de problemas e planejamento.</li> <li>• Habilidades de usar computadores para manutenção de operações e controle financeiro.</li> <li>• Habilidade de desinvestir nas empresas não lucrativas.</li> <li>• Habilidades de perceber novas necessidades e oportunidades para os produtos.</li> <li>• Habilidade de motivar o impulsionamento administrativo visando aos lucros.</li> </ul>
FINANÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade de levantar capital a longo prazo e a baixo custo.</li> <li>• Habilidade de levantar capital a curto prazo.</li> <li>• Habilidade de maximizar o valor do investimento do acionista.</li> <li>• Habilidade de propiciar retorno competitivo aos acionistas.</li> <li>• Vontade de correr riscos com retornos comensuráveis.</li> <li>• Habilidade de financiar a diversificação.</li> </ul>



#### MARKETING

- Habilidade de acumular melhor conhecimento sobre o mercados.
- Estabelecer ampla base de clientes.
- Estabelecer base seletiva de consumidor.
- Estabelecer eficiente sistema de distribuição do produto.
- Habilidade de conseguir bons contratos para a empresa.
- Assegurar a propaganda imaginativa e campanhas de promoção de vendas.
- Usar o preço mais eficazmente (incluindo descontos, crédito ao consumidor, serviços de produto, garantias, entrega etc).
- Melhores inter-relacionamentos entre marketing e engenharia de novos produto e produção.
- Criar vigor na organização de vendas.
- Melhorar os serviços ao consumidor.

#### ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

- Desenvolver políticas eficazes referentes a máquinas e substituição de equipamentos.
- Propiciar Layout mais eficiente de fábrica.
- Desenvolver capacidade suficiente para expansão.
- Desenvolver melhor controle de material e estoque.
- Melhorar o controle de qualidade do produto.
- Aprimorar a engenharia interna do produto.
- Melhorar as capacidades internas de pesquisa básicas de produto.
- Desenvolver programas mais eficazes para aumentar o lucro (redução de custos).
- Desenvolver a habilidade para a produção em massa a baixo custo unitário.
- Localizar as instalações atuais de produção.
- Automatizar as instalações de produção.
- Melhor administração e melhores resultados das despesas e desenvolvimento.
- Estabelecer instalações de produção no estrangeiro.
- Desenvolver a flexibilidade para o uso de instalações de produtos diferentes.
- Permanecer na vanguarda da tecnologia e ser cineticamente criativo a um elevado grau.

#### PRODUTOS

- Melhorar os produtos atuais.
- Desenvolver uma seleção de linha de produto mais eficiente e mais eficaz.
- Desenvolver novos produtos para substituir os velhos.
- Desenvolver novos produtos em novos mercados.
- Diversificar produtos através de aquisição.
- Usar mais a empreitada.
- Obter quota mais elevada de mercado para os produtos.

#### PESSOAL

- Atrair cientistas e empregados altamente qualificados na técnica.
- Estabelecer melhores relações de pessoal com os empregados.
- Habilidade de se dar bem com sindicatos.
- Utilizar da melhor maneira possível as habilidades dos empregados.
- Estimular mais os empregados.
- Habilidades de nivelar os pontos altos e baixos das exigências de emprego.
- Habilidade de estimular a criatividade nos empregados.
- Habilidade de otimizar a rotação de empregados.

#### MATERIAL

- Permanecer geograficamente próximo às fontes de matérias-primas
- Assegurar a continuidade dos fornecimentos de matéria-prima.
- Encontrar novas fontes de matéria-prima.
- Possuir e controlar fontes de matéria-prima.
- Manter dentro da organização os materiais e componentes presentemente adquiridos.
- Reduzir custos de matéria-prima.

## 2.7 Reestruturação estratégica

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), ao adotar diferentes políticas de negócios, a organização deverá considerar diferentes reestruturações estratégicas para a mudança e obtenção de vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

De acordo com Mische (2001, p.30-37 *apud* CHIAVENATO & SAPIRO, 2003, p.202-206), a organização pode enfrentar seis escolhas de reestruturação estratégica básica, a saber:

- Inovar as regras com as quais concorre e reinventar a si mesma.
- Substituir a si mesma na concorrência.
- Imitar a concorrência.
- Complementar a concorrência.
- Colaborar com a concorrência.
- Sair da competição.

Para Mische (2001, p.30-37 *apud* CHIAVEANTO & SAPIRO, 2003, p.202-206), algumas das implicações de cada uma dessas escolhas estratégicas são:

- a. Inovar as regras e reinventar-se: enquanto muitas organizações estão preocupadas em esforços de racionalização de sua cadeia de suprimentos e tentando expandir suas linhas de produtos por meio de extensões e desenvolvimentos, as organizações de vanguarda focalizam a criação de categorias inteiramente novas de produtos e conceitos.
- b. Substituir a si mesma na competição: essa estratégia é direta, ameaçadora e confrontadora.

As principais vantagens dessa estratégia são:

- Criar um segmento inteiramente novo dentro de um mercado ou indústria.
  - Alavanca todos os recursos globais de uma organização.
  - Força os concorrentes a adotarem ações compensatórias.
  - Proporciona uma substituição seletiva baseada nas forças e competências da organização.
- c. Imitar os concorrentes: quando uma organização se torna imitadora, ela sinaliza ao mercado que é uma seguidora e não uma líder ou inovadora. Quando uma organização escolhe essa estratégia, ela o faz pelas seguintes razões:

- Ela pode não ter capacidade para inovar, mas tem capacidade de copiar.
- Ela acredita que pode superar o desempenho do concorrente e ganhar vantagem competitiva em custo, serviço, velocidade ou qualidade.
- Ela pode se contentar com alcançar paridade com a concorrência.
- Ela pode querer assumir poucos riscos.
- Essa escolha pode ser mais conveniente ou adequada como estratégia.
- Como ela vai à sombra dos outros ela não quer saber o que fazer mais adiante.

As principais vantagens da imitação são:

- Se outras empresas já tentaram, a estratégia é viável e comprovada.
  - A maior parte dos investimentos alheios em desenvolvimento e experimentação faz com que a imitação seja mais barata para a organização.
  - A imitação pode ser acompanhada de pequenos custos de investimentos se comparada com os investimentos de riscos e de esforços na inovação.
  - Ao imitar um concorrente, a organização pode investir em processos e criar vantagem com a inovação nos processos e na excelência operacional.
- d. Complementar a concorrência: quando uma organização escolhe essa estratégia, ela sinaliza que deseja uma coexistência pacífica com os concorrentes. Quando uma organização escolhe a complementação como estratégia, ela o faz pelas seguintes razões:
- Ela deseja coexistir com as líderes no mercado.
  - Ela não quer desafiar diretamente, concorrer ou mover-se contra as competências essenciais, produtos, clientes e mercados das empresas líderes.
  - Ela oferece produtos e serviços que são complementares e que adicionam valor às empresas líderes.
  - Ela deseja uma função em uma variedade de posições, incluindo trabalhar na frente ou atrás das líderes.

- Ela segue geralmente as iniciativas e movimentos das líderes e oferece retarguarda para as necessidades dos clientes não-atendidas pelas líderes.
- e. Colaborar: a colaboração ocorre quando duas ou mais organizações trabalham juntas para um propósito ou projeto específico.

As razões pela quais essa estratégia é escolhida são:

- Ela é confiável quando assume co-participação e responsabilidade pelo sucesso ou falha do negócio.
- Ela dedica recursos e competências necessárias para assegurar o sucesso do esforço colaborativo.
- Ela proporciona valor agregado e aspectos básicos para a expertise e serviços que complementam ou recolocam os da outra parte.
- Ela pode desempenhar processos complexos e alcançar os desejados retornos com maior precisão, baixos custos e alto valor relativamente à outra parte.
- Ela sinaliza que deseja assumir todos os riscos, ou parte deles, em um aspecto ou porção particular de um processo ou função.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p.202),

A organização pode adotar uma escolha, ou uma combinação de escolhas, para compor uma abordagem de portfólio a fim de criar renovação estratégica e elevado desempenho. A qualquer tempo, uma ou mais escolhas terão prioridade sobre as demais. A seleção e o uso de uma política dependem de um grande número de fatores internos e externos da organização. Dentre os fatores internos estão: recursos da organização, competências essenciais, força financeira e posição de marketing em relação aos concorrentes. Dentre os fatores externos estão: necessidades de requisitos dos clientes, dinâmica da indústria, velocidade requerida para apoiar a mudança e o nível de incerteza confrontado pela organização.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a organização está continuamente faceando mercados maduros, enquanto outros estão emergindo, outros estão sendo criados e outros descobertos.

Ainda Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), para criar e manter um elevado desempenho, a organização precisa ter sua estratégia essencial e o compromisso de vir a ser sempre uma organização de elevado desempenho.

Vejam os a seguir, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), no quadro 3, as seis escolhas estratégicas:

Mais Agressiva ← → Mais Passiva

Quadro 3: As seis escolhas estratégicas.

1	2	3	4	5	6
Inovar	Substituir	Imitar	Completar	Colaborar	Desistir
*Muito caro *Alto risco *Retorno elevado *Cria novas regras *Força concorrentes a mudar rapidamente *Define a posição no mercado *Cria ou sustém a primeira vantagem	*Cria ou captura parcela de mercado dentro da indústria *Alavanca ativos e canais existentes *Força concorrentes a fazer mudanças	*Pouca Invação e pouca P & D *Desempenha mais do que lidera *Contenta-se em ser seguidora *Baixo risco *Incerteza quanto ao que fazer	*Coexistência pacífica *Complementa os produtos e serviços das líderes *Dá retarda a necessidades e requisitos *Reduz a ameaças das líderes	*Cria parcerias *Proporciona conteúdo de valor adicional *Compartilha os riscos *Requer confiança *Requer compromisso	*Preserva o direito de competir *Sai do Páreo *Falha em agir *Direção ou necessidade confusas *Adquire recursos necessários *Espera por um sinal mais claro

Fonte: Chiavenato; Sapiro. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. Elsevier, 2003.

## 2.8 Formulação da Estratégia

De acordo com Oliveira (1997), a formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Ainda segundo Oliveira (1997), para a formulação de estratégias, devem-se considerar inicialmente três aspectos:

- a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como a sua missão, propósitos, objetivos, desafios e políticas;
- o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças;
- a integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserido neste aspecto a amplitude de visão dos administradores da empresa.

Para Gilmore (1972, p.12 *apud* OLIVEIRA, 1997, p.191), há algumas perguntas que podem ser usadas na formulação das estratégias:

- a) **Quanto ao registro da atual estratégia:**
  - \*Qual é a atual estratégia?
  - \*Que espécie de negócio a Alta administração que ter (levando em consideração valores atribuídos pelos administradores, tais como remuneração desejada do investimento, ritmo de desenvolvimento, participação no mercado, estabilidade, flexibilidade, caráter do negócio e clima)?
  - \*Que tipo de negócio a Alta administração julga que deveria ter (levando-se em consideração os princípios da direção referentes a responsabilidade social e obrigações para os acionistas, empregados, comunidade, concorrência, clientela, fornecedores, governos e outros)?
- b) **Quanto à identificação dos problemas apresentados pela atual estratégia:**
  - \*Percebem-se no setor tendências que possam tornar-se ameaças e/ou oportunidades perdidas se for mantida a atual estratégia?
  - \*A empresa está tendo dificuldade na execução da atual estratégia?
  - \*A tentativa de executar a atual estratégia está revelando significativos pontos fracos e/ou fortes não utilizados pela empresa?
  - \*Há outras preocupações com relação à validade da atual estratégia?
  - \*A atual estratégia já não é válida?
- c) **Quanto à identificação do problema central da estratégia:**
  - \*A atual estratégia exige maior competência e/ou maiores recursos do que a empresa possui?
  - \*Ela deixa de explorar adequadamente a competência singular da empresa?
  - \*Falta-lhe vantagem competitiva suficiente?
  - \*Ela deixará de explorar oportunidades e/ou fazer frente a ameaças dentro do setor, agora ou no futuro?
  - \*Os vários elementos da estratégia são internamente incoerentes?
  - \*Há outras considerações referentes ao cerne do problema de estratégia?
  - \*Qual é, então, o verdadeiro cerne do problema da estratégia?
- d) **Quanto à formulação de alternativas da nova estratégia:**
  - \*Quais as possíveis alternativas que existem para a solução do problema da estratégia?
  - \*Até que ponto a competência e os recursos da empresa limitam o número de alternativas que devem ser examinadas?
  - \*Até que ponto as preferências da Alta Administração limitam as alternativas?
  - \*Até que ponto o senso de responsabilidade social da Alta Administração limita as alternativas?
  - \*Que alternativas de estratégia são aceitáveis?
- e) **Quanto à avaliação da nova estratégia:**
  - \*Qual é alternativa que resolve melhor o problema de estratégia?
  - \*Qual a alternativa que melhor se enquadra na competência e nos recursos da empresa?
  - \*Qual é a alternativa que oferece a maior vantagem competitiva?
  - \*Qual a alternativa que melhor satisfaz às preferências da Alta Administração?
  - \*Que alternativa reduz ao mínimo a criação de novos problemas?
- f) **Quanto à escolha da nova estratégia:**
  - \*Qual a importância relativa de cada uma das considerações precedentes?
  - \*Qual deve ser a nova estratégia?

Para Oliveira (1997), a formulação da estratégia empresarial é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam incessantemente.

De acordo com Keeney (1979, p.26 *apud* OLIVEIRA, 1997, p.194), a complexidade de estratégias está relacionada aos seguintes pontos principais:

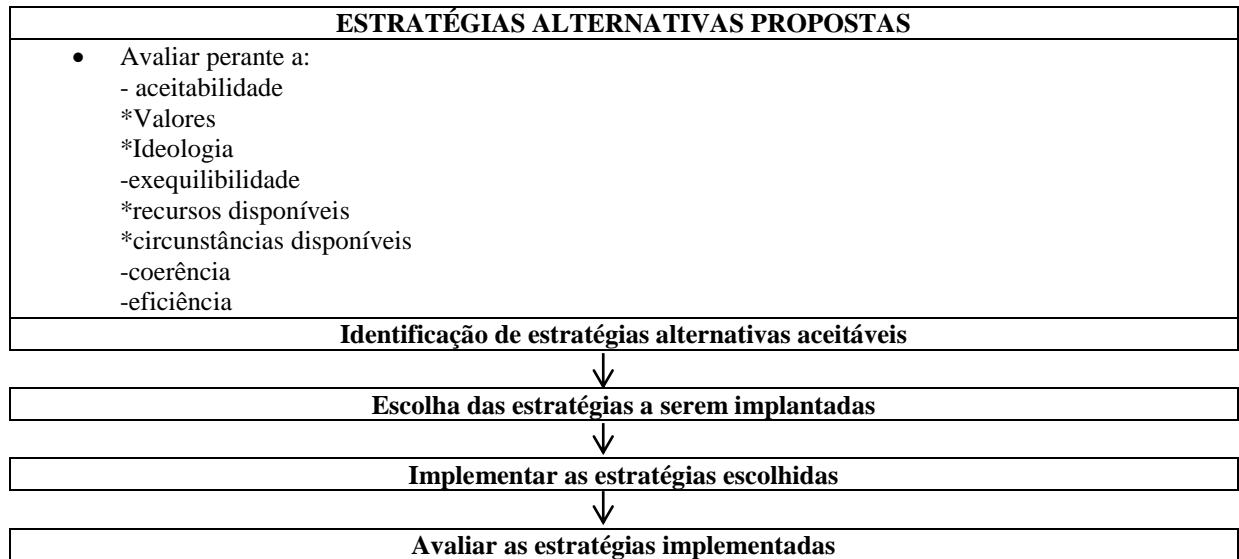
- Existência de múltiplos objetivos hierarquizados e diferenciados na empresa;
- Existência de objetivos intangíveis;
- Horizonte de tempo correlacionado às decisões estartégicas muito longo;
- Influência de diferentes grupos da empresa, com atitudes e valores diferenciados;
- Incidência de risco e incerteza;
- Aspecto interdisciplinar, que envolve grande variedade de assuntos;
- Existência de vários tomadores de decisão; e
- Existência de julgamento de valor.

Segundo Oliveira (1997), as estratégias são formuladas com base nos objetivos e desafios estabelecidos, na realidade identificada no diagnóstico estratégico e respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa.

Vejamos a seguir, de acordo com Oliveira (1997), no Quadro 4, um esquema de formulação de estratégias nas empresas.

Quadro 4: Esquema de formulação de estratégias nas empresas.





Fonte: Oliveira. *Planejamento estratégico*, Atlas, 1997.

Segundo Oliveira (1997, p.196),

Verificou-se que a formulação de uma estratégia deve necessariamente ser baseada num inventário dos recursos disponíveis, no planejamento de sua utilização em caso de implantação da estratégia e na especificação dos recursos não disponíveis internamente que precisam ser adquiridos no ambiente. Uma estratégia para ser considerada viável deve ser consistente com os recursos disponíveis, ajustável às modificações do meio ambiente e adequada, em termos de consecução dos objetivos propostos pela empresa.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), a efetiva implementação das estratégias formuladas dependerá de um sistema de atividades que fará a consistência das estratégias e assegurará o reconhecimento do posicionamento como vantagem competitiva da organização.

## **2.9 Modelos estratégicos**

De acordo com Chiavenato (2004, p.584),

Para formular estratégias que reflitam a análise ambiental e as condições internas da organização, capazes de conduzir ao atingimento da missão organizacional e resultar no alcance dos objetivos organizacionais, os administradores utilizam certas ferramentas, como a análise de questões críticas, a análise FF/OA, a análise do portfólio de negócios e o modelo de análise do mercado de Porter.

Para Chiavenato (2004), essas quatro métodos são bastantes relacionadas, mas distintas. Os administradores utilizam uma ou combinações dessas métodos mais adequadas para suas organizações. Vejamos segundo Chiavenato (2004), cada uma delas:

- **Análise de questões críticas**

É uma metodologia que induz a formulação estratégica a partir de quatro perguntas básicas:

1. Quais são os propósitos e objetivos da organização? A resposta a esta questão define para onde a organização quer ir.



2. Para onde a organização está indo? Procura-se focalizar para onde a organização pretende ir e não apenas como ela está indo.
3. Em que tipo de ambiente a organização existe agora? Ambos – ambiente externo e interno – são fatores exógenos e endógenos que devem ser abrangidos por esta questão.
4. O que pode ser feito para alcançar melhor os objetivos organizacionais no futuro? A resposta a esta questão representa a definição estratégica principal.

As quatro perguntas básicas funcionam como guias genéricos e abrangentes para delinear ou reformular a estratégia organizacional. Vejamos na figura 2, a análise de questões críticas.

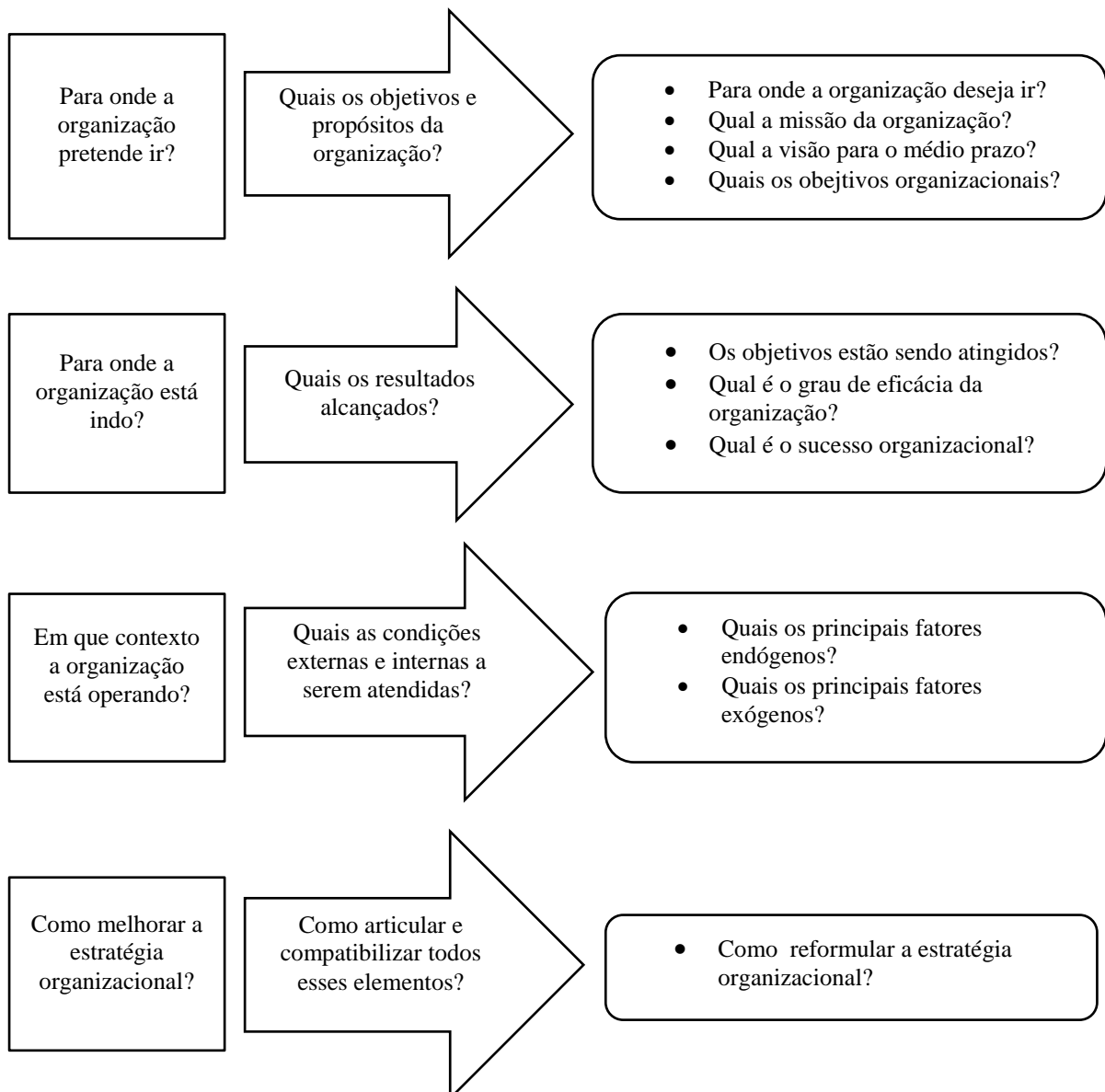


Figura 2: A análise de questões críticas.

Fonte: Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*. Elsevier, 2004.

- **Análise FF/OA (forças/fraqueza/oportunidades/ameaças)**

É uma ferramenta de planejamento estratégico que busca diagnosticar as forças e fraqueza internas (FF), bem como as oportunidades e ameaças externas (OA).

A análise FF/OA permite um mapeamento do ambiente externo e do ambiente interno para fundamentar a formulação da estratégia organizacional, como mostra o quadro 5.

Quadro 5: Algumas considerações da análise FF/OA.

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
*Competência distintas *Recursos financeiros *Qualidade do P/S * Liderança do mercado *Estratégias adequadas *Economia de escala *Isolamento de pressões *Tecnologia avançada *Vantagem de custo *Inovação no produto *Administração adequada	*Estratégia vacilante * Posição deteriorada *Equipamento obsoletos *Baixa lucratividade *Baixa qualidade do P/S *Falta de talentos *Problemas operacionais *Pressões competitivas *Linha estreita de P/S *Má imagem no mercado *Desvantagem competitiva	*Novos mercados *Novas linhas de P/S *Diversificação de P/S *Integração vertical *Integração Horizontal *Poucos concorrentes *Crescimento do mercado *Novos Clientes *Novas Tecnologias *Produtos adicionais *Novas estratégias	*Novos concorrentes *Produtos substitutivos *Redução dos mercados *Novas leis restritivas *Pressões competitivas *Ciclo de negócio vulnerável *Novas necessidades *Mudanças demográficas *Poucos fornecedores *Mudanças sociais/culturais *Concorrência desleal

Fonte: Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*. Elsevier, 2004. Adaptado de: Samuel C. Certo, *Modern Management*, op. Cit.,p.167.

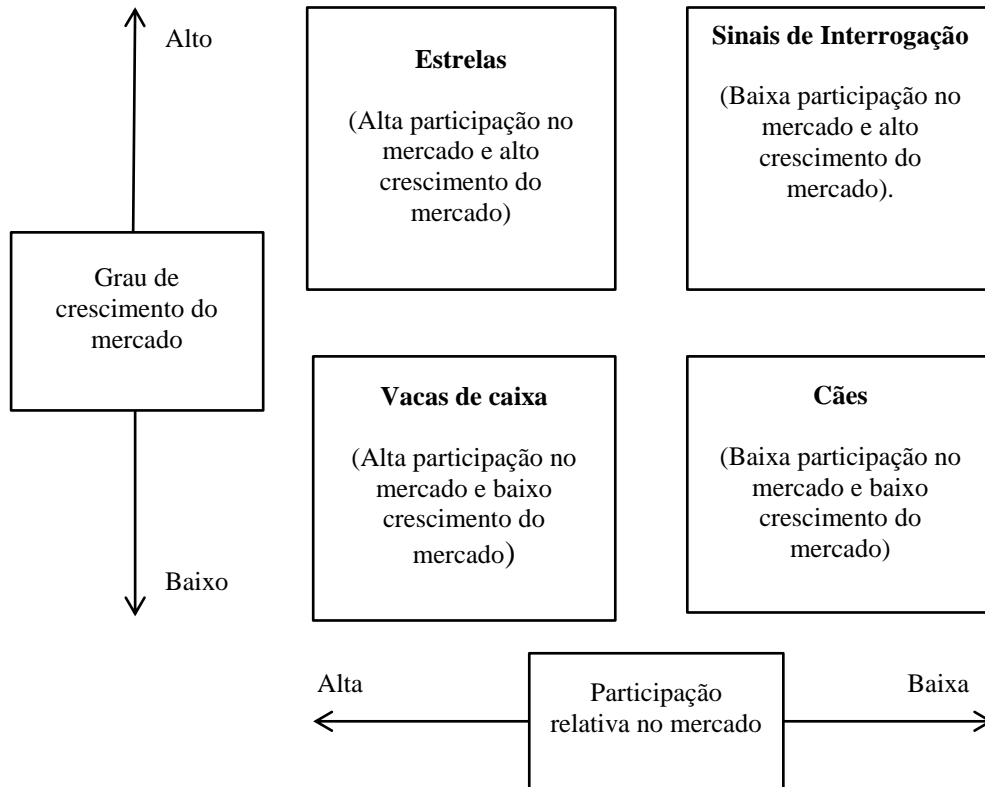
- **Análise do portfólio de negócios: Matriz do BCG**

É uma técnica de análise da carteira de negócios para a formulação de estratégias. Baseia-se na filosofia de que a organização deve desenvolver estratégias para melhor manipular suas carteiras de investimentos. Em grandes organizações, uma UEN- Unidade estratégica de negócios pode ser uma divisão da companhia, um simples produto ou uma linha completa de produtos. Em pequenas organizações, pode ser a companhia inteira. Assim, a UEN varia enormemente em forma e em tamanho. Cada UEN tem características próprias, como:

- É negócio individual ou um conjunto de negócios relacionados.
- Dispõe de uma missão (ou propósito) distinta.
- Possui seu próprio mercado de clientes ou usuários.
- Possui seus próprios concorrente e agentes reguladores.
- Possui um administrador responsável pelas suas operações.
- Pode ser planejada independente do resto dos negócios da organização.

O segundo passo para utilizar a matriz BCG é categorizar os negócios dentro de um dos quatro quadrantes da matriz, conforme a figura 3.

Figura 3: A matriz de crescimento de participação do BCG.



Fonte: Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*. Elsevier, 2004. Adaptado de: Boston Consulting Group (BCG).

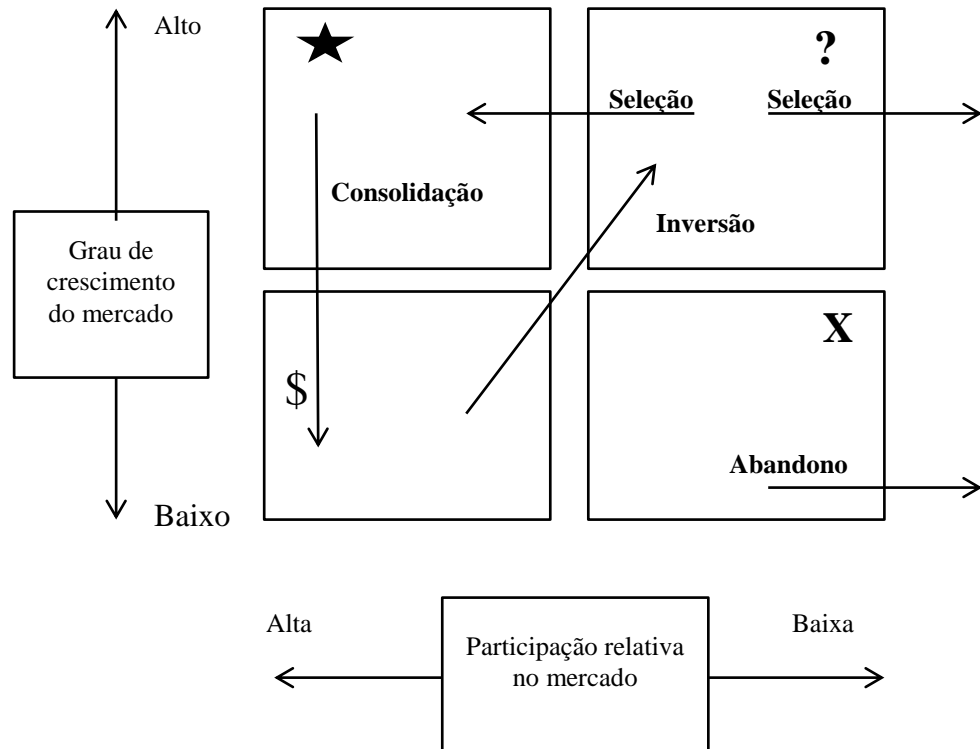
Na matriz BCG, os negócios recebem denominações, como:

- **Estrelas:** São as UENs que tem alta participação em mercados de alto crescimento e que necessitam de elevados recursos de caixa para seu rápido e intenso crescimento.
- **Vacas de caixa:** São as UENs que tem grande participação em um mercado que cresce cada vez menos.
- **Sinais de interrogação:** São as UENs que tem pequena participação em um mercado em crescimento.
- **Cães:** São as UENs que tem uma pequena participação em um mercado de baixo crescimento.

O equilíbrio deve ser alcançado pelos fundos gerados por resultados operacionais (vacas leiteiras) e desinvestimentos (cães ou sinais de interrogação) nos negócios que produzam crescimento futuro de toda a carteira (estrelas e alguns sinais de interrogação selecionados). Como o crescimento do mercado não é uma variável controlável, o problema consiste em

selecionar produtos que, ao investir neles, se consiga uma participação maior (sinais de interrogação) e se consolide o domínio (realocação dos fundos gerados pelas estrelas). A figura 4, mostra alguns desses passos estratégicos:

Figura 4: Orientação da alocação de fundos.



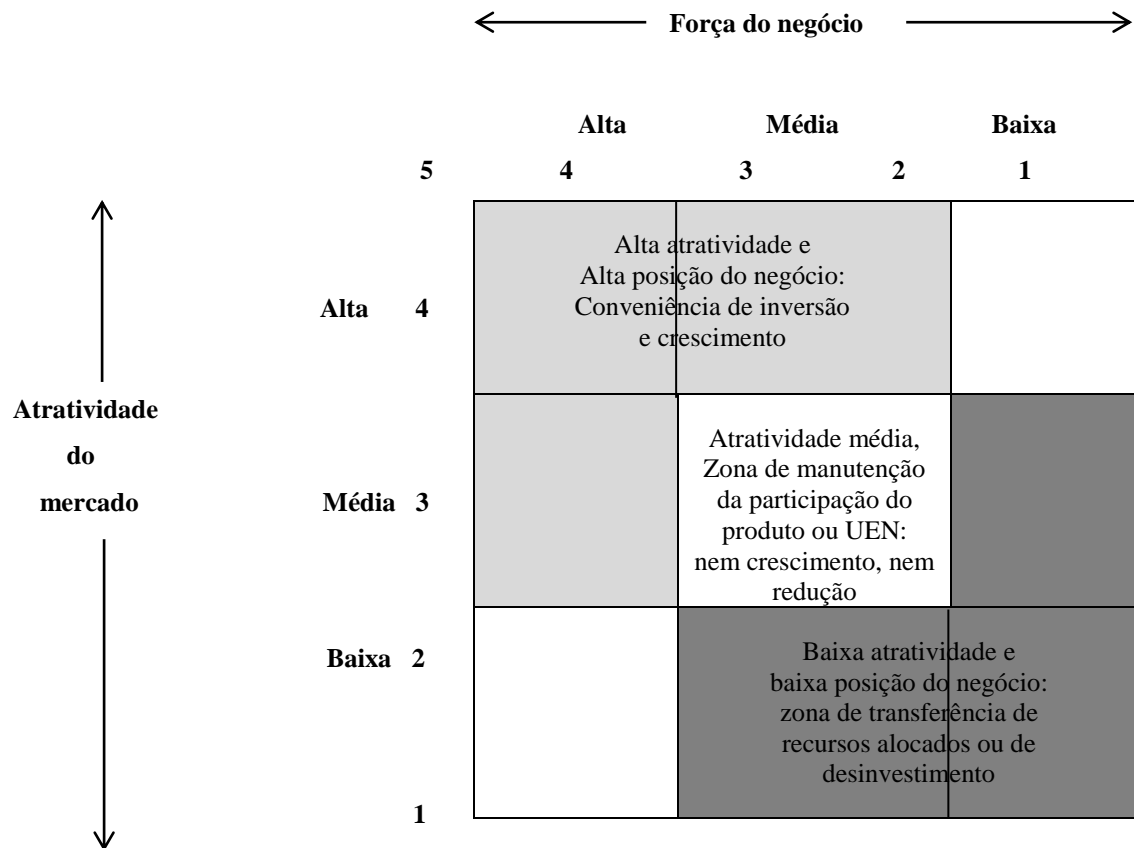
Fonte: Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*. Elsevier, 2004. Adaptado de: Boston Consulting Group (BCG).

- **Análise de portfólio multifatorial da GE**

A General Electric (GE), com a ajuda da McKinsey & Company, uma empresa de consultoria internacional, desenvolveu uma ferramenta de análise de carteira de produtos mais completa do que a Matriz BCG: a análise multifatorial de portfólio. Trata-se de uma ferramenta que incorpora maior número de variáveis para ajudar a desenvolver estratégias organizacionais baseadas fundamentalmente em dois aspectos: a atratividade do mercado e a força do negócio. A matriz multifatorial apresenta três bandas (branca, cinza claro e cinza escuro).

Vejam os eixos na figura 5, as três bandas da matriz multifatorial.

Figura 5: As três bandas da matriz multifatorial.



Fonte: Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*. Elsevier, 2004. Adaptado de: McKinsey & Company.

- **Modelo de análise da indústria de Porter**

O modelo delinea as forças primárias que determinam a competitividade dentro de uma indústria e ilustra como as forças estão relacionadas entre si. O modelo de Porter sugere que, no sentido de desenvolver estratégias organizacionais eficazes, o administrador deve compreender e reagir às forças dentro de uma indústria para determinar o nível de competitividade de uma organização nessa indústria.

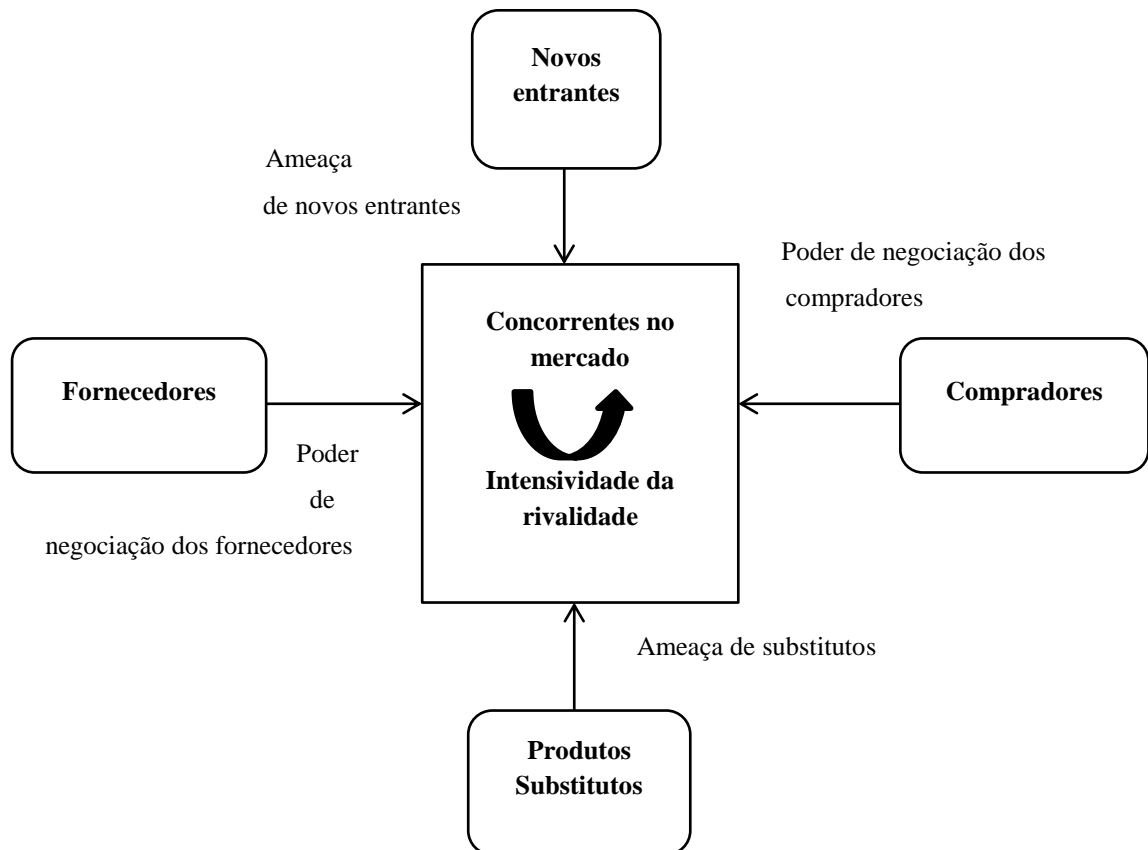
Segundo Porter, a competitividade na indústria é determinada pelos seguintes fatores:

- Os novos entrantes ou novas empresas dentro da indústria.
- Produtos que podem atuar como substitutos de bens ou serviço que as companhias produzem dentro da indústria.
- A capacidade dos fornecedores de controlar assuntos como custos de materiais que as companhias da indústria utilizam para manufaturar seus produtos.

- O poder de negociação que os compradores possuem dentro da indústria.
- O nível geral de rivalidade ou competição entre firmas dentro da indústria.

De acordo com esse modelo, compradores, produtos substitutivos, fornecedores e novas empresas potenciais dentro de uma indústria são as forças que contribuem para o nível de rivalidade entre as firmas da indústria, como mostra a figura 6.

Figura 6: Modelo de Porter: os fatores que determinam a competitividade no mercado



Fonte: Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*. Elsevier, 2004. Adaptado de: Michael E. Porter, *Estratégia Competitiva*, op. Cit., p.23.

Compreendendo as forças que determinam a competitividade dentro de uma indústria, o administrador pode desenvolver estratégias que tornem a sua organização mais competitiva. Para Porter, existem três estratégias genéricas para tornar uma empresa mais competitiva: a diferenciação, a liderança de custo e focalização.

- **Diferenciação:** É uma estratégia que procura tornar uma organização mais competitiva através do desenvolvimento de um produto que o cliente perceba como diferente dos demais produtos oferecidos pelos concorrentes.

- Liderança de custo: É uma estratégia que focaliza tornar uma organização mais competitiva através de produtos mais baratos do que os dos concorrentes.
- Focalização: É uma estratégia que procura tornar uma organização mais competitiva por concentrar-se em um particular e específico consumidor.

### **2.10 Implantação da estratégia**

Normalmente, a implantação de uma estratégia corresponde a, por exemplo, um novo produto/serviço, cliente ou tecnologia e exige alterações internas na empresa, tais como: estrutura organizacional, sistema de informações e recursos. (OLIVEIRA, 1997).

Segundo Tregoe e Zimmerman (1982, p.37 *apud* OLIVEIRA, 1997, p.199-200), estes autores, consideram que, quando uma empresa está confusa, ou mesmo com falta de enfoque estratégico, é possível que esteja com um problema estratégico; portanto, deve analisar o seu “Q.I estratégico”, respondendo a algumas perguntas básicas, que são apresentadas, de forma resumida, a seguir:

- A natureza e a orientação do negócio da empresa foi determinada conscientemente?
- Todos os elementos da Alta Administração tem a mesma visão e o mesmo nível de conhecimento do futuro rumo estratégico da empresa?
- A estratégia é suficientemente clara?
- A declaração de estratégia é usada como instrumento para as escolhas quanto aos futuros produtos e mercados?
- As deliberações estratégicas são tomadas separadamente das tentativas de planejamento a longo prazo?
- A futura estratégia é claramente determinante daquilo que se planeja e inclui no orçamento?
- As suposições formuladas sobre o ambiente são usadas para a fixação de uma estratégia?
- As diversas unidades organizacionais da empresa tem estratégias claras e explícitas? Essas estratégias apoiam plenamente a estratégia global?
- O desempenho geral da empresa e de suas unidades organizacionais é revisto tendo em vista tanto sua realização estratégica como seus resultados operacionais?

Os mesmos autores, Tregoe e Zimmerman (1982, p.38 *apud* OLIVEIRA, 1997, p.200), consideram que quanto mais numerosas forem as perguntas às quais você respondeu

“não”, ou às quais não pode responder “sim” com firmeza, maiores serão os problemas estratégicos da empresa.

De acordo com Tilles (1963, p. 114 *apud* OLIVEIRA, 1997, p.200), o executivo deve considerar alguns aspectos quando está desenvolvendo e implantando estratégias numa empresa:

- A estratégia de uma empresa deve identificar-se com aqueles na empresa que devem conhecê-la.
- A estratégia deve ser consistente com o ambiente da empresa.
- A estratégia deve ser consistente com os pontos fortes internos, objetivos, políticas, recursos e valores pessoais dos executivos e empregados;
- A estratégia deve equilibrar o risco mínimo com máximo potencial de lucros, consistente com os recursos e perspectivas da empresa.
- O desenvolvimento de uma estratégia deverá remontar o processo de uma análise do objetivo e incorporar ao processo à máxima aplicação de imaginação e criatividade.
- Os executivos e os assessores devem compreender os diferentes processos de desenvolvimento da estratégia ou resultar na sua própria erosão, diluindo seu sucesso ou resultando em fracasso;
- As estratégias podem ser formuladas no período de planejamento anual e em outras ocasiões.
- As melhores estratégias são aquelas traçadas para se ajustarem a determinada situação, organização e administração; e
- Quanto maior for a empresa, mais estratégias terá de desenvolver.

Para Hobbs e Heany (1977, p.8 *apud* OLIVEIRA, 1997, p.201-202), quando o executivo implementa uma estratégia, deve estar atento a cinco pontos:

- a) Antes de designar estratégias ambiciosas, deve estar certo de que não haverá grave sobrecarga funcional.
- b) Conter as ondas de choque da estratégia.
- c) Dedicar atenção a importantes questões de integração. Para tanto o executivo deve:
  - Cuidar pessoalmente de problemas de interligação em base seletiva, estabelecendo um mecanismo para lidar com tais problemas antes que eles surjam e depois controlar pessoalmente os recursos de importantes problemas de integração; e



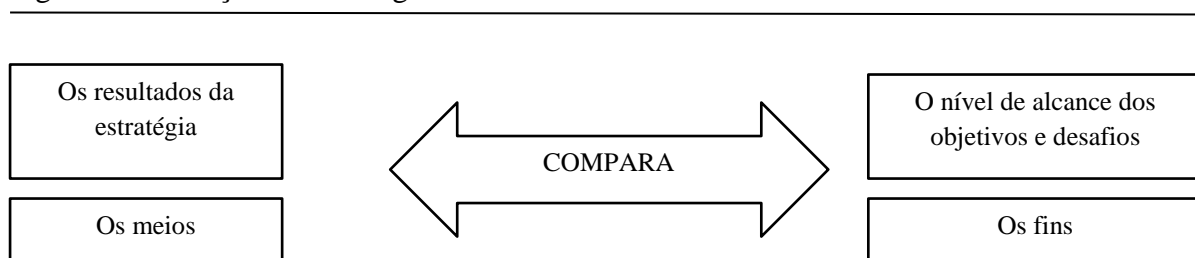
- Cuidar pessoalmente da ligação de seu cenro de resultados com outros componentes da empresa.
- d) Não dissolver a sua equipe de planejamento estratégico até que tenha identificado as ações que são seguidas do começo ao fim pelo nível hierárquico seguinte.
  - e) Comunicar-se de cima para baixo e não apenas de baixo para cima. Isto porque as decisões estratégicas afetam todas as unidades organizacionais da empresa.

### 2.11 Avaliação da estratégia

Segundo Oliveira (1997), a avaliação estratégica corresponde à fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos e desafios da empresa aos quais ela estava relacionada.

Para Oliveira (1997), essa situação pode ser visualizada na figura 7, a seguir:

Figura 7: Avaliação da estratégia.



Fonte: Oliveira. *Planejamento estratégico*. Atlas, 1997.

Ainda segundo Oliveira (1997), uma estratégia não deve ser avaliada apenas após a sua implementação, mas também para a sua escolha. Os aspectos que o executivo deve analisar são:

- a) A estratégia deve estar consistente com os aspectos internos da empresa.
- b) A estratégia deve estar consistente com os aspectos externos da empresa.
- c) A estratégia deve estar adequada à missão, aos propósitos, aos objetivos e desafios da empresa.
- d) A estratégia deve estar adequada aos recursos existentes e disponíveis na empresa.
- e) A estratégia deve estar adequada ao grau de risco que o executivo julga adequado.
- f) A estratégia deve estar adequada ao horizonte ou período de tempo considerado para que os objetivos e desafios sejam alcançados.

- g) A estratégia deve estar adequada às expectativas e exigências dos dirigentes da empresa.

## **2.12 A Estratégia e o empenho por vantagem competitiva**

Os pontos centrais de qualquer estratégia são as ações e os movimentos dos administradores no mercado a fim de aperfeiçoar o desempenho financeiro da empresa, reforçar sua posição competitiva no longo prazo e obter vantagem em relação aos concorrentes. ( THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008).

Segundo Thompson; Strickland e Gamble (2008), quatro das abordagens mais frequentes usadas e dignas de confiança para diferenciar uma empresa de suas concorrentes, criar grande fidelidade dos clientes e conquistar uma estratégia competitiva sustentável vencedora, são:

- Empenhar-se para ser o ofertante com o menor custo do setor, almejando uma vantagem competitiva fundamentada nos custos em relação aos concorrentes.
- Suplantar os concorrentes com base em certas características diferenciadoras como melhor qualidade, oferta mais ampla de produtos, superioridade tecnológica ou valor excepcionalmente bom dos produtos.
- Concentrar-se em um nicho de mercado restrito e conquistar vantagem competitiva operando melhor que os concorrentes no atendimento das necessidades e preferências dos compradores que compõem o nicho.
- Desenvolver especialização e pontos fortes que proporcionem à empresa capacitação competitiva que os concorrentes não conseguem reproduzir facilmente ou suplantar sozinhos.

Por fim, foi apresentado até aqui uma explanação sobre estratégia, no qual percebe-se sua importância inerente ao planejamento estratégico ajudando as organizações a sobreviverem na dinâmica competitiva do mundo empresarial.

### **3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES.**

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

Para Oliveira (1997), planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente.

De acordo com Fischmann e Almeida (1991, p.25),

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Entende-se por planejamento estratégico o processo utilizado para o estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas, metas e princípios, bem como os fatores de relevância ao meio-ambiente organizacional, levando-se em conta o meio externo. (BARBALHO, 1997).

Segundo Conceição, Silva e Sarraceni (2009), com todas as mudanças e exigências que o mercado tem feito nos dias de hoje, torna-se necessário mudar a forma de gestão das empresas. Mudar o pensamento de estagnação que muitos gestores têm em mente. Ainda segundo Conceição, Silva e Sarraceni (2009), é preciso agir, buscando novas estratégias para a empresa, a fim de conseguir vantagens competitivas e ocupar uma posição de peso no mercado.

Para Terence (2002), no entanto, o planejamento estratégico, como vem sendo utilizado, resulta de uma evolução decorrente de mudanças ocorridas na gestão das organizações, devido às constantes alterações do ambiente e do aumento da competitividade.

Para Alday (2000), a empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o planejamento estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

De acordo com Silvestre (2013), o sucesso não vem por acaso, e se hoje, existem empresas que conseguem sempre estar no topo, durante muitos anos é porque suas ações e tomadas de decisões são sempre embasadas pelo planejamento estratégico.

#### **4 Conceito de planejamento**

Segundo Chiavenato (2004), as organizações não operam na base da improvisação. E nem funcionam ao acaso. Nada é deixado ao sabor dos ventos. As organizações requerem planejamento para todas as suas operações e atividades. Principalmente quando operam em ambientes dinâmicos, complexos e competitivos. Para Leite (2009), em um contexto como o atual, turbulento e com elevada concorrência é inconcebível administrar uma organização sem um plano de negócio ou um planejamento formalizado. Segundo Chiavenato (2004, p.190),

O planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle e é um processo que inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção de políticas, procedimentos e métodos desenhados para o alcance desses objetivos.

Já para Saguchi (2004), planejamento é o instrumento que permite a visualização de um cenário futuro a tempo para, por meio de ações próprias, implementar e mudar o rumo das coisas.

De acordo com Lopes (1978), o planejamento do ponto de vista empresarial consiste, no seu sentido mais lato, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos.

Segundo Bateman e Snell (2009), planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro.

O planejamento incide na identificação, na análise dos propósitos da instituição dirigido ao que se lameja alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis, fazendo indagações em relação que fazer, como, porque, quando, por quem e onde. (COLOMBO, 2004).

De acordo com Steiner (1969, p.12 *apud* OLIVEIRA, 1997, p.32), são estabelecidos cinco dimensões para conceituar planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir:

- A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.
- A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.
- A terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.
- A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.
- A quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Podemos perceber a partir das cinco dimensões apresentadas a vastidão do assunto planejamento. Segundo Oliveira (1997, p.33),

o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

De acordo com Bateman e Snell (2009), o planejamento provê aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras, ao mesmo tempo em que esse mapa pode levar em consideração circunstâncias únicas e mutantes.

#### **4.1 Princípios de Planejamento**

Segundo Oliveira (1997), o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Podem-se separar esses princípios em gerais e específicos.

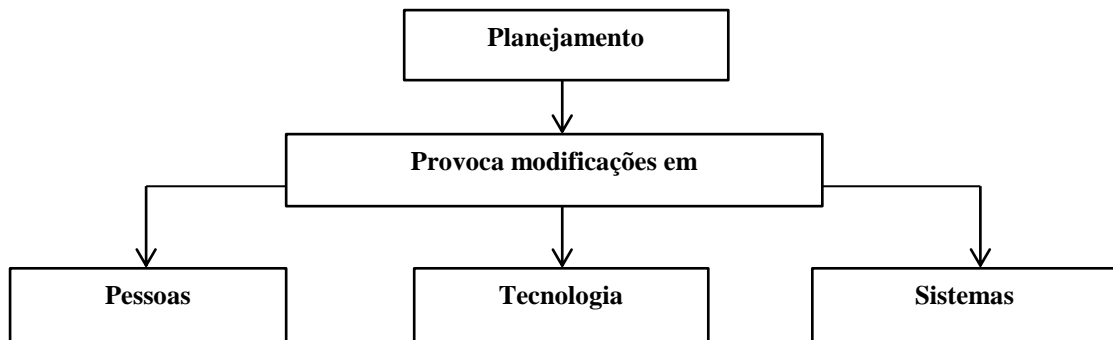
##### **4.1.1 Princípios gerais de planejamento**

Segundo Oliveira (1997), são quatro os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento:

- a) **O princípio da contribuição aos objetivos**, e neste aspecto o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa.

- b) **O princípio da precedência do planejamento**, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).
- c) **O princípio da maior penetração e abrangência**, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. Algumas destas modificações são mostradas na figura 8.

Figura 8: Algumas modificações provocadas pelo planejamento.



Fonte: Oliveira. *Planejamento Estratégico*. Atlas, 1997.

- d) **O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade**. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Segundo Oliveira (1997), através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

Vejamos a seguir segundo Chiavenato e Sapiro (2003), no quadro 6, os princípios de eficiência, eficácia e efetividade na empresa:

Quadro 6: Princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
*Fazer as coisas da maneira adequada *Resolver problemas * Cuidar dos recursos aplicados *Cumprir o dever *Reduzir custos	*Fazer as coisas certas *Produzir alternativas criativas * Maximizar a utilização dos recursos * Obter resultados *Aumentar o lucro	*Manter-se sustentável no ambiente *Apresentar resultados globais ao longo do tempo *Coordenar esforços e energias sistematicamente

Fonte: Chiavenato; Sapiro. *Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações*. Elsevier, 2003.

Para oliveira (1997, p.36),

a efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constatemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente. Portanto, para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz. É importante salientar que a eficiência, eficácia e efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois normalmente os recursos com os quais o administrador trabalha são escassos e limitados.

#### **4.1.2 Princípios específicos do planejamento**

Para Ackoff. (1974, p.28 *apud* OLIVEIRA, 1997, p.37), com base na atitude e visão interativa diante do planejamento apresenta-se quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos:

- **Planejamento participativo:** o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido.
- **Planejamento coordenado:** todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspectos de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.
- **Planejamento integrado:** Os vários escalões de uma empresa (de porte médio ou grande) devem ter seus planejamentos integrados.
- **Planejamento permanente:** essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

Para Oliveira (1997), é muito importante o executivo estar atento aos princípios gerais e específicos do planejamento, pois estes lhe proporcionarão base mais sólida para o processo decisório inerente ao planejamento estratégico.

#### **4.2 Planejamento como uma função administrativa**

Segundo Chiavenato (2004), a primeira das funções administrativas – o planejamento - é um processo de estabelecer objetivos e definir a maneira como alcançá-los. Objetivos são os resultados específicos ou metas que se deseja atingir.

Ainda segundo Chiavenato (2004, p.194),

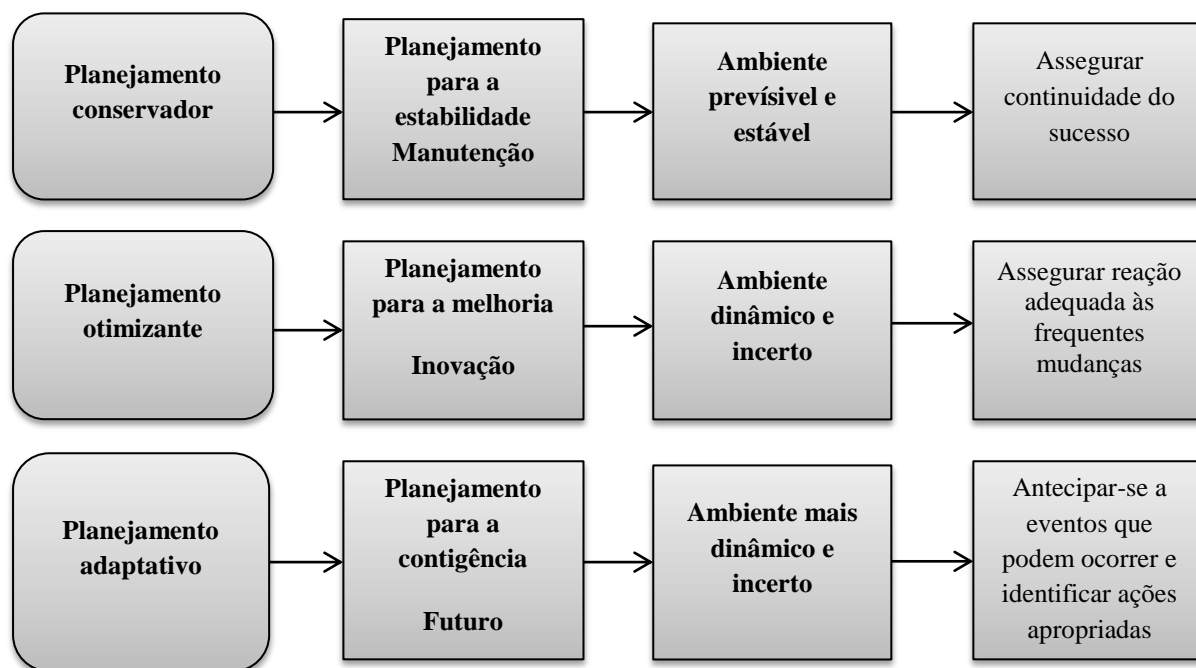
O planejamento pode estar voltado para a estabilidade, no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável. Também pode estar voltado para a melhoria do comportamento para assegurar a reação adequada a frequentes mudanças em um ambiente mais dinâmico e incerto. Pode ainda estar voltado para as contingências no sentido de antecipar-se a eventos que podem ocorrer no futuro e identificar as ações apropriadas para quando eles eventualmente ocorrerem.

Para Ackoff. (1976, p.4-14 *apud* CHIAVENATO, 2004, p.194.), existem três tipos de filosofia do planejamento:

1. Planejamento conservador: É o planejamento voltado para a estabilidade e para a manutenção da situação existente.
2. Planejamento otimizante: É o planejamento voltado para a adaptabilidade e inovação dentro da organização.
3. Planejamento adaptativo: É o planejamento voltado para as contingências e para o futuro da organização.

Vejam os a seguir segundo Ackoff. (1976, p.4-14 *apud* CHIAVENATO, 2004, p.194.), na figura 9, as três orientações do planejamento:

Figura 9: As três orientações do planejamento



Fonte: Russell L. Ackoff, *Planejamento Empresarial*, São Paulo, McGraw-Hill, 1976. *apud* Chiavenato. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

### 4.3 Processo de Planejamento

Segundo Schermerhorn jr (1996, p.130 *apud* CHIAVEANTO, 2004, p.195-196), o planejamento é um processo constituído de uma série sequencial de seis passos, a saber:

- Definir os objetivos: O primeiro passo do planejamento é o estabelecimento de objetivos que se pretende alcançar.
- Verificar qual a situação atual em relação aos objetivos: Simultaneamente à definição dos objetivos, deve-se avaliar a situação atual em

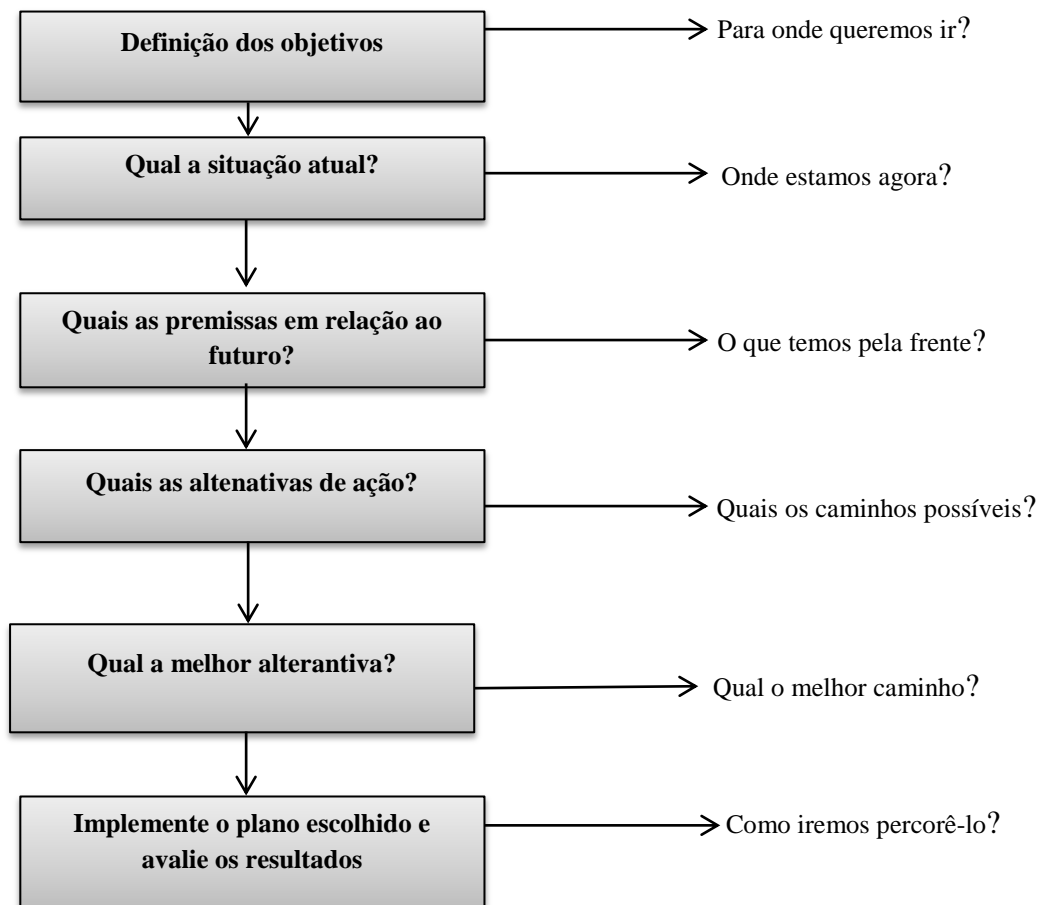


contraposição aos objetivos desejados, verificar onde se está e o que precisa ser feito.

- Desenvolver premissas quanto às condições futuras: Premissas constituem os ambientes esperados dos planos em operação.
- Analisar as alternativas de ação: O quarto passo do planejamento é a busca e análise dos cursos alternativos de ação.
- Escolher um curso de ação entre as várias alternativas: O quinto passo é selecionar o curso de ação adequado para alcançar os objetivos propostos.
- Implementar o plano e avaliar os resultados: Fazer aquilo que o plano determina e avaliar cuidadosamente os resultados para assegurar o alcance dos objetivos, seguir através do que foi planejado e tomar as ações corretivas à medida que se tornarem necessárias.

Vejamos a seguir segundo Chiavenato (2004), na figura 10, os seis passos do processo de planejamento.

Figura 10: Os seis passos do processo de planejamento.



Fonte: Chiavenato. *Administração nos Novos Tempos*. Elsevier, 2004.

Para Chiavenato (2004, p.196),

Para fazer o planejamento, é vital que se conheça o contexto em que a organização está inserida. Em outras palavras, qual é o seu microambiente, qual a sua missão e quais os seus objetivos básicos. Sobretudo, quais os fatores-chave para o sucesso. A partir daí, pode-se começar a pensar em planejamento.

#### **4.4 Benefícios do Planejamento**

De acordo com Chiavenato (2004, p.200),

As organizações se defrontam com uma variedade de pressões provindas de muitas fontes. Externamente, existem as regulamentações governamentais, a tecnologia cada vez mais complexa, a incerteza decorrente de uma economia globalizada e a necessidade de reduzir custos de investimentos em trabalho, capital e outros recursos importantes. Internamente, a necessidade de operar com maior eficiência, novas estruturas organizacionais e novos arranjos de trabalho e uma infinidade de desafios administrativos.

Ainda segundo Chiavenato (2004), como se poderia prever, planejamento oferece uma série de vantagens nessas circunstâncias, inclusive melhorando a flexibilidade, coordenação e administração do tempo.

Vejamos segundo Chiavenato (2004), cada uma dessas vantagens do planejamento:

- **Foco e Flexibilidade:**

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.

- **Melhoria na coordenação:**

O planejamento melhora a coordenação. Os diferentes subsistemas e grupos nas organizações, em que cada qual persegue uma variedade de objetivos em um dado período, precisam ser adequadamente coordenados.

- **Melhoria no controle:**

O planejamento melhora o controle. O controle administrativo envolve mediação e avaliação dos resultados do desempenho e a tomada de ação corretiva para melhorar as coisas quando necessário.

- **Administração do tempo:**

O planejamento melhora a administração do tempo. É difícil balancear o tempo disponível para atender as responsabilidades e aproveitar as oportunidades pela frente.

#### 4.5 Tipos de planejamento

Segundo Chiavenato (2004, p.202),

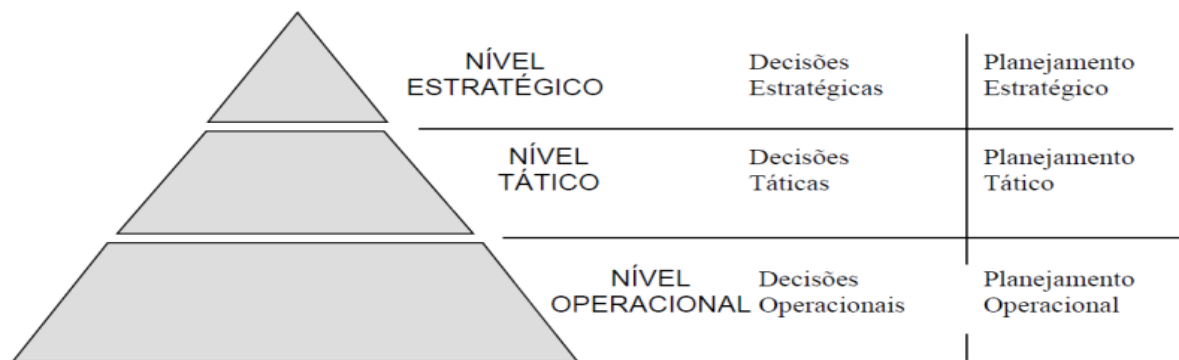
O planejamento envolve uma volumosa parcela da atividade organizacional. Com isso, queremos dizer que toda organização está sempre planejando: o nível institucional elabora genericamente o planejamento estratégico, o nível intermediário segue-o com planos táticos e o nível operacional traça detalhadamente os planos operacionais. Cada qual dentro de sua área de competência e em uníssono com os objetivos globais da organização. O planejamento impõe racionalidade e proporciona o rumo às ações da organização. Além disso, estabelece coordenação e integração de suas várias unidades, que proporcionam a harmonia e sinergia da organização no caminho aos seus objetivos principais.

Para Oliveira (1997), na consideração dos grandes níveis hierárquicos, pode-se distinguir três tipos de planejamento:

- a) Planejamento estratégico;
- b) Planejamento tático; e
- c) Planejamento operacional.

Ainda para Oliveira (1997), de forma genérica, podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa “pirâmide organizacional”, conforme mostrado na figura 11.

Figura 11: Níveis de decisão e os tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira. *Planejamento estratégico*. Atlas, 1997.

Para Oliveira (1997, p.43),

De forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-las que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de curto prazo e com maneiras e ações, que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa.

Segundo Oliveira (1997), são apresentados alguns exemplos dos tipos de planejamento, no quadro 7, a seguir:

Quadro 7: Tipos e níveis de planejamento nas empresas

TIPO					NÍVEL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					ESTRATÉGICO
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento de produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Planos de preços e produto	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de produção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Oliveira. *Planejamento Estratégico*. Atlas, 1997.

Para Oliveira (1997), através do quadro 4, verifica-se que o planejamento estratégico considera a empresa como um todo.

Ainda segundo Oliveira (1997, p.45),

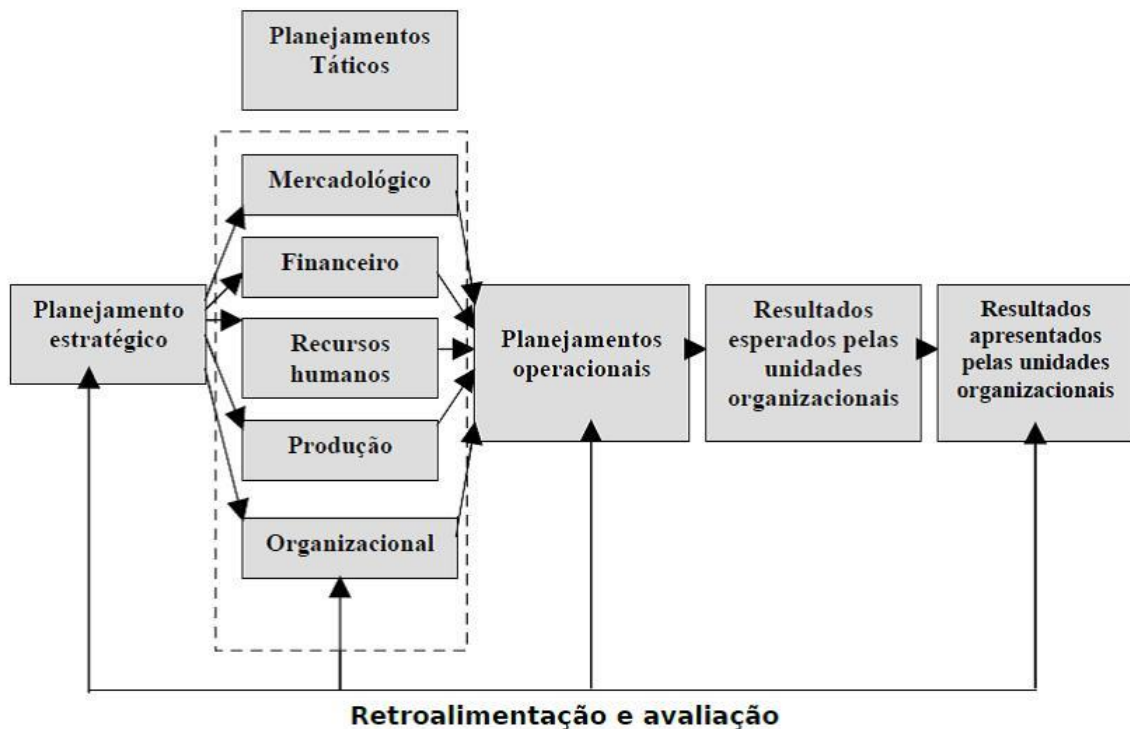
Portanto, o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

#### 4.5.1 Planejamento Tático

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 1997).

Veamos a seguir, na figura 12, segundo Oliveira (1997), uma sistemática de desenvolvimento dos planos táticos.

Figura 12: Desenvolvimento de planejamentos táticos



Fonte: Oliveira. *Planejamento estratégico*. Atlas, 1997.

Para Bateman e Snell (1998, p.124),

O planejamento tático traduz os objetivos e planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos específicos que são relevantes para uma parte definida da organização, geralmente uma área funcional, como marketing ou recursos humanos. Os planos táticos focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do plano estratégico.

#### 4.5.2 Planejamento operacionais

Segundo Bateman e Snell (1998), o planejamento operacional identifica os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização.

Para Chiaveanto (2004), o planejamento operacional é constituído de uma infinidade de planos operacionais que proliferam nas diversas áreas e funções dentro da organização.

De acordo com Oliveira (1997, p.46),

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Os autores Andrade e Amboni (2011), afirmam que o planejamento no nível operacional define “as atividades, os recursos e as formas de controle necessárias para realizar os cursos de ações escolhidos”.

Para Oliveira (1997), cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos; e
- Os responsáveis pela sua execução e implantação.

#### **4.5.3 Planejamento estratégico**

Para Drucker (1984, p. 133),

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Ainda segundo Chiavento (2004), o planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos.

Consoante Rezende (2008), planejamento estratégico é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação de objetivos, estratégias e ações da organização, tornando-se indispensável para a tomada de decisões da organização.

De acordo com Chiavenato (2004), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

1. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.
2. O planejamento estratégico é orientado para o futuro.
3. O planejamento estratégico é compreensivo.
4. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.
5. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.

## 5 Metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas.

Para Lorange e Vancil (1976, p.75 *apud* OLIVEIRA, 1997, p.64), não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo gerencial.

Segundo Oliveira (1997), portanto, a metodologia apresentada a seguir deverá ser adaptada às condições e realidades internas e ambientais da empresa a ser considerada.

Ainda segundo Oliveira (1997), as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

FASE I – Diagnóstico estratégico

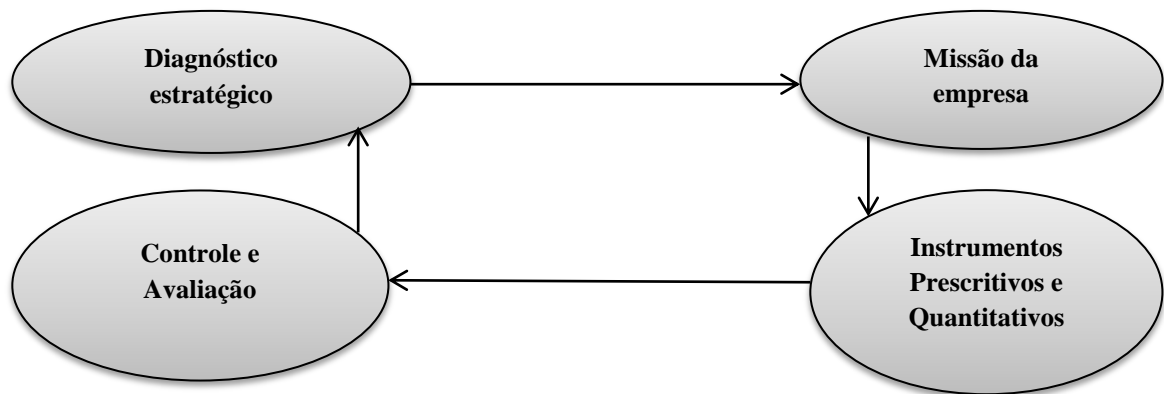
FASE II – Missão da empresa

FASE III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

FASE IV – Controle e avaliação

Segundo Oliveira (1997), na figura 13, estas fases são apresentadas de maneira esquemática:

Figura 13: Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira. *Planejamento estratégico*. Atlas, 1997.

De acordo com Oliveira (1997), de maneira mais detalhada as fases do planejamento estratégico podem ser representadas da forma evidenciada a seguir:

### **Fase I- Diagnóstico Estratégico**

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo.

O diagnóstico, que corresponde a uma análise estratégica, apresenta algumas premissas básicas, a saber:

- Deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- Este ambiente proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- Para enfrentar esta situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e dos pontos fracos; e
- Este processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

O diagnóstico estratégico deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de se constituir na dimensão crítica para o sucesso permanente.

A fase do diagnóstico estratégico pode ser dividida em quatro etapas básicas, a saber:

#### A- Identificação da visão

Nesta etapa identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da Alta Administração da empresa, tendo em vista que esses “aspectos” proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

#### B- Análise externa

Esta etapa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Esta análise deverá ser efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de tópicos, entre os quais se podem destacar:

- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos econômicos e financeiros;
- Aspectos sócio-econômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;



- Órgãos governamentais;

#### C- Análise interna

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

No estabelecimento das etapas do processo de definição de pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.

Alguns dos fatores a serem considerados na análise interna, são:

- Produtos de linha;
- Novos produtos;
- Promoções;
- Comercialização;
- Sistema de informações;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;
- Suprimentos;
- Parque industrial;
- Recursos humanos;
- Estilo de administração;
- Resultados empresariais;
- Recursos financeiros;
- Estilo de administração;
- Resultados empresariais;
- Recursos financeiros/finanças;
- Controle; e
- Imagem institucional.

#### D- Análise dos concorrentes

Na realidade, esta etapa decompõe um aspecto da etapa da análise externa (letra B). Entretanto, o seu tratamento deve ser detalhado, pois o seu produto final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes. Nesta etapa evidencia-se a necessidade de uma avaliação preliminar do nível de risco que a empresa está adotando.

### **Fase II- Missão da empresa**

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico.

Esta fase pode ser decomposta, de forma conceitual e genérica, nas etapas apresentadas a seguir:

#### A- Estabelecimento da missão da empresa

A missão é a determinação do motivo do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

#### B- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

Propósitos correspondem à explicação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida.

#### C- Estruturação e debate de cenários

Cenários estratégicos representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa.

#### D- Estabelecimento da postura estratégica

Postura estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

#### E- Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

Macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente.

Macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

### **FASE III- Instrumentos Prescritivos e Quantitativos**

Nesta fase, a análise básica é a da “como chegar na situação que se deseja”. Para tanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos perfeitamente interligados:

- Instrumentos prescritivos

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico vão proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias.

O tratamento dos instrumentos prescritivos podem ser realizados através de determinadas etapas, a saber;

A- Estabelecimento de objetivos, desafios e metas.

B- Estabelecimento de estratégia e políticas funcionais

C- Estabelecimento dos projetos e planos de ação

- Instrumentos quantitativos

Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.

Nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

### **FASE IV- Controle e Avaliação**

Nesta fase verifica-se “ como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização, desafios, metas e projetos estabelecidos. Essa função, em sentido amplo, envolve processos de:

- Avaliação de desempenho;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos mesmos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e

- Adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Nesta quarta fase devem-se considerar, entre outros aspectos, os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício.

É aconselhável que o controle e avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico.

### 3 PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA

A criação do PEIEX foi pautada na experiência anterior do Programa Extensão Industrial Exportadora, desenvolvido pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul, através de uma cooperação técnica com as universidades regionais. (MADEIRA, 2009).

O PEIEX faz parte da política do governo federal de desenvolvimento industrial do Brasil. A política Industrial consiste em um plano de ação do Governo Federal que tem como objetivo o aumento da eficiência da estrutura produtiva, da capacidade de inovação das empresas brasileiras e expansão das exportações. A gestão do Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX compete à Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil). (PEIEX, 2011).

No Ceará, a Apex-Brasil, em convênio com a Fundação Núcleo de Tecnologia do Ceará (NUTEC), atende, gratuitamente, às micro, pequenas e médias empresas do setor industrial de diversos segmentos através do PEIEX. (NUTEC, 2012).

O Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX) é um sistema de resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos que visa a incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora e estrutural dos Setores Produtivos selecionados. Cabe ao PEIEX desenvolver uma estratégia de atuação em diferentes áreas funcionais das empresas, com vistas a promover melhorias no produto, nos processos e na gestão das empresas e, assim, elevar o nível de competitividade. (PEIEX, 2011).

Segundo o PEIEX (2011), o projeto tem como objetivos específicos:

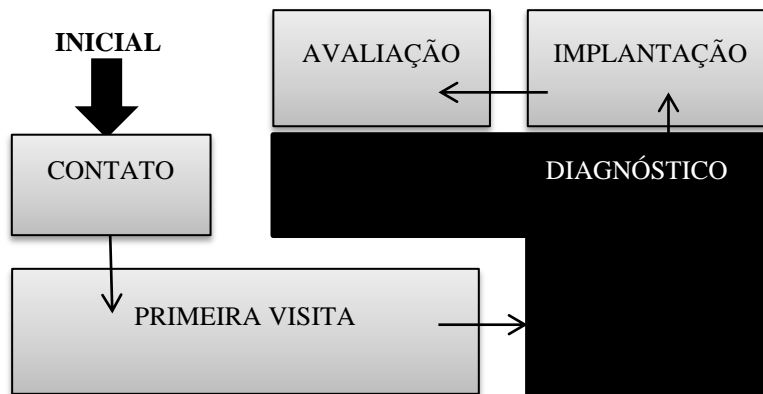
- Incrementar a competitividade das empresas;
- Disseminar a cultura exportadora;
- Ampliar o acesso a produtos e serviços de apoio disponíveis nas instituições de governo e setor privado;
- Introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas;
- Contribuir para a elevação do nível de emprego e de renda;
- Promover a capacitação para a inovação;
- Promover a interação e a cooperação entre as empresas e instituições de apoio.

O PEIEX trabalha com metodologias próprias realizando análises internas na gestão, processo e produto das empresas, de forma que um dos instrumentos utilizados pelos

seus técnicos é chamado de questões do *check list*. Seu uso permite identificar as principais demandas a serem trabalhadas e capacitam empresas com base numa programação de trabalho, transferindo tecnologia de gestão nas áreas funcionais de Administração Estratégica, Finanças e Custos, Marketing e Vendas, Capital Humano, Produção e Manufatura e Comércio Exterior. (SANTOS, 2014).

Segundo Madeira (2009), de maneira sucinta, a metodologia do PEIEX é composta por três fases principais: diagnóstico, implementação dos serviços e avaliação do projeto pelos empresários. A figura 14, a seguir, apresenta todas as fases do projeto, a partir do contato inicial com a empresa:

Figura 14: Metodologia PEIEX.



Fonte: Madeira. *Extensão Industrial em Sistemas Locais de produção: Os efeitos da aglomeração na aquisição e difusão de novas capacitações em PMEs*, 2009.

Na visita de diagnóstico, são levantados alguns dados e informações principais relacionados a cada área funcional (Administração Estratégica, Capital Humano, Finanças e Custos, Vendas e Marketing, Comércio Exterior e Produto e Manufatura). Os dados e informações servem como indicadores básicos para apontar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que interagem no contexto competitivo da empresa. (PEIEX, 2011).

Segundo o PEIEX (2011), este diagnóstico compreende dois conjuntos de informações:

- Entrevista qualitativa: nesta etapa, o extensionista deve com base no formulário Questões do *Check-List de Identificação Estratégica*, preencher o formulário *Check-list de Identificação Estratégica*. Esse instrumento consiste em um método de identificação de eficiência e eficácia de cada área funcional da empresa, que é avaliada através de quesitos correspondentes. Os quesitos são classificados individualmente e deverão

ser preenchidos com “X” quanto à existência (E) ou não existência (NE) na empresa.

- Observação direta: a observação direta consiste em um método de descrição e relato de fatos e informações colhidas no local de trabalho e dos processos produtivos da empresa.

Com base no *check-list* preenchido e nas correspondentes justificativas, é utilizada uma Matriz de Identificação Estratégica. A Matriz de Identificação Estratégica, consiste em um instrumento capaz de facilitar a visualização da situação da empresa, com base na definição de seus pontos fortes e fracos em relação às áreas funcionais. (PEIEX, 2011).

Após a elaboração da matriz de identificação estratégica é elaborado o relatório de diagnóstico empresarial. O relatório de diagnóstico empresarial deve ser elaborado pelo extensionista gestor com base na pesquisa de campo ( Ficha de Informação e *Check-list* de identificação estratégica, nos dados de observação direta e na matriz de identificação estratégica). A finalidade é desencadear um processo de conscientização, inovação e melhoria nas organizações diagnosticadas, além de indicar a situação inicial, ações propostas e resultados desejados. (PEIEX, 2011).

Segundo PEIEX (2011), para implementação das ações sugeridas no relatório de diagnóstico empresarial, o PEIEX disponibiliza dois tipos de atendimento:

- Atuação na empresa, levando soluções a serem implementadas por equipes de técnicos extensionistas; e
- Capacitação de empresários e trabalhadores das empresas em cursos ministrados pela equipe de extensionistas, baseados no conhecimento teórico/prático do pessoal técnico envolvido no projeto.

Segundo o PEIEX (2011), na última fase que é de avaliação, é prevista a utilização de duas formas de avaliação da performance do projeto:

Avaliação do PEIEX pelo empresário: o empresário avalia o PEIEX tendo como objetivo as seguintes avaliações específicas:

- Técnicos Extensionistas;
- Fase do Diagnóstico;
- Fase da Implantação;
- A satisfação em relação ao PEIEX.

A segunda forma de avaliação é: após aproximadamente dois meses das implantações das melhorias, deve ser encaminhada, para preenchimento, a Ficha de Evolução

da empresa, cujo objetivo destas informações é avaliar, segundo a ótica do empresário, os reais avanços obtidos pelo PEIEX na empresa.

A pesquisa desse trabalho será focada na fase de diagnóstico empresarial a partir da metodologia de trabalho do PEIEX, no qual constitui-se em uma forma de análise estratégica apresentando a atual situação da empresa em determinado momento e que através do diagnóstico o projeto propõe melhorias necessárias à empresa para que ela se torne mais competitiva.

### **3.1 Setor de confecção**

A indústria de confecções comporta um grande número de empresas dos mais variados tamanhos. A enorme heterogeneidade das unidades produtivas inerentes a essa indústria pode ser considerada como uma característica básica estrutural dela. (MELO, 2000).

Segundo Melo (2000) no Brasil, a indústria de confecções é constituída de um grande número de empresas de escalas variadas.

O setor reúne mais de 32 mil empresas, das quais mais de 80% são confecções de pequeno porte, em todo o território nacional. O setor emprega cerca de 1,7 milhão de brasileiros, sendo que 75% são funcionários do segmento de confecção, mulheres em sua maior parte. Em 2012, o setor têxtil e de confecção faturou U\$\$ 56,7 bilhões, contra U\$\$ 67 bilhões em 2011. Sinal de que vem perdendo competitividade. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO, 2013).

É considerado um setor de alto risco pela economia devido a vários fatores, como a alta rotatividade de mão-de-obra feminina, o rápido desgaste e obsolescência do maquinário, até questões mais complexas como ausência de padrão de qualidade, estratégias logísticas inadequadas, a falta de planejamento de demanda e o não controle de matéria-prima (ROCHA, 2002).

A indústria de confecções nordestina é caracterizada pela diversidade de escalas onde participam microempresas, pequenas, médias e grandes, embora a participação das microunidades na estrutura industrial da região seja predominante, seguida do percentual das pequenas empresas. (MELO, 2000).

O mercado consumidor é segmentado por faixa etária, sexo, idade, nível de renda, entre outros fatores. Essas características contribuem para a existência de um grande número de empresas de diferentes portes, que buscam conquistar espaços específicos para atender à diversificação de demanda. (ROCHA & NUNES, 2006).



Segundo Melo (2000) a indústria de confecções do Nordeste está espacialmente distribuída nos diversos estados da região, com focos de concentração em cinco deles. O Estado do Ceará concentra o maior número de empresas.

O Estado do Ceará destaca-se como primeiro pólo têxtil da Região Nordeste e o terceiro do Brasil, atrás somente de São Paulo e Santa Catarina. O estado emprega nesse setor 14.837 pessoas detendo 31,3% dos empregos do Nordeste. São 5.500 indústrias na área de confecções, dessas 1.520 são formais e 3.980 informais. Das empresas formais 72 são grandes, 227 médias, 415 pequenas e 806 micros. (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2000).

O pólo do Ceará elabora as mais variadas linhas de produção com importante participação de cada uma delas: roupa íntima, roupa de dormir, roupa esporte, moda praia, roupas em jeans masculina e feminina e a chamada “modinha” onde empresas menores produzem uma variedade de modelos em pequenos lotes. (MELO, 2000).

Quando se trata do ambiente concorrencial do setor de confecções do Ceará, uma característica importante é a facilidade de entrada de novas firmas (poucas “barreiras à entrada”) já que a necessidade de investimento inicial é baixa e é pouco difundido o uso de tecnologias mais modernas na produção (concentrada na minoria de grandes empresas). (DIESSE, 2006).

Outra característica fundamental do ambiente concorrencial é que o mercado de confecções é focado na competição por preço, sendo os produtos de baixo valor agregado e com pouca (ou nenhuma) diferenciação. (DIESSE, 2006).

A Região Metropolitana de Fortaleza (Fortaleza, Maracanaú, Maranguape), no entanto, apresenta-se como centro produtor de confecções abrigando 76,4% das empresas. (SEFAZ/CE, 1997).

De acordo com Barroso e Batista (2003), a região metropolitana de fortaleza concentra indústrias do setor têxtil, com predominância da pequena e média empresa.

Segundo Rocha *et al.*(2008), o pólo de Fortaleza, apesar de sua dinamicidade na moda íntima e na malharia, é considerado pouco criativo em relação a design e capacidade de inovação.

O setor industrial de confecções é de grande importância para o desenvolvimento econômico do país. Esse setor é responsável pela criação de grandes oportunidades de emprego, melhorando a renda nacional e promovendo o progresso da nação. Dessa forma, foi escolhido o setor de confecções como objeto desta pesquisa pela sua relevância e para que se agregasse mais conhecimento, contribuindo tanto para os gestores de políticas públicas como para os empresários desse ramo.

### 3.2 Metodologia

Segundo Oliveira (2011), entenda-se metodologia como processo no qual se aplicam diferentes métodos, técnicas e materiais, tanto laboratoriais como instrumentos e equipamentos para coleta de dados no campo.

A metodologia engloba todos os passos realizados para a construção do trabalho científico, que vai da escolha do procedimento para obtenção de dados, perpassando a identificação de métodos, técnicas, materiais, instrumentos de pesquisa e definição de amostra/universo, à categorização e análise dos dados coletados. (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Andrade (2003), o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.

Para Pessoa (2005), a monografia é um trabalho acadêmico que tem por objetivo a reflexão sobre um tema ou problema específico e que resulta de um processo de investigação sistemática.

Já para Marconi e Lakatos (2010), a monografia é um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia.

Segundo Salomon (1996, p.178), o autor diz que:

Historicamente parece que a origem da monografia, como expressão de tratamento científico, encontra-se no trabalho de LE PLAY (1806-1882), *Les ouvriers européens*, publicado em 1855 (embora já viesse empregando o método desde 1830). São 57 monografias em que o autor descreve com minúcias o gênero de vida dos operários e o orçamento de uma família-padrão daquela classe.

De acordo com Oliveira (1999), a monografia é um documento que apresenta a descrição exaustiva de determinada matéria, abordando aspectos científicos, históricos, técnicos, econômicos, artísticos, etc.

Segundo Carvalho (2008), a monografia é uma “atividade de pesquisa científica, em função dos recursos metodológicos que exige na sua elaboração, sendo geralmente solicitada nos últimos anos dos cursos de graduação e nos cursos de pós-graduação”.

#### 3.2.1 Tipo de pesquisa

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Quanto ao tipo de pesquisa, este trabalho é considerado uma pesquisa de campo exploratória. Na pesquisa exploratória as hipóteses ainda não foram claramente definidas. Tem como objetivo a caracterização inicial do problema, classificação e definição. É o primeiro estágio de toda a pesquisa científica, cujo objetivo não é resolver um problema e, sim apanhá-lo e caracterizá-lo. (BARBOSA, 2001).

Segundo Tripodi *et al.* (1975, p. 42 *apud* MARCONI e LAKATOS, 2010, p.171), as pesquisas de campo exploratórias:

São investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos. Empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente). Obtêm-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado.

De acordo com Costa e Costa (2009), quando o tema escolhido ainda não foi detalhadamente estudado, portanto ainda não existem muitos dados, dizemos que é uma pesquisa de caráter exploratório, e aplica-se a qualquer tipo de pesquisa.

### **3.2.2 Caráter da pesquisa quanto à abordagem do problema**

Quanto à abordagem do problema a pesquisa é considerada qualitativa e quantitativa. Segundo Costa e Costa (2009), a abordagem qualitativa busca a compreensão e a quantitativa a explicação.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.69),

A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-la e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc).

De acordo com Barbosa (2001), a pesquisa quantitativa aborda número maior de respondentes, utiliza-se de escalas, em sua maioria numérica, para proceder à mensuração de interesse das variáveis que, posteriormente, serão processadas estatisticamente.

Para Gerhart e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica e, sim com compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

A qualitativa se preocupa com uma realidade que não pode ser quantificada. Ela trabalha com o subjetivo dos sujeitos (crenças, valores, atitudes, etc). Esta abordagem também pode trabalhar com dados, porém o tratamento não deve envolver estatística avançada. (COSTA E COSTA, 2009).

Segundo Minayo (1996, p.101 *apud* COSTA & COSTA, 2009, p.130), a investigação com abordagem qualitativa requer como atitudes fundamentais:

“A abertura, a flexibilidade, a capacidade de observação e de interação com o grupo de investigadores e com os atores sociais envolvidos. Seus instrumentos costumam ser facilmente corrigidos e readaptados durante o processo de trabalho de campo, visando às finalidades da investigação.”

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.70),

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação de fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Segundo Reichardt e Cook (1979), os autores listam as diferentes características das duas perspectivas:

Abordagem qualitativa:

- Analisa o comportamento humano, do ponto e vista do ator, utilizando a observação naturalista e não controlada.
- É subjetiva e está perto dos dados (perspectiva de dentro, *insider*), orientada ao descobrimento.
- É exploratória, descritiva e indutiva.
- É orientada ao processo e assume uma realidade dinâmica.
- É holística e não-generalizável, porém seus resultados podem ser transferidos.

Abordagem quantitativa:

- É orientada à busca da magnitude e das causas dos fenômenos, sem interesse pela dimensão subjetiva e utiliza procedimentos controlados.
- É objetiva e distante dos dados (perspectivas externas, *outsider*), orientada à verificação e é hipotético-dedutiva.
- Assume uma realidade estática.
- É orientada aos resultados, é replicável e generalizável.

De acordo com Filstead (1979, *apud* BAUER & GASKELL, 2008, p.29),

Métodos quantitativos e qualitativos são mais que apenas diferenças entre estratégias de pesquisa e procedimentos de coleta de dados. Esses enfoques representam, fundamentalmente, diferentes referenciais epistemológicos para teorizar a natureza do conhecimento, a realidade social e os procedimentos para se compreender esses fenômenos.

### **3.2.3 Coleta dos dados**

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a coleta de dados é uma etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.

Ainda segundo Marconi e Lakatos (2010), são vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. Em linhas gerais, as técnicas de pesquisa são:

1. Coleta Documental
2. Observação
3. Entrevista
4. Questionário
5. Formulário
6. Medidas de Opiniões e de Atitudes
7. Técnicas Mercadológicas
8. Testes
9. Sociometria
10. Análise de conteúdo
11. História de vida

Neste trabalho foi utilizada a técnica de pesquisa de coleta documental e análise de conteúdo. Na pesquisa de coleta documental, foi selecionado uma amostra de 57 questionários do *check-list* de identificação estratégica e 57 relatórios de diagnóstico das empresas do setor de confecção de fortaleza que participam do projeto PEIEX. Os dados da amostra dos 57 questionários foram tabulados em uma planilha excel entre respostas “sim”, “não” e “parcial”, gerando um gráfico com o resultado. Os dados dos 57 relatórios de diagnóstico foram tabulados entre respostas comuns, gerando um gráfico com o resultado e em seguida utilizou-se a pesquisa de análise de conteúdo.

### **3.2.4 Análise dos dados**

Segundo Barbosa (2001), a realização de uma investigação científica dificilmente pode ser obtida com a abordagem total dos agentes, portanto, trabalhar com amostras, antes de ser uma forma mais facilitadora, é uma necessidade.

A técnica quantitativa utilizada na pesquisa foi a amostragem. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.

Segundo Barbosa (2001), existem tipos de amostragem:

Não probabilísticas:

- Acidental;
- Intencional;
- Quotas;

Probabilísticas:

- Aleatórias;
- Sistemática;
- Estratificada;
- Por agrupamento (ou conglomerado).

O tipo de amostragem utilizado nesta pesquisa foi amostra acidental. Segundo Barbosa (2001), na amostragem acidental, consideram-se os casos que aparecem e continua-se o processo até que a amostra seja representativa.

A técnica qualitativa utilizada na pesquisa foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977, p.42), a análise de conteúdo é definida como:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Para Kolbe e Burnett (1991), a análise de conteúdo é um método de pesquisa observacional, que é usado para avaliar sistematicamente o conteúdo simbólico de todas as formas de comunicação registradas.

Segundo Silva, Gobbi e Simão (2005), o método da análise de conteúdo aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso.

De acordo com Silva, Gobbi e Simão (2005, p.75),

O princípio da análise de conteúdo é definido na demonstração da estrutura e dos elementos desse conteúdo para esclarecer diferentes características e extrair sua significação. A análise de conteúdo não obedece à etapas rígidas, mas sim a uma reconstrução simultânea com as percepções do pesquisador com vias possíveis nem sempre claramente balizadas.

De acordo com Bardin (1977), apresenta-se a utilização da fase de conteúdo em três fases fundamentais:

1. A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as idéias iniciais.

2. A exploração do material constitui a segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias e a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos.
3. A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

A análise de conteúdo pode ajudar pesquisadores que pretendem desenvolver estudos no campo da administração segundo uma abordagem crítica e reflexiva, aventurando-se na aplicação da análise como técnica de dados qualitativos, ou mesmo mistos, no sentido de complementação. (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005)

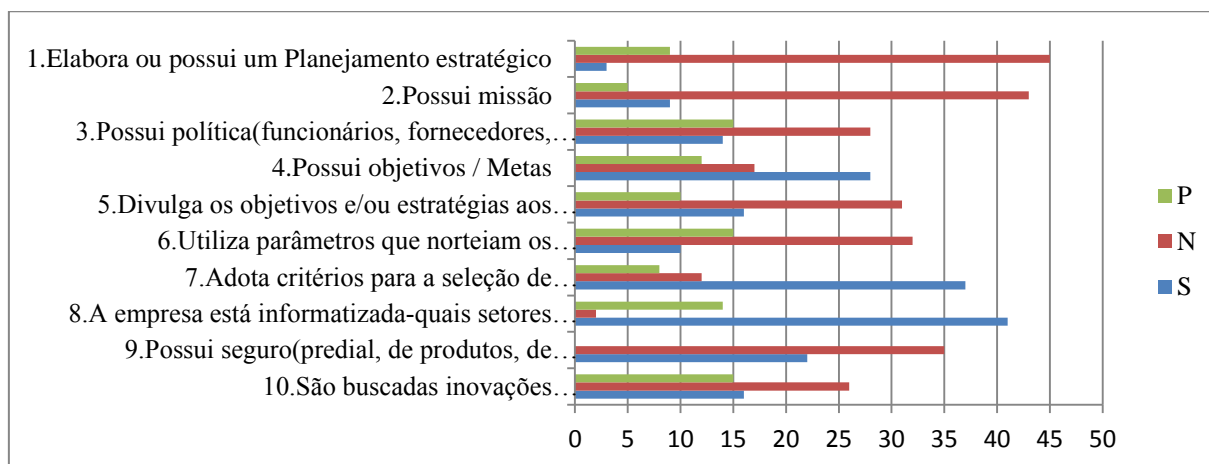
## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS.

### 4.1 Análise do check-list de identificação estratégica.

O detalhamento mais preciso dos dados que constam nos gráficos apresentados a seguir é possível verificar no original, conforme o ANEXO A – Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

#### 4.1.1 Área funcional administração estratégica.

Gráfico 1: estratégia organizacional.

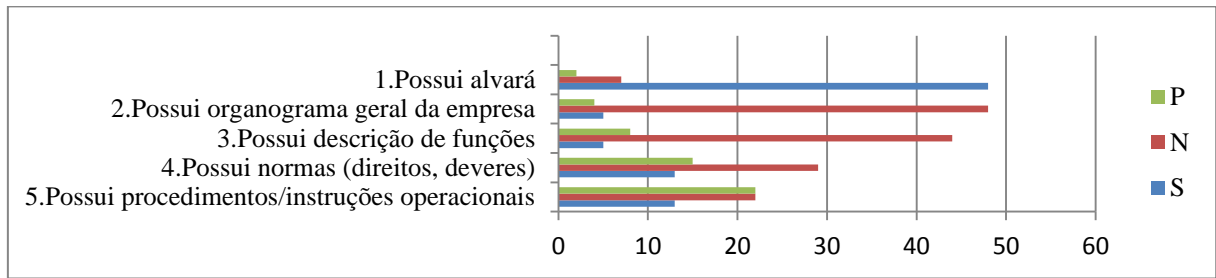


Fonte: Check-List de Identificação estratégica do PEIEX.

Na área funcional de administração estratégica, na parte de estratégia organizacional, das 57 empresas que são objeto desta pesquisa, que participaram do projeto PEIEX, sendo analisadas através do check-list de identificação estratégica do projeto, apresentaram nos pontos mais importantes desta área a predominância de afirmações negativas. Dessa forma, 45 empresas afirmaram que não elaboram ou possuem um planejamento estratégico, 43 empresas não possuem missão, 28 empresas não possuem política entre funcionários, fornecedores e clientes, 31 empresas não divulgam os objetivos e/ou estratégias aos funcionários, 32 empresas não utilizam parâmetros para nortear seus investimentos, 35 empresas não possuem seguro predial e 26 empresas não buscam inovações tecnológicas em administração e produção. Em contrapartida, 41 empresas afirmaram que estavam informatizadas, 37 empresas adotam critérios para seleção de terceirização de produtos e serviços e 28 empresas possuem objetivos e metas. A quantidade apresentada de valores parciais em cada ponto também reflete de forma negativa para esta área.



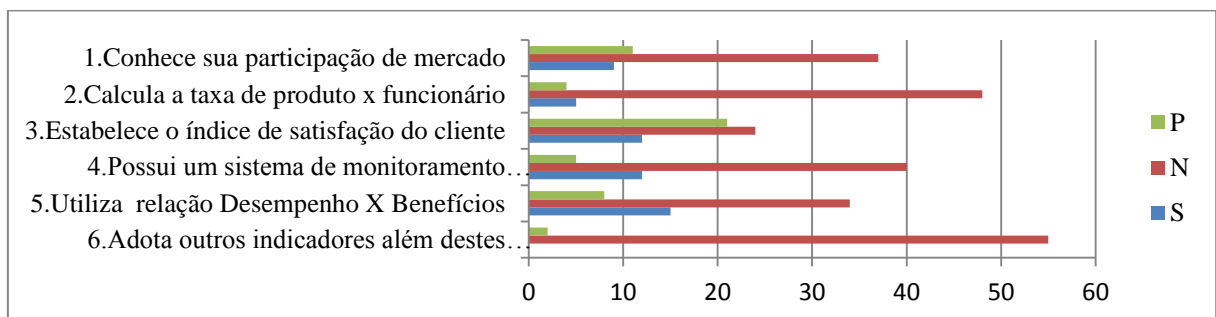
Gráfico 2: estrutura organizacional.



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em estrutura organizacional, permanece a predominância de afirmações negativas. Dessa forma, 48 empresas não possuem organograma geral da empresa, 44 empresas não possuem descrições de funções e 29 empresas não possuem normas de direitos e deveres. Como predominância de afirmação positiva apareceu apenas 48 empresas que possuem alvará junto aos órgãos que fiscalizam e permitem o funcionamento das empresas. Em relação ao quesito procedimentos e instruções operacionais dentro da empresa ocorreu que 22 empresas afirmaram não utilizarem procedimentos operacionais, como também, 22 empresas afirmaram utilizarem apenas de forma parcial.

Gráfico 3: Indicadores de desempenho.

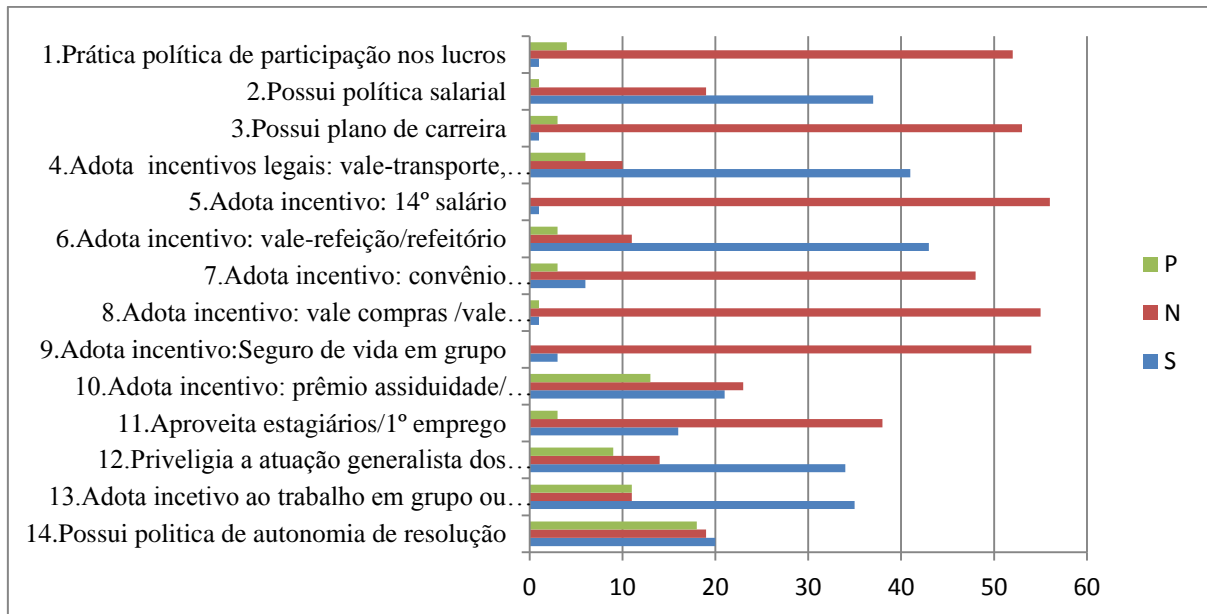


Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Nesta parte da pesquisa em relação aos indicadores de desempenho todos os quesitos apresentaram afirmações negativas de forma predominante frente às afirmações positivas ou parciais.

#### 4.1.2 Área funcional recursos humanos.

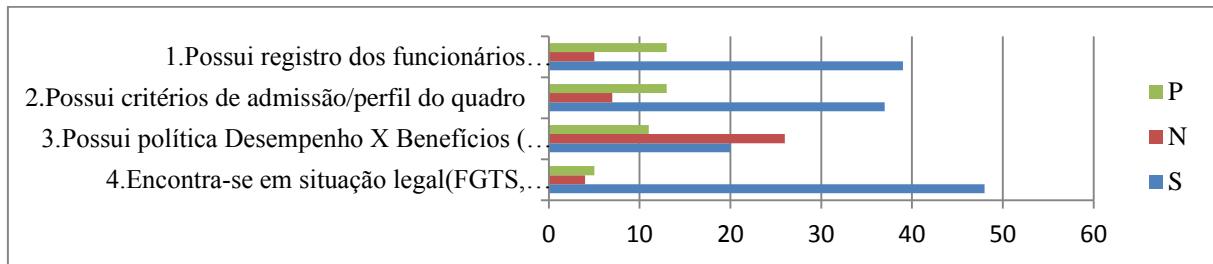
Gráfico 4: estratégias de recursos humanos.



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Na área funcional de recursos humanos, na parte de estratégias de recursos humanos as afirmações negativas predominaram. Sendo assim, quesitos pesquisados como: Adoção de incentivo de convênio médico, odontológico, vale compras, vale alimentação, seguro de vida em grupo, prêmio por assiduidade/produtividade, 14º salário, plano de carreira, participação nos lucros e aproveitamento de estagiários/1º emprego foram pontos que as empresas mais afirmaram não utilizarem em suas empresas. Os quesitos que predominaram as afirmações positivas se referem à adoção de incentivo legais de vale-transporte e adiantamentos com 41empresas afirmando positivamente adotarem esse incentivo em suas empresas seguido do quesito adoção de vale-refeição/refeitório; privilégio da atuação generalista dos funcionários; adoção de incentivo ao trabalho em grupo e adoção de política salarial. No item que pergunta se a empresa possui política de autonomia de resolução os resultados ficaram bastante próximos, sendo 20 empresas afirmando positivamente possuírem política de autonomia de resolução, 19 não possuem e 18 empresas possuem apenas de forma parcial.

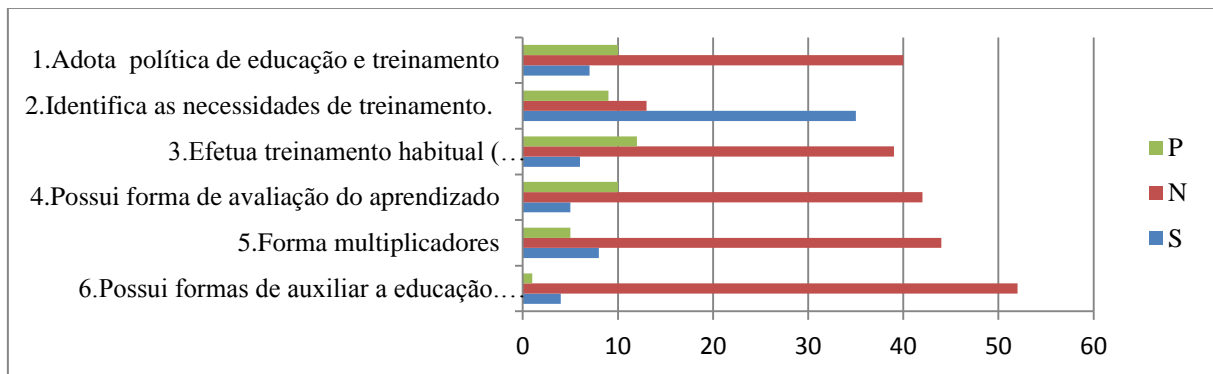
Gráfico 5: administração de recursos humanos.



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Nesta parte da pesquisa em relação a administração de recursos humanos predominou as afirmações positivas. Apenas no item que pergunta se a empresa possui política de desempenho versus benefícios que ocorreu a predominância da afirmação negativa com 26 empresas afirmando não adotarem esse tipo de política.

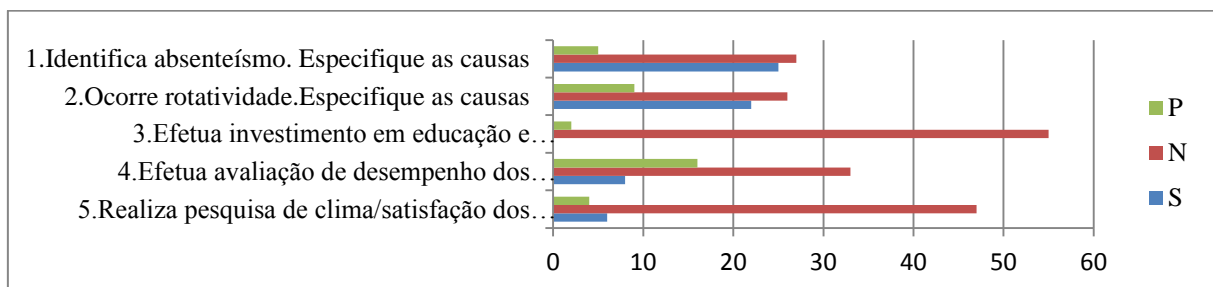
Gráfico 6: educação e treinamento.



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em relação à educação e treinamento predominou as afirmações negativas. Apenas no quesito de identificação das necessidades de treinamento que predominou a afirmativa positiva com 35 empresas afirmando identificarem as necessidades de treinamento.

Gráfico 7: indicadores de recursos humanos.

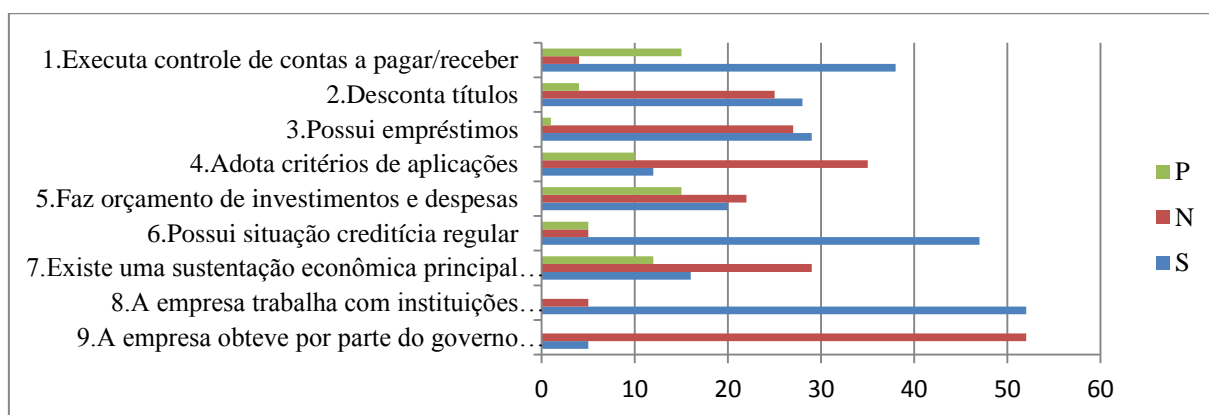


Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Com relação aos indicadores de recursos humanos todos os itens das perguntas tiveram predominância negativa. O item com maior discrepância é o que pergunta se a empresa efetua investimento em educação e treinamento com 55 empresas afirmando não efetuarem investimento nessa área e apenas 2 empresas investem de forma apenas parcial.

#### 4.1.3 Área funcional administração financeira.

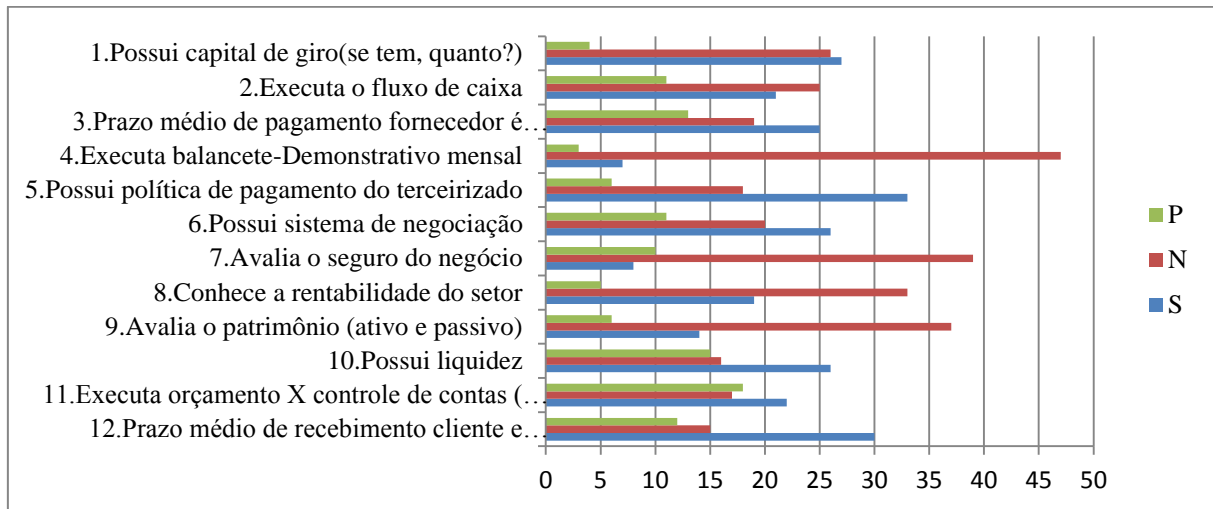
Gráfico 8: administração financeira.



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Nesta área funcional de finanças e custos a parte de administração financeira apresentou cinco itens predominando informações positivas. Assim, 52 empresas afirmaram positivamente trabalhar com instituições financeiras; 47 empresas afirmaram positivamente possuírem uma situação creditícia regular; 38 afirmaram positivamente executarem controle de contas a pagar/receber; 29 empresas admitem possuir empréstimos e 28 admitem descontar títulos. Em contrapartida, 52 empresas afirmaram não obter por parte do governo algum incentivo; 29 empresas afirmaram não existir uma sustentação econômica principal; 22 empresas não fazem orçamento de investimento e despesas e 35 empresas não adotam critérios de aplicações.

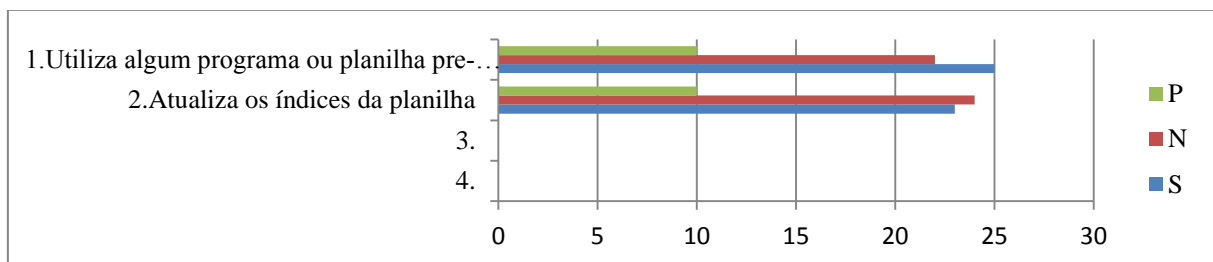
Gráfico 9: indicadores financeiros.



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Na parte de indicadores financeiros predominou no geral a quantidade de empresas que responderam “não”. Dessa forma, 47 empresas afirmaram não executar balancete-Demonstrativo mensal; 39 empresas não avaliam o seguro do negócio; 33 empresas não conhecem a rentabilidade do setor; 37 empresas não avaliam o patrimônio (ativo e passivo) e 25 empresas não executam o fluxo de caixa. A grande quantidade de empresas que responderam de forma parcial também reflete de forma negativa para este setor.

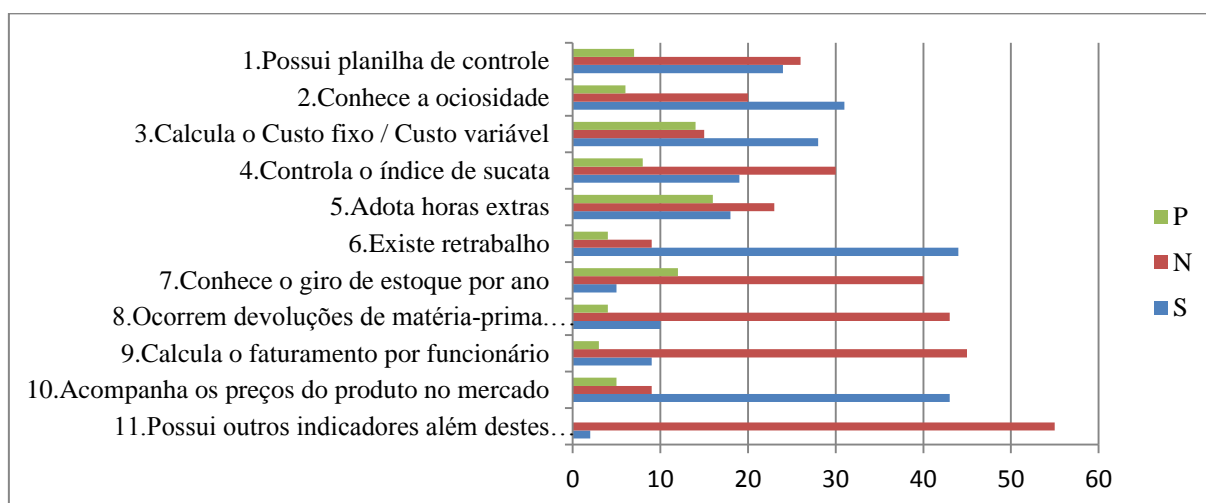
Gráfico 10: administração de custos.



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em relação à administração de custos, houve um relativo equilíbrio entre afirmações positivas e negativas. Dessa forma, 25 empresas afirmaram positivamente utilizar algum programa ou planilha pré-elaborada na estrutura de formação de custo do produto e 22 empresas afirmaram não utilizar. No item atualização dos índices da planilha, 24 empresas afirmaram não atualizar os índices da planilha e 23 empresas afirmaram positivamente atualizarem esses índices. Em relação as afirmações parciais houve uma igualdade em ambos os quesitos, onde 10 empresas afirmaram procederem parcialmente.

Gráfico 11: indicadores de custos.

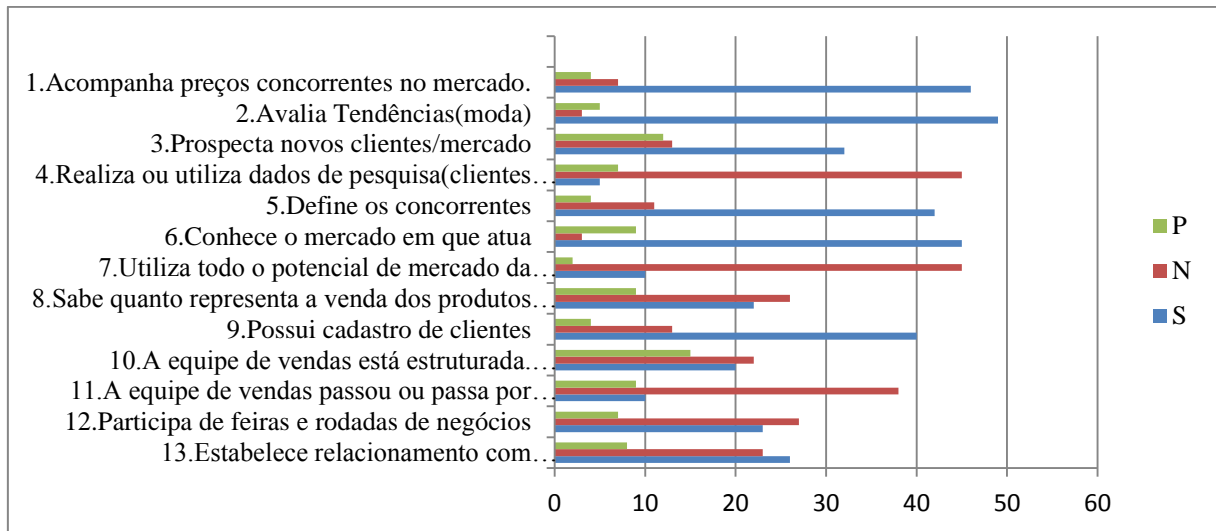


Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Nesta parte da pesquisa, em relação aos indicadores de custos as afirmações negativas predominaram. Assim, 26 empresas afirmaram não possuir planilha de controle; 30 empresas não controlam o índice de sucata; 23 empresas não adotam horas extras; 43 empresas afirmaram não ocorrer devolução de matéria-prima; 45 empresas não calculam o faturamento por funcionário e 55 empresas não possuem outros indicadores além destes que constam neste questionário. Os itens que os empresários responderam “sim” afirmando positivamente adotarem em suas empresas foram: 44 empresas afirmando existir retrabalho, 43 empresas afirmando acompanhar os preços do produto no mercado; 28 empresas afirmaram calcular o custo fixo/custo variável e 31 empresas afirmaram conhecer a ociosidade. A quantidade de empresas que responderam de forma parcial foi inferior em relação ao questionamento “sim” ou “não” em todos os quesitos, mas reflete de forma negativa para esta área.

#### 4.1.4 Área funcional vendas e marketing.

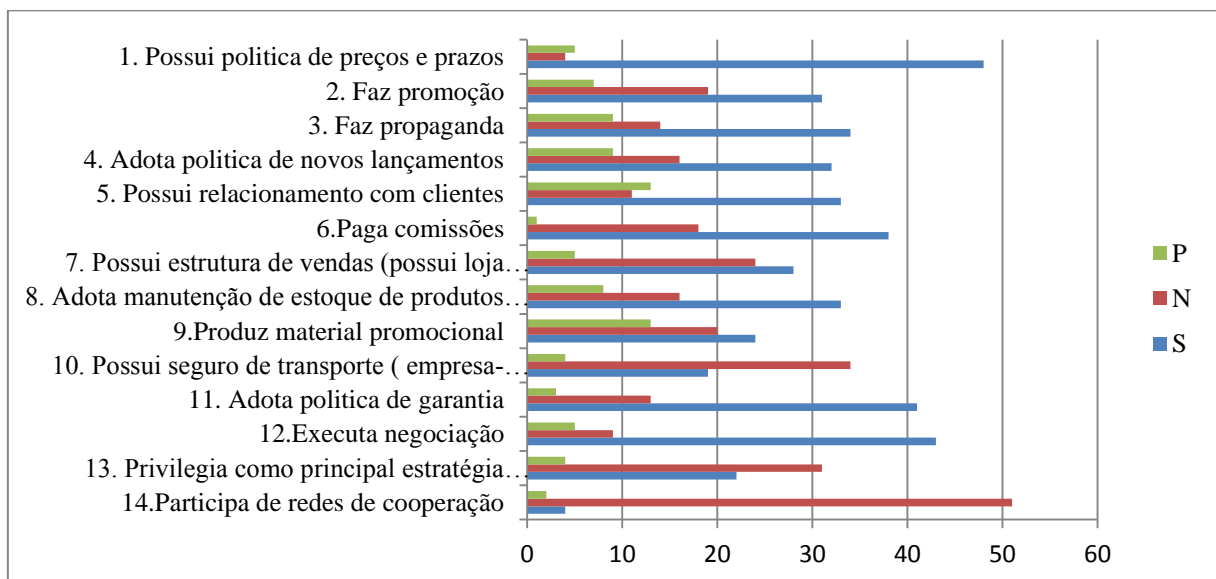
Gráfico 12: avaliação de mercado.



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Nesta área funcional de vendas e marketing, na parte de avaliação de mercado houve um relativo equilíbrio entre respostas “sim” e “não”, mas acrescentando as afirmativas parciais as respostas “não” isso reflete de forma negativa para as empresas, pois são quesitos que caracterizam esta área e procuram avaliar se ela realmente tem um desempenho estratégico competitivo.

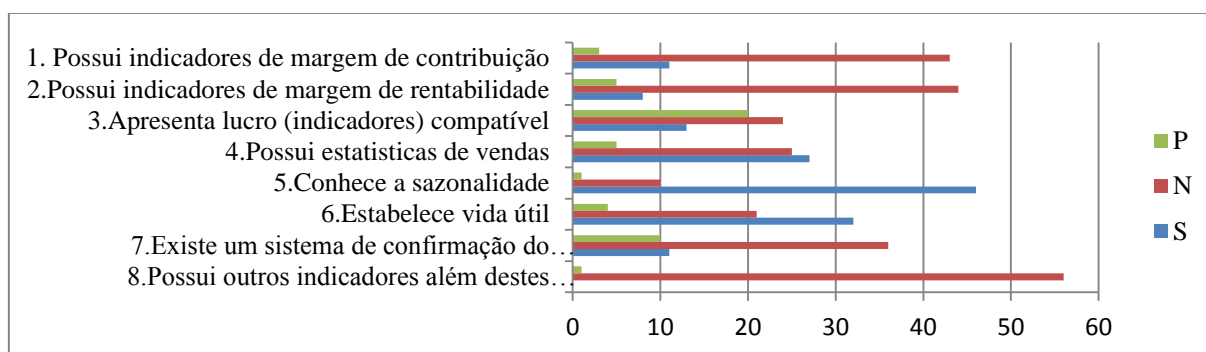
Gráfico 13: política mercadológica.



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em relação a política mercadológica, predominou as afirmativas positivas respondidas com “sim”. Os principais pontos que caracterizam a adoção de uma política mercadológica como: fazer promoção; fazer propaganda; possuir relacionamento com clientes; pagar comissões; possuir estrutura de vendas com loja própria; executar negociação; adotar manutenção de estoque de produtos acabados apareceram predominando positivamente nas respostas. Apenas três itens tiveram predominância de respostas negativas que foram: 34 empresas afirmando não possuírem seguro de transporte (empresa-cliente); 31 empresas dizendo não privilegiar como principal estratégia mercadológica massificação e 51 empresas que dizem não participar de redes de cooperação.

Gráfico 14: análise de desempenho.



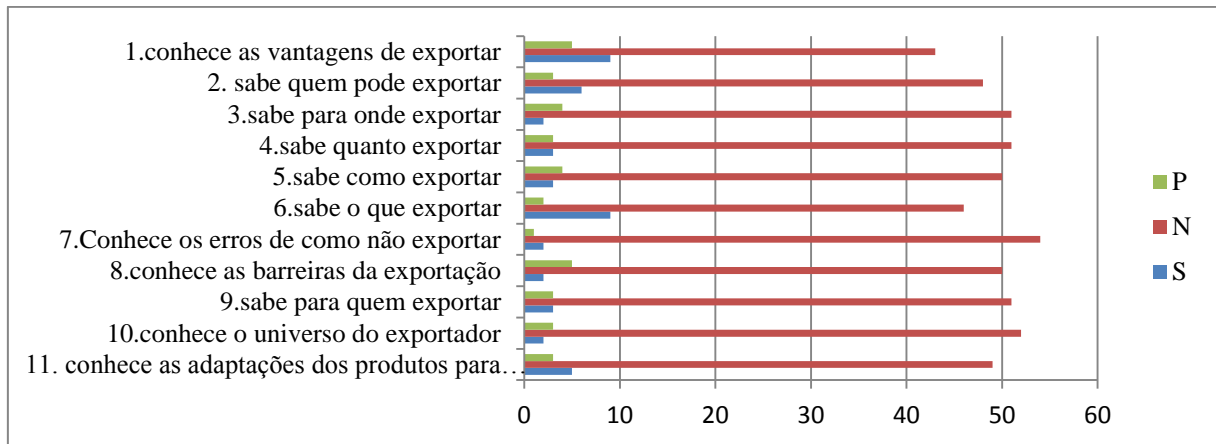
Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em relação à análise de desempenho em vendas e marketing, predominou as afirmativas negativas. Dessa forma, 43 empresas afirmaram não possuir indicadores de margem de contribuição e 44 empresas afirmaram não possuir indicadores de margem rentabilidade, como também, 36 empresas afirmaram não possuir um sistema de confirmação de estoque e 24 empresas não apresentam indicadores de lucro compatível. Uma quantidade expressiva de empresas afirmam também não possuir outros indicadores além destes do apresentado pelo questionário do projeto. A principal afirmativa positiva foi que 46 empresas afirmaram conhecer a sazonalidade que ocorre nesse setor.



#### 4.1.5 Área funcional comércio exterior.

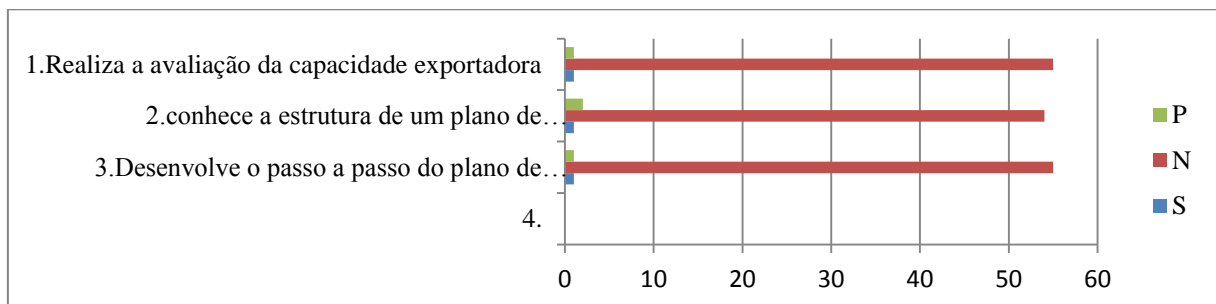
Gráfico 15: engenharia de exportação



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Nesta área funcional de comércio exterior na parte de engenharia de exportação todos os itens do questionário tiveram respostas “não” em quantidades muito expressivas demonstrando fraqueza e pouco conhecimento das empresas nesta área de exportação.

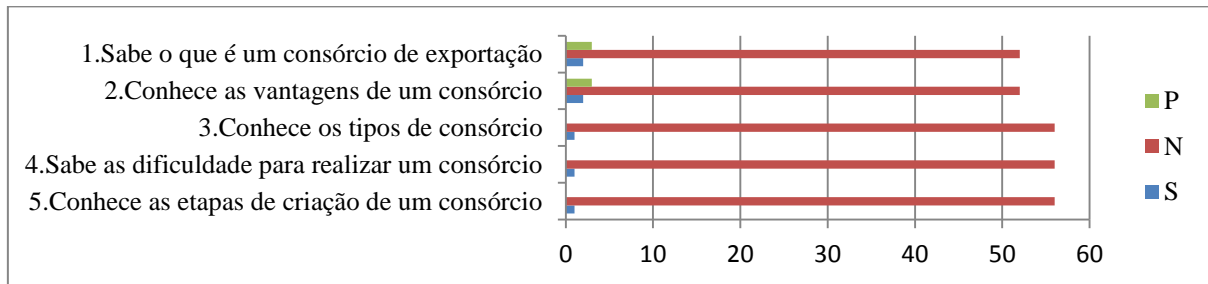
Gráfico 16: plano de internacionalização da empresa



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em relação a parte de plano de internacionalização das empresas todos os três itens do questionário tiveram respostas “não” em grandes quantidades. Sendo assim, 55 empresas afirmaram não realizar a avaliação da capacidade exportadora; 54 empresas disseram não conhecer a estrutura de um plano de internacionalização da empresa e 55 empresas não desenvolvem o passo a passo do plano de internacionalização.

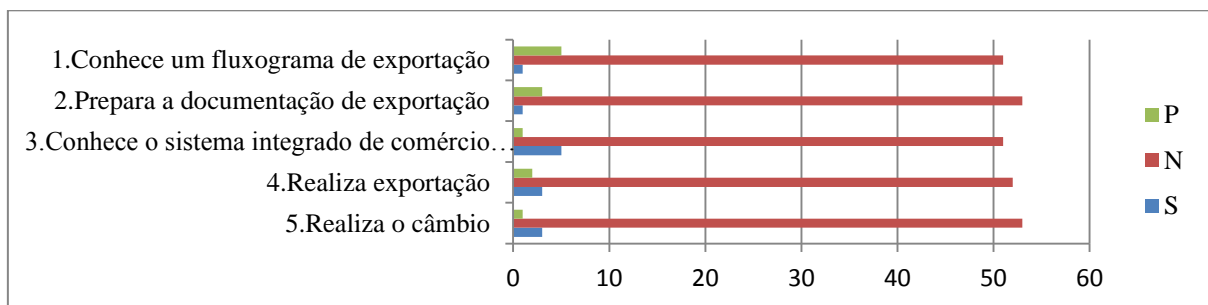
Gráfico 17: consórcio de exportação



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Na parte de consórcio de exportação também todos os itens perguntados no questionário do projeto tiveram respostas “não” em quantidades muito expressivas demonstrando pouco conhecimento em relação as estratégias de comércio exterior.

Gráfico 18: processo de exportação

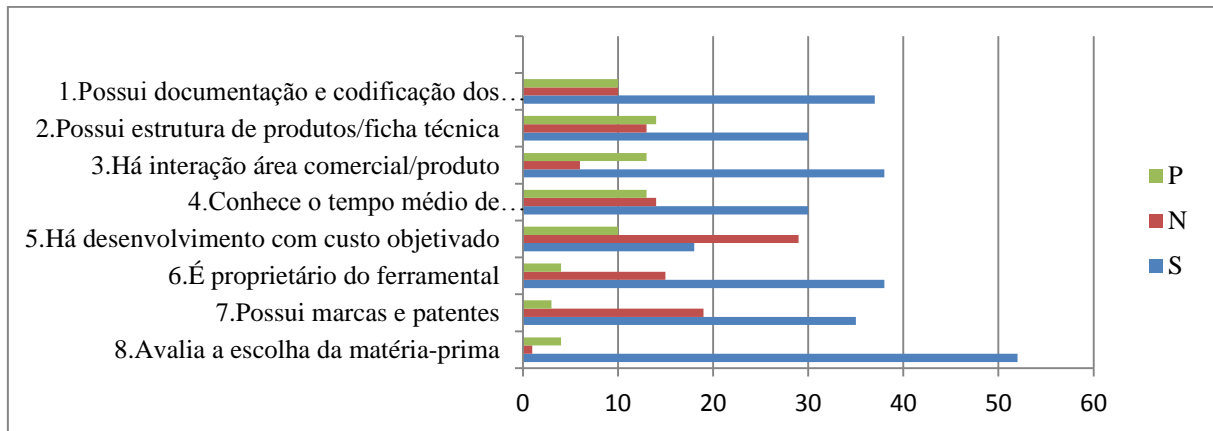


Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Também na parte de processo de exportação ocorreu a predominância de afirmativas negativas. Assim 51 empresas afirmaram não conhecer um fluxograma de exportação; 53 não preparam documentação para exportação; 51 empresas não conhecem o sistema integrado de comércio exterior SISCOMEX; 52 empresas não realizam exportação e 53 empresas não realizam o câmbio. A predominância de respostas “não” demonstra com clareza o pouco conhecimento das empresa nesta área de comércio exterior.

#### 4.1.6 Área funcional produto e manufatura.

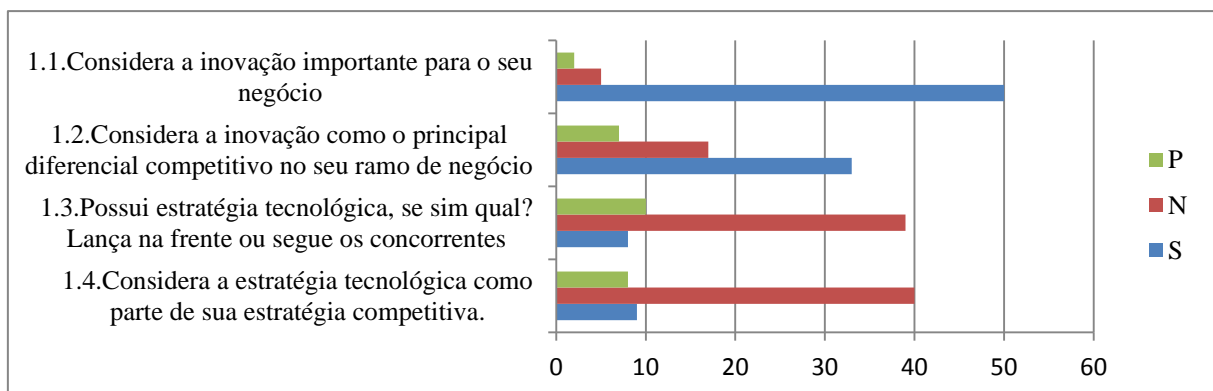
Gráfico 19: desenvolvimento de produto



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Nesta área funcional de produto e manufatura na parte de desenvolvimento de produto a predominância foi de respostas “sim”. O único item que predominou a afirmativa “não” foi onde 29 empresas afirmaram não haver um desenvolvimento com custo objetivado. A quantidade de respostas de forma parcial reflete de forma negativa para esta área.

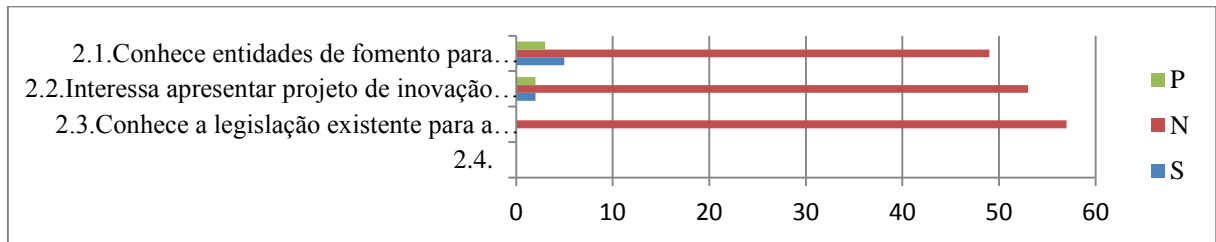
Gráfico 20: percepção da inovação



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Nesta parte de percepção da inovação, 50 empresas afirmaram positivamente considerarem a inovação importante para o seu negócio e 33 empresas afirmaram positivamente considerarem a inovação como principal diferencial competitivo no seu ramo de negócio. Em contrapartida, 39 empresas afirmaram não possuírem estratégia tecnológica e 40 empresas não consideram a estratégia tecnológica como parte de sua estratégia competitiva. Acrescentando as afirmativas parciais as respostas “não” reflete-se de forma negativa para a gestão da inovação.

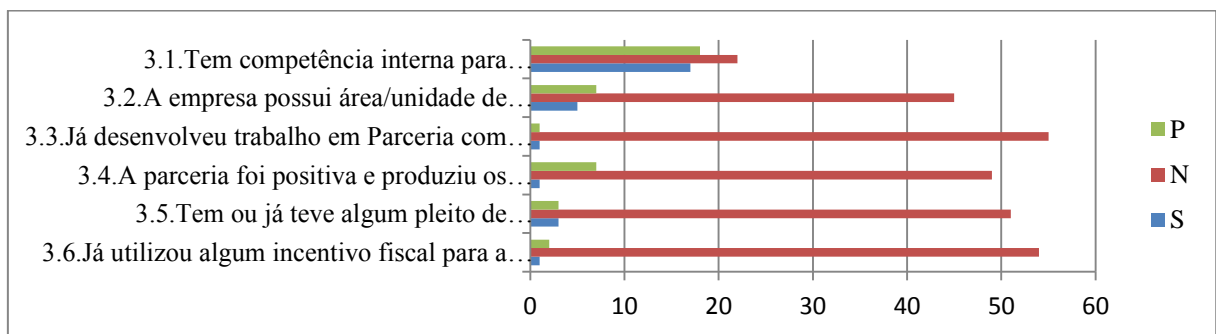
Gráfico 21: conhecimento sobre instrumento de apoio a inovação



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em relação ao conhecimento sobre instrumentos de apoio à inovação predominou em todos os itens respostas negativas, principalmente, no item 2.3, onde todas as 57 empresas afirmaram não conhecer a legislação existente para a inovação (Leis de inovação Federal e Estadual e Lei do Bem).

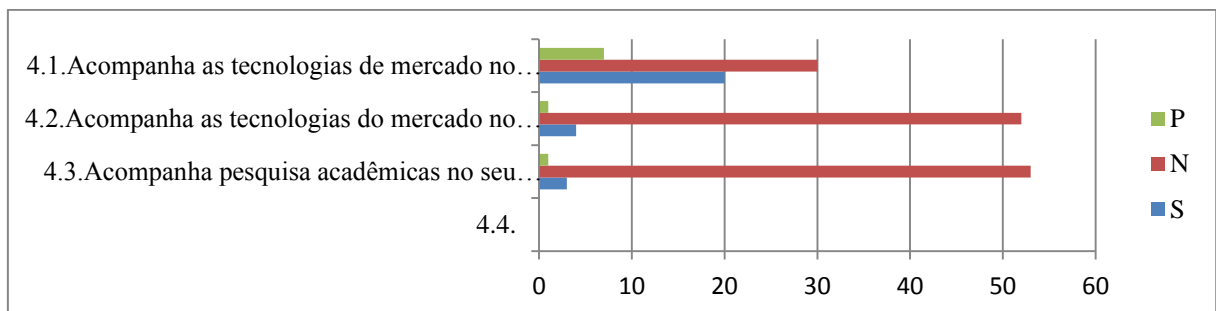
Gráfico 22: prática da inovação



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em relação à prática da inovação prevaleceu em todos os itens a afirmativa negativa acrescentando as respostas parciais demonstra-se fraqueza e pouco conhecimento das empresas nesta área.

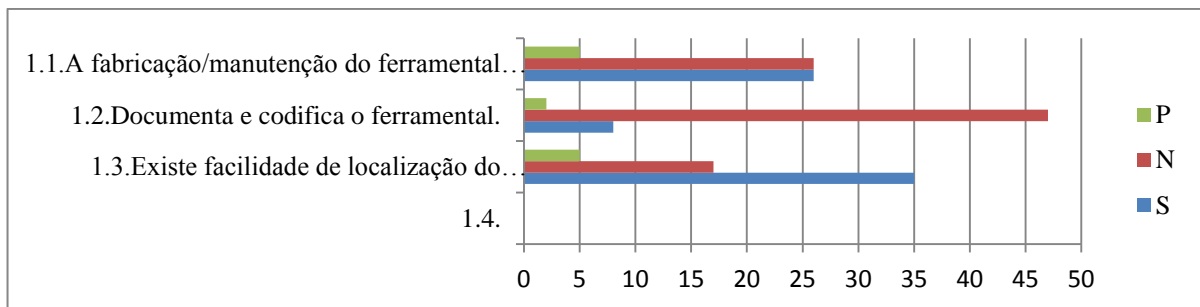
Gráfico 23: redes de interação



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em relação a redes de interação predominou as afirmativas negativas demonstrando fraqueza e pouco conhecimento nesta área evidenciando-se que as empresas não acompanham as tecnologias do mercado no Brasil e no exterior, como também, não acompanham pesquisas acadêmicas no seu ramo de negócio.

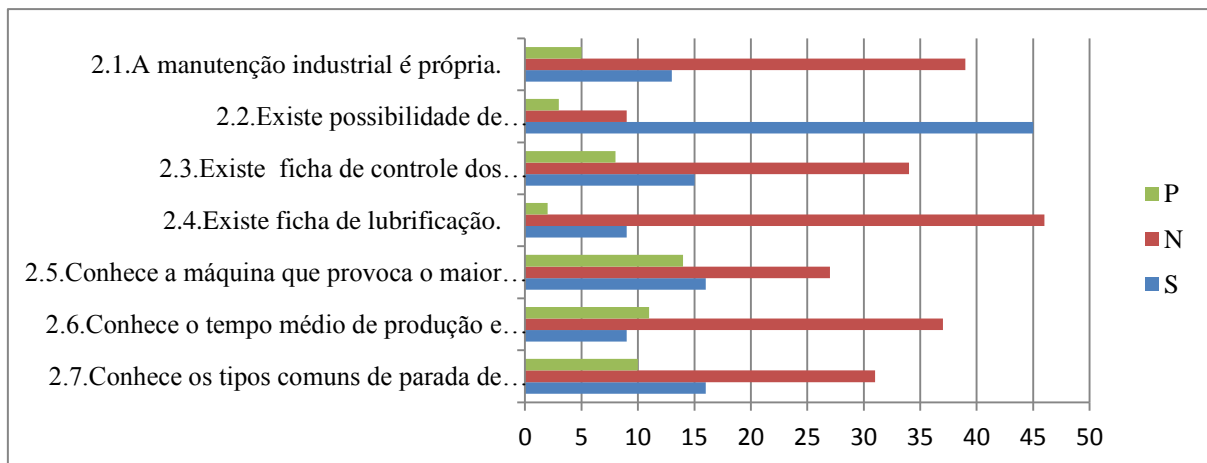
Gráfico 24: ferramentaria



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Nesta parte de processo de manufatura em relação a ferramentaria predomina as afirmativas negativas. No item 1.1, 26 empresas afirmam que a manutenção do ferramental é própria e 26 empresas afirmam que a manutenção do ferramental não é própria, mas acrescentando as repostas parciais para este item reflete-se de forma negativa neste ponto.

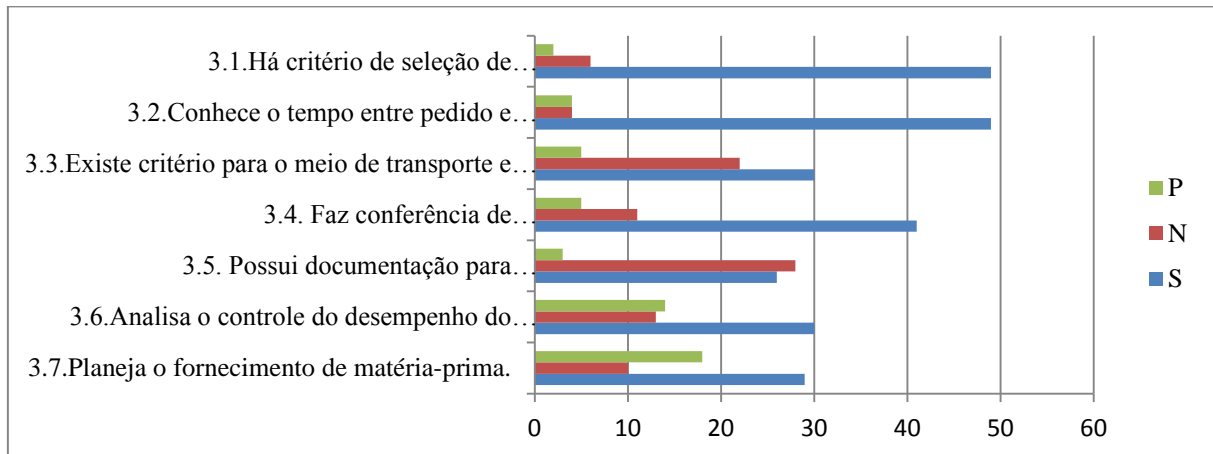
Gráfico 25: manutenção no processo



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em relação a manutenção no processo de manufatura apresentou-se a predominância de afirmativas negativas. O único item que a afirmativa “sim” predominou sobre a afirmativa “não” foi sobre a possibilidade de terceirização (elétrica, hidráulica, mecânica, pneumática) no processo de manutenção.

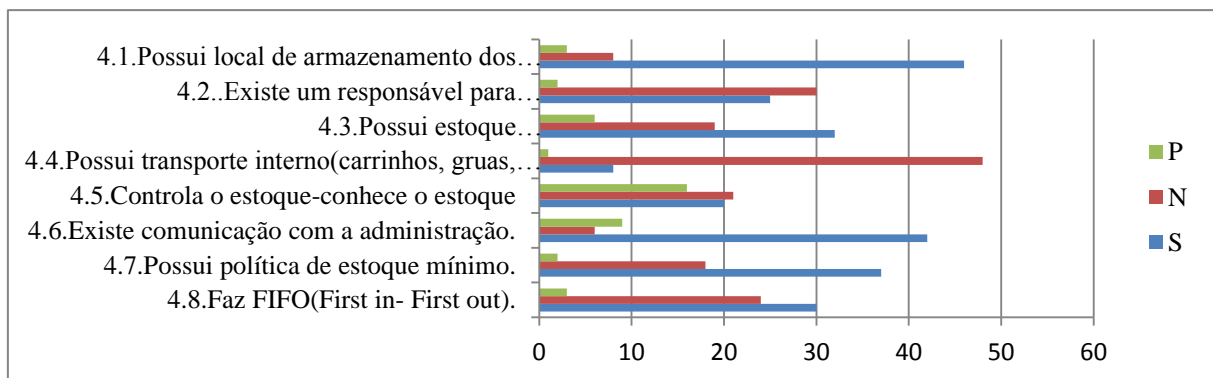
Gráfico 26: logística-compra



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em relação a logística-compra no processo de manufatura apresentou-se a predominância de afirmativas positivas. O item 3.5 foi o único que teve uma pequena predominância negativa em relação ao “sim” com 28 empresas afirmando não possuírem documentação para ordens/solicitação de compra e 26 empresas afirmando possuírem essa documentação, mas acrescentando as afirmativas parciais neste item reflete-se de forma negativa neste ponto.

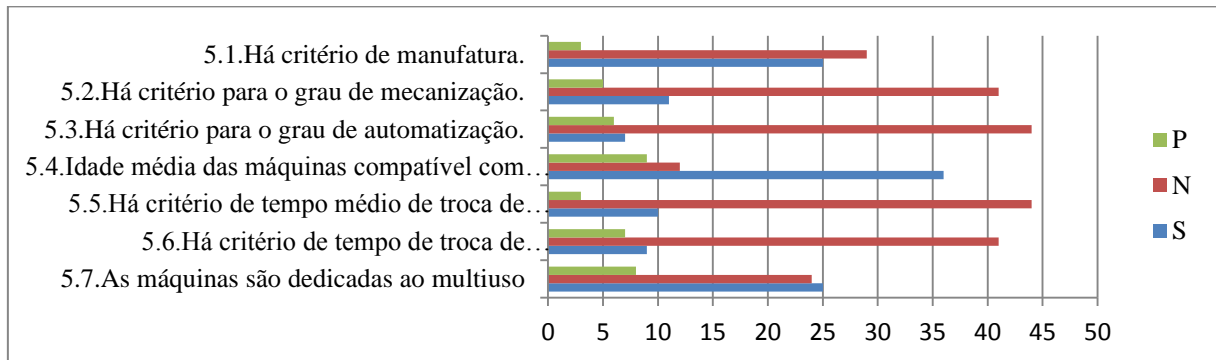
Gráfico 27: logística-armazenamento



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Na parte de logística-armazenamento apresentou-se predominância de afirmativas positivas respondidas com “sim”. O item 4.4 foi o único que apresentou predominância de afirmativa negativa com grande discrepância entre “sim” e “não”, dessa forma, 48 empresas afirmaram não possuir transporte interno (carrinhos, guas, etc); 8 empresas afirmaram “sim” possuir transporte interno (carrinhos, guas, etc) e apenas 1 empresa afirmou possuir apenas de forma parcial.

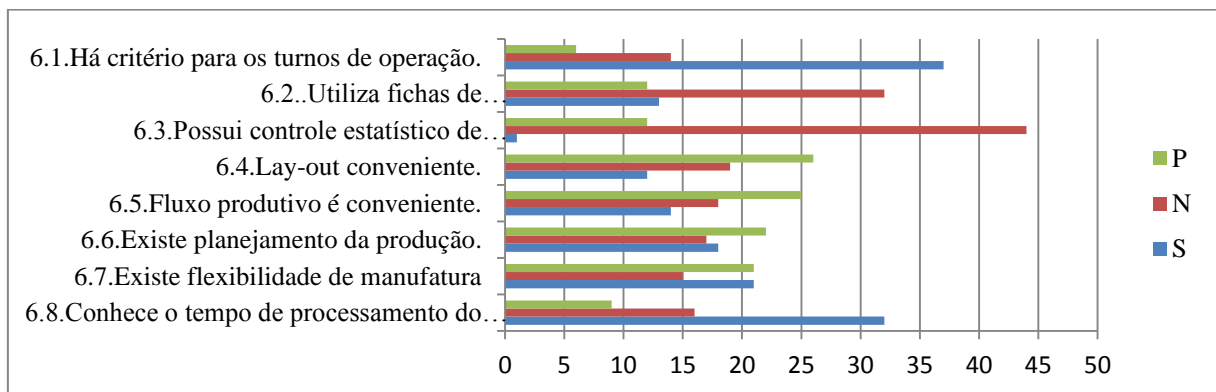
Gráfico 28: manufatura-operacional



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Na parte de manufatura-operacional apresentou-se predominância de afirmativas negativas. O item 5.4, foi o que teve o maior número de empresas que afirmaram “sim”, dessa forma, 36 empresas afirmaram que a idade média das máquinas utilizadas nas suas empresas eram compatíveis com a exigência do mercado.

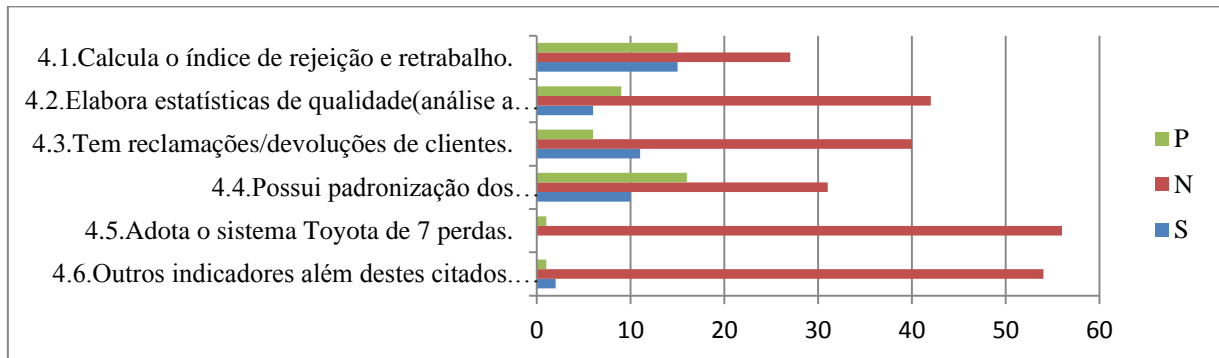
Gráfico 29: manufatura funcional



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Na parte de manufatura funcional predominou os itens respondidos com “não”. Três itens tiveram respostas parciais superiores as afirmativas “sim” ou “não”. Dessa forma, 26 empresas afirmaram possuir layout conveniente de forma parcial; 25 empresas afirmaram que o fluxo produtivo de suas empresas é parcial e 22 empresas afirmaram que existe planejamento da produção de forma parcial.

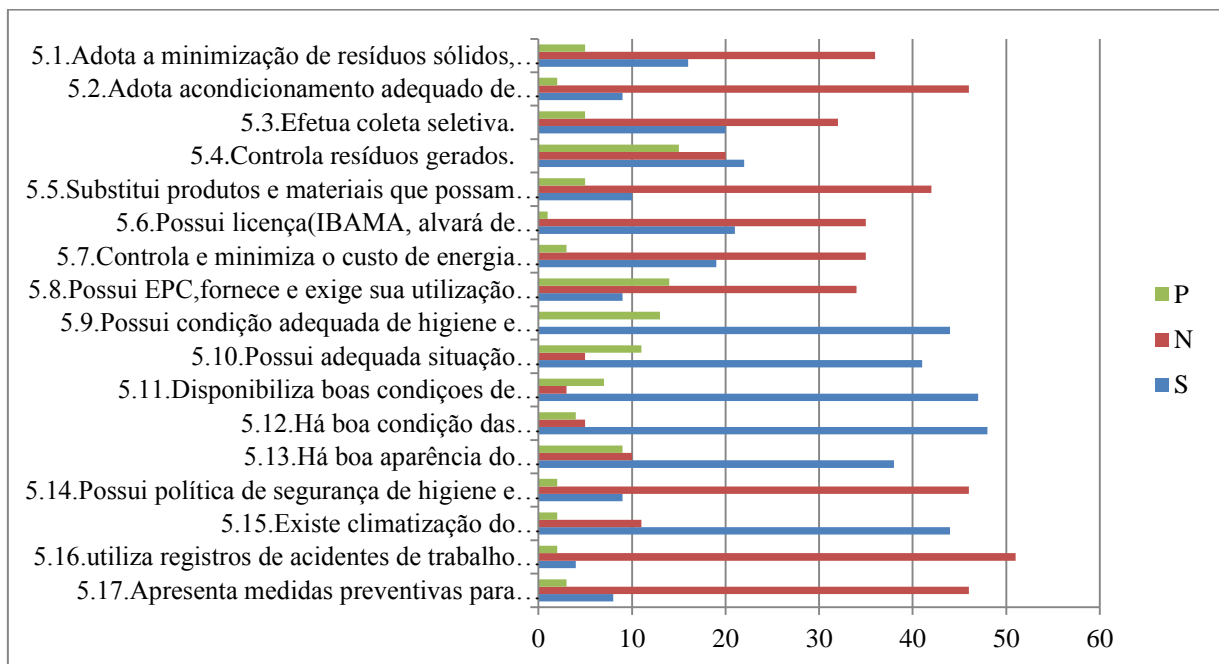
Gráfico 30: qualidade e indicadores



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em relação a qualidade e indicadores predominou as afirmativas negativas. O item 4.5 possui a maior discrepância entre “sim”, “não” e “parcial”. Dessa forma, 56 empresas afirmaram não adotar o sistema Toyota de 7 perdas e apenas 1 empresa adota de forma parcial.

Gráfico 31: gestão ambiental

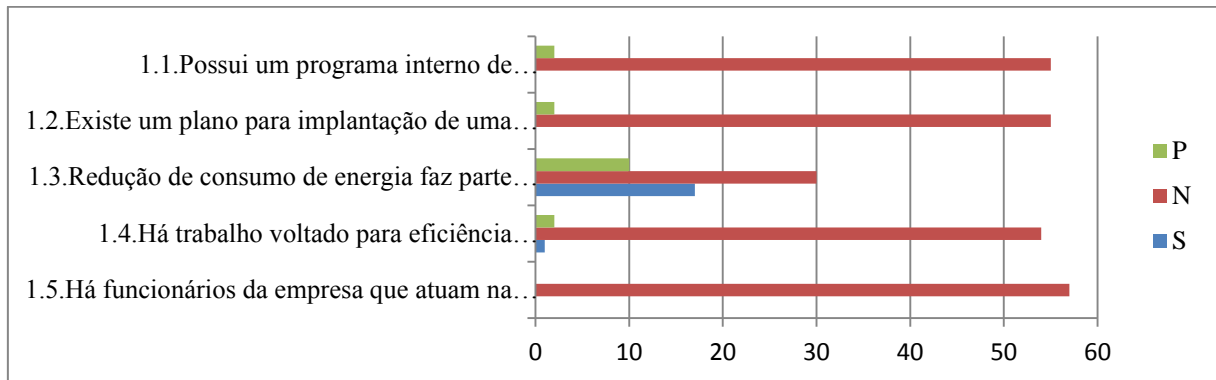


Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em relação a gestão ambiental predominou as respostas negativas. O item 5.16 foi o que apresentou o maior número de empresas que afirmaram “não” em sua resposta nesta área. Dessa forma, 51 empresas afirmaram não utilizar registros de acidentes de trabalho anuais. O item 5.9 foi o que apresentou a maior discrepância entre respostas “sim” ou “não”, onde, 44 empresas afirmaram “sim” possuir condições adequadas de higiene e limpeza das instalações e 13 empresas afirmaram possuir apenas de forma parcial.



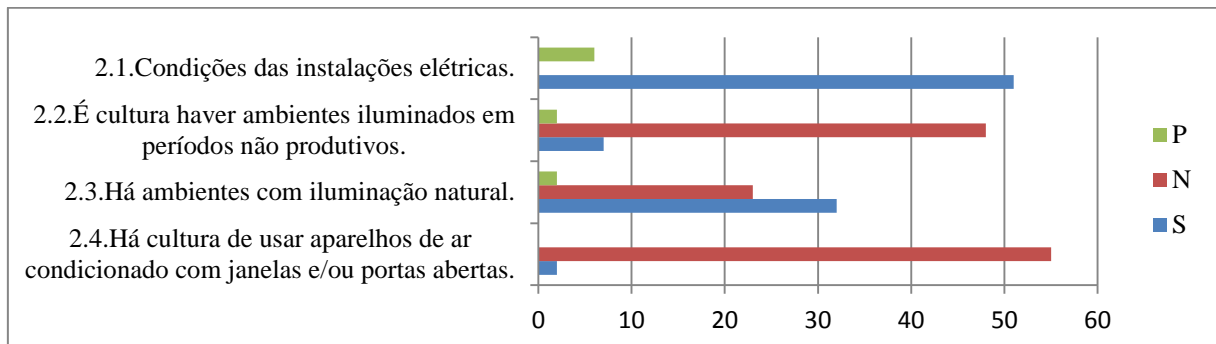
Gráfico 32: gestão da eficiência energética



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em relação a gestão da eficiência energética predominou em todos os itens a afirmativa “não”. No item 1.5 todas as 57 empresas afirmaram não haver funcionários da empresa que atue na área de energia.

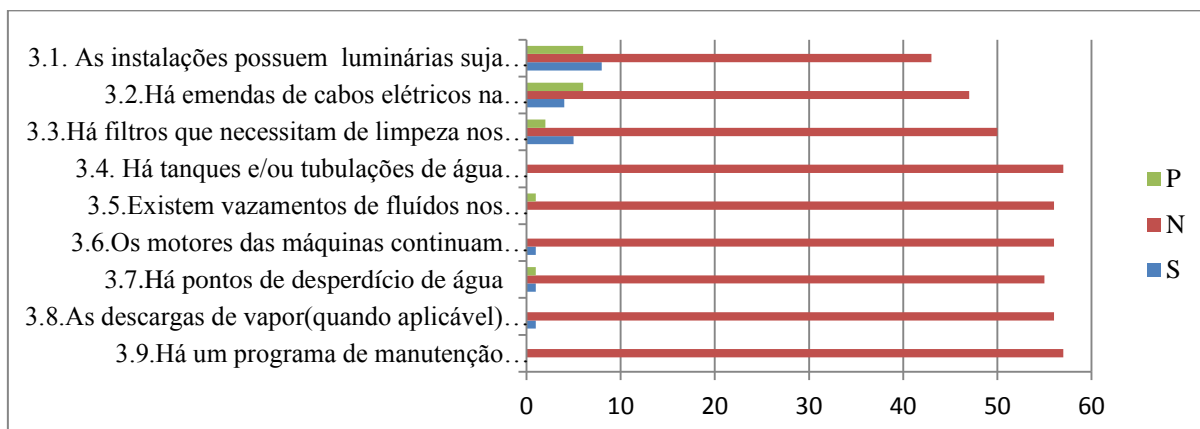
Gráfico 33: instalações na eficiência energética



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

Em relação as instalações na eficiência energética predominou a afirmativa “não”. O item 2.1 apresentou 51 empresas afirmando positivamente terem condições das instalações elétricas e 6 empresas afirmando terem condições das instalações elétricas de forma parcial.

Gráfico 34: equipamentos na eficiência energética



Fonte: Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

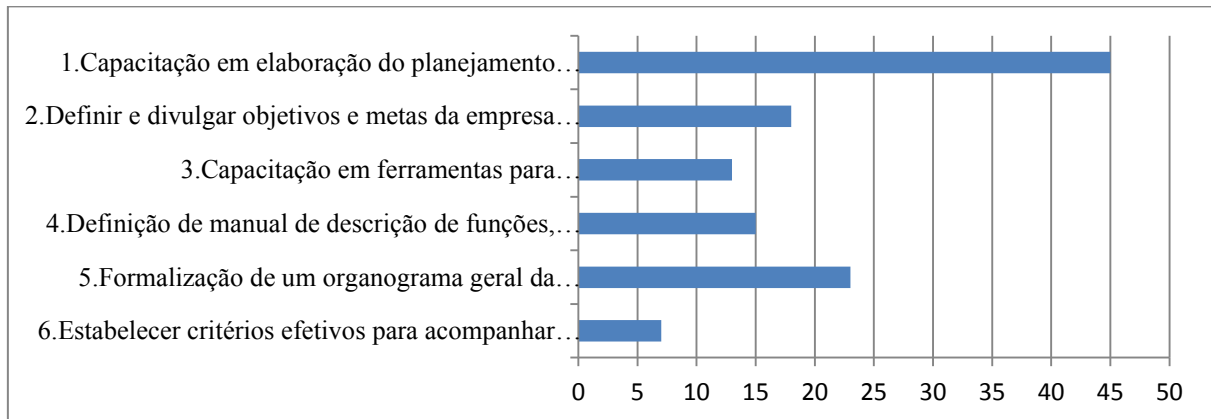
Em relação aos equipamentos na eficiência energética prevaleceu em todos os itens a afirmativa “não” de forma muito expressiva.

#### 4.2 Análise das propostas de melhorias.

##### 4.2.1 Análise dos relatórios de diagnósticos.

A análise das propostas de melhorias foi realizada com base nos dados dos relatórios de diagnósticos. O relatório de diagnóstico é elaborado pelo extensionista gestor com base na pesquisa de campo, onde eles utilizam o check-list de identificação estratégica para coletar informações da situação da empresa que está inserido-se no projeto PEIEX e em seguida a partir da análise dos dados do check-list eles emitem as propostas de melhorias para aquela empresa. Nesta análise, deste estudo, foram coletados com base no relatório de diagnóstico as propostas de melhorias de 57 empresas e de acordo com a técnica de análise de conteúdo os resultados foram classificados e apresentados em quantidades em comum de propostas para as empresas. Para efeito de melhor visualização os gráficos com os resultados em cada área funcional da empresa foram divididos em partes. O detalhamento mais preciso dos dados que constam nos gráficos apresentados a seguir é possível verificar através do ANEXO B – Quadro com propostas de melhorias do projeto PEIEX.

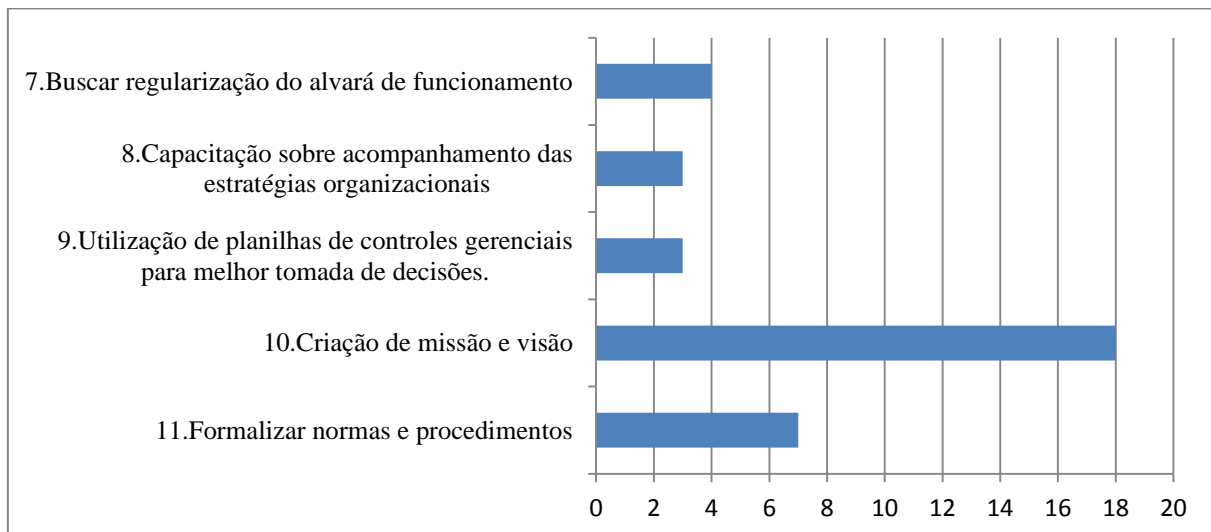
Gráfico 35: área funcional de administração estratégica, parte 1.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na área funcional de administração estratégica a melhoria mais sugerida em comum para as empresas do setor de confecção de fortaleza que participam do projeto PEIEX foi a capacitação em elaboração do planejamento estratégico, onde, segundo o resultado da pesquisa, 45 empresas precisam melhorar neste quesito. A segunda proposta que foi mais sugerida para as empresas foi a formalização de um organograma, onde, segundo o resultado, 23 empresas precisam melhorar neste quesito.

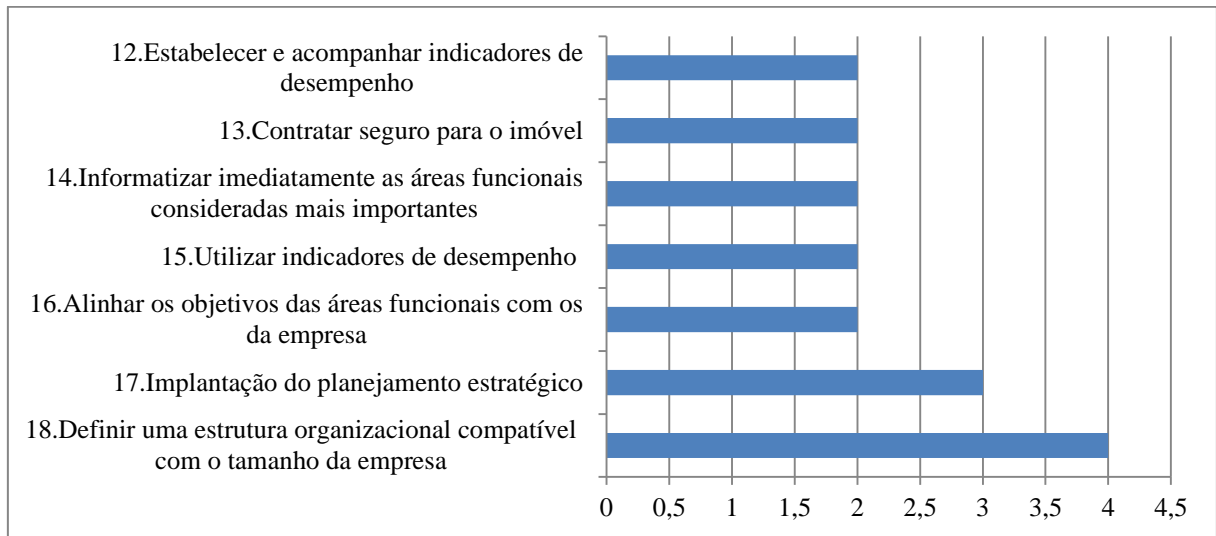
Gráfico 36: área funcional de administração estratégica, parte 2.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A criação de missão e visão e a definição e divulgação de objetivos e metas da empresa com os funcionários foi a terceira proposta mais em comum para as empresas, onde, 18 empresas precisam melhorar em ambos os quesitos.

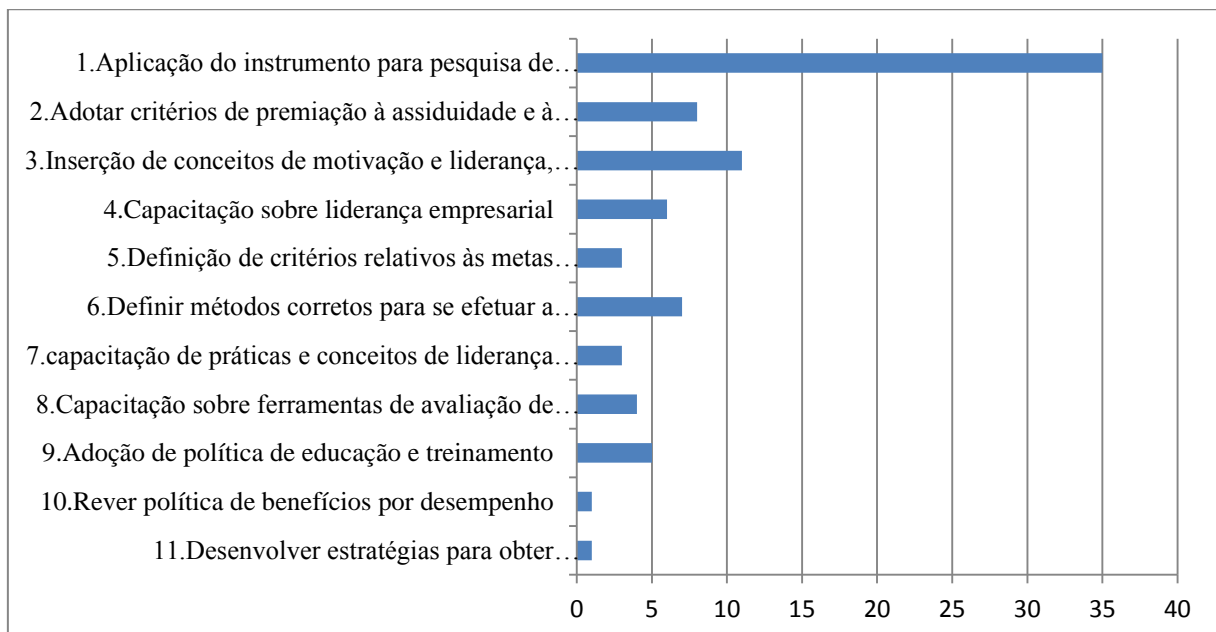
Gráfico 37: área funcional de administração estratégica, parte 3.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 7º lugar na colocação das melhorias em comum, ficaram as definições de uma estrutura organizacional compatível com o tamanho da empresa e a busca pela regularização do alvará de funcionamento, sendo sugeridas estas propostas para 4 empresas.

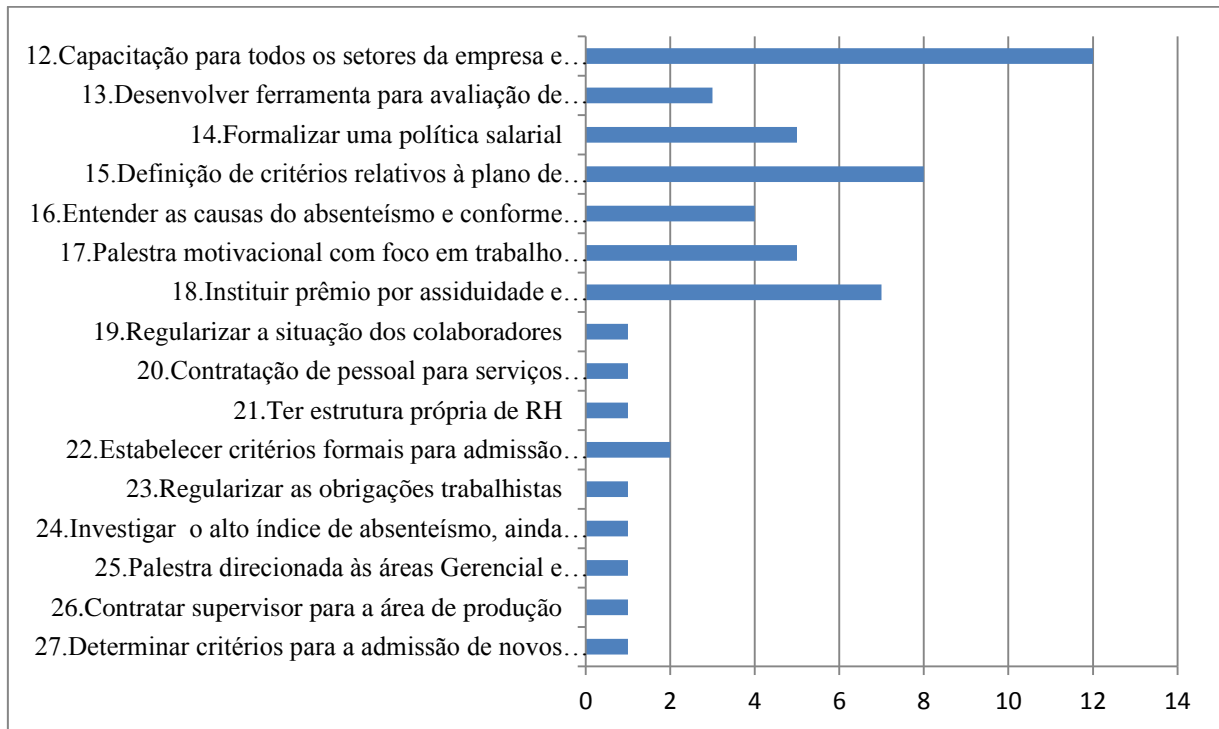
Gráfico 38: área funcional recursos humanos, parte 1.



Fonte: Elaborado pelo autor

Na área funcional de recursos humanos a melhoria mais sugerida em comum para as empresas foi a aplicação do instrumento para pesquisa de clima e/ou satisfação organizacional, onde, segundo o resultado, 35 empresas precisam melhorar neste quesito.

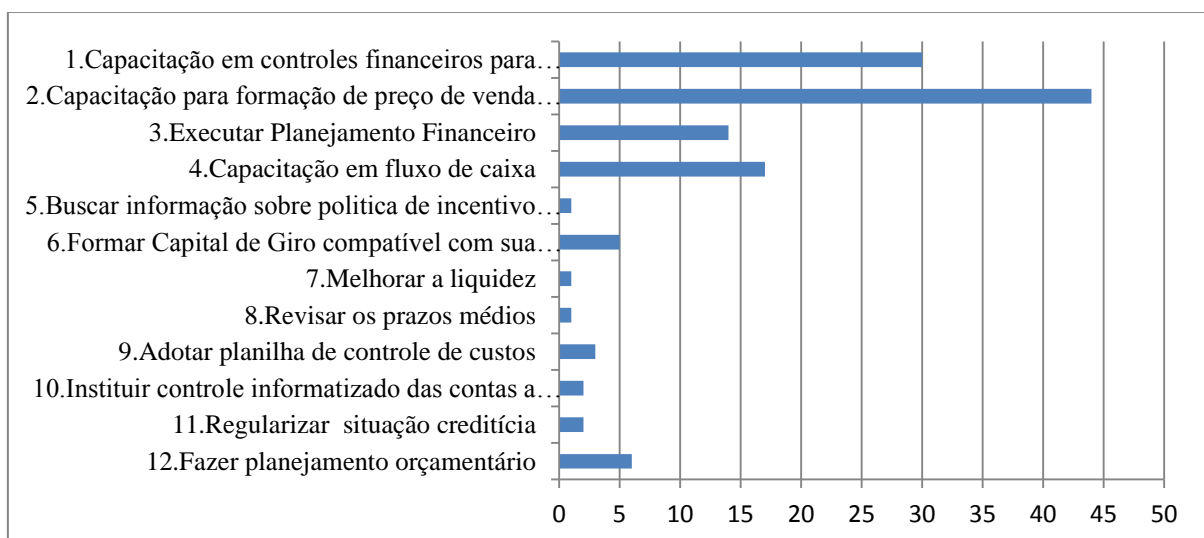
Gráfico 39: área funcional recursos humanos, parte 2.



Fonte: Elaborado pelo autor

O segundo item com maior indicação em comum de melhoria para as empresas foi a capacitação para todos os setores das empresas e investimento em educação e treinamento. Segundo o resultado da pesquisa, 12 empresas precisam melhorar neste quesito.

Gráfico 40: área funcional finanças e custos, parte 1.

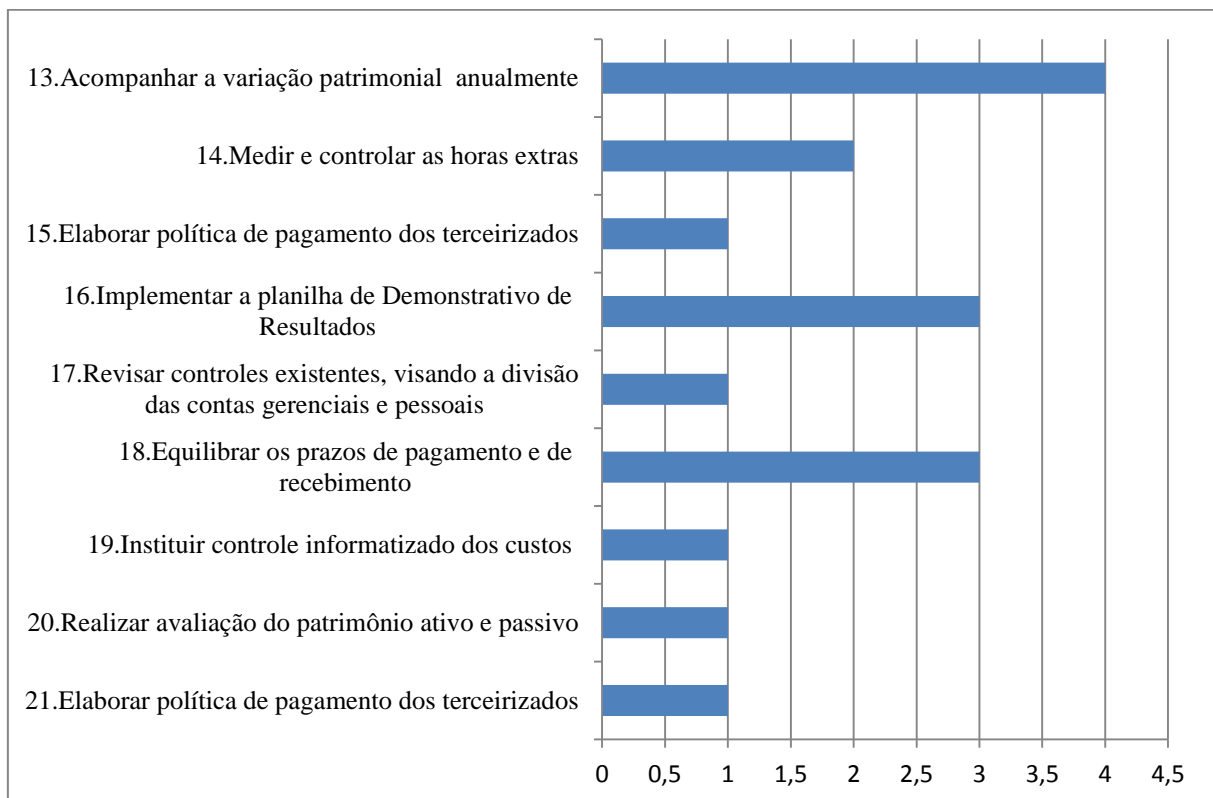


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na área funcional de finanças e custos a melhoria mais sugerida em comum para as empresas foi a capacitação para formação de preço de venda do produto. Segundo o

resultado da pesquisa, 44 empresas precisam melhorar neste quesito. Em seguida, foi proposto para 30 empresas a capacitação em controles financeiros para tomada de decisão, para 17 empresas a capacitação em fluxo de caixa e para 14 empresas a execução do planejamento financeiro. Sendo estas as melhorias que tiveram as quantidades mais expressivas sugeridas em comum para as empresas do setor de confecção de fortaleza participantes do projeto PEIEX.

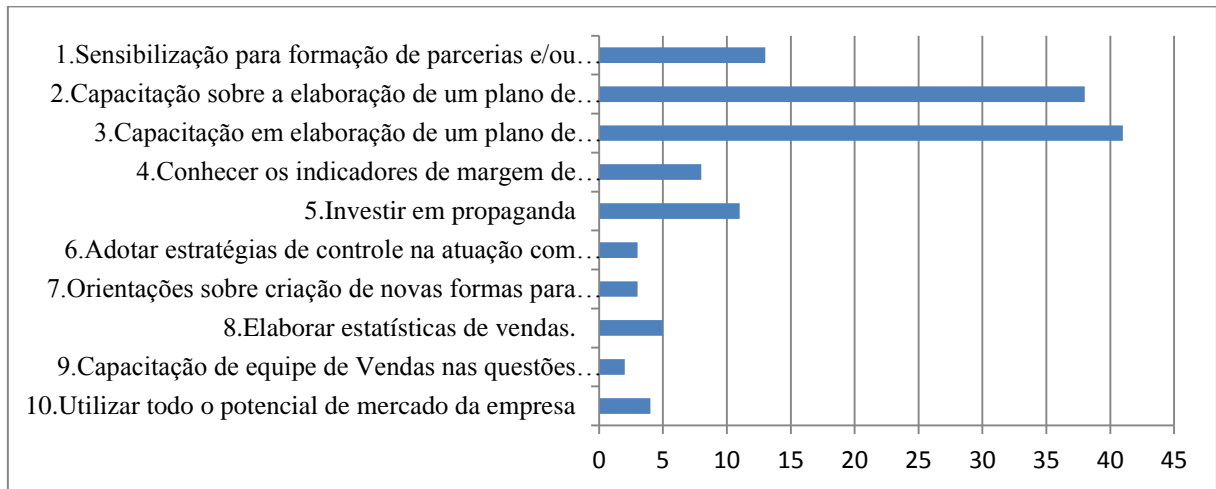
Gráfico 41: área funcional finanças e custos, parte 2.



Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda na área funcional de finanças e custos foi proposto para 4 empresas acompanhar a variação patrimonial anualmente. Esta proposta de melhoria ficou em 6º lugar na quantidade em comum sugerida para as empresas. As seguintes propostas: buscar informação sobre política de incentivo de funcionários; melhorar a liquidez; revisar os prazos médios; elaborar política de pagamento dos terceirizados; revisar controles existentes, visando a divisão das contas gerenciais e pessoais; elaborar política de pagamento dos terceirizados; realizar avaliação do patrimônio ativo e passivo; instituir controle informatizado dos custos tiveram cada uma apenas uma indicação para as empresa.

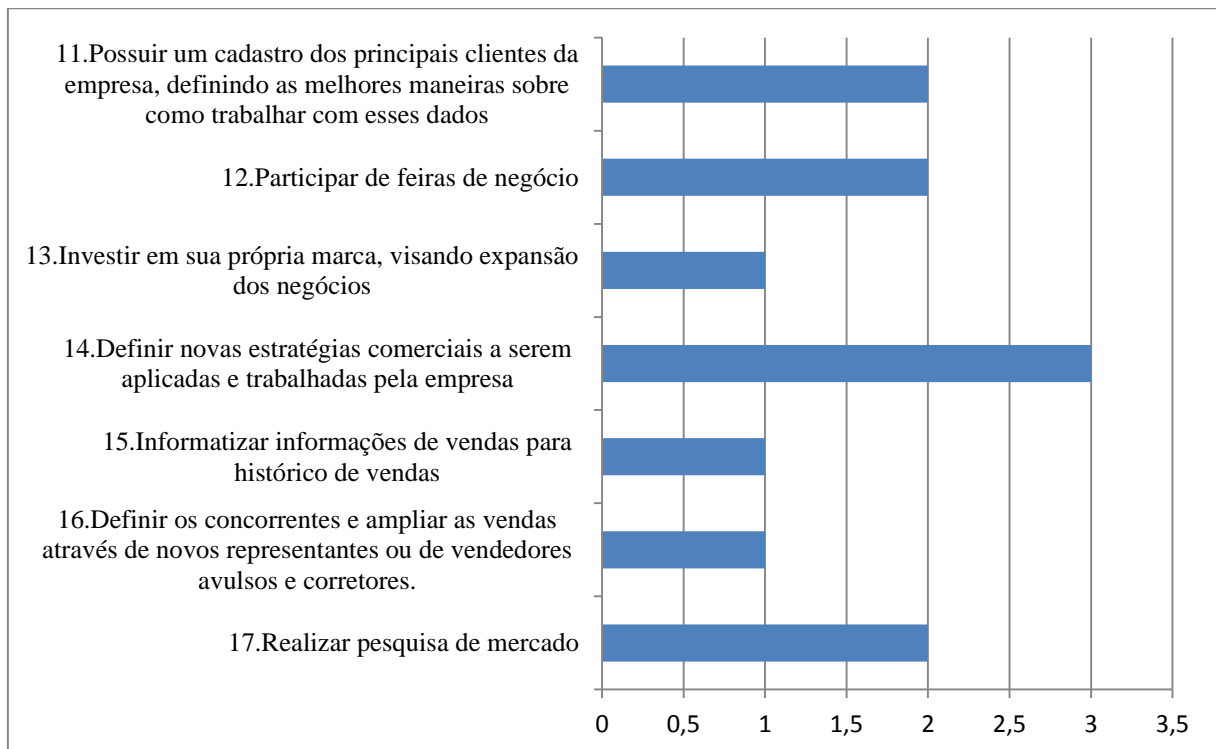
Gráfico 42: área funcional Vendas e Marketing, parte 1.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na área funcional de vendas e marketing a melhoria mais sugerida em comum para as empresas foi a capacitação sobre a elaboração de um plano de marketing. Segundo o resultado da pesquisa, 41 empresas precisam melhorar neste quesito. A segunda melhoria mais sugerida em comum para as empresas foi a capacitação sobre a elaboração de um plano de vendas.

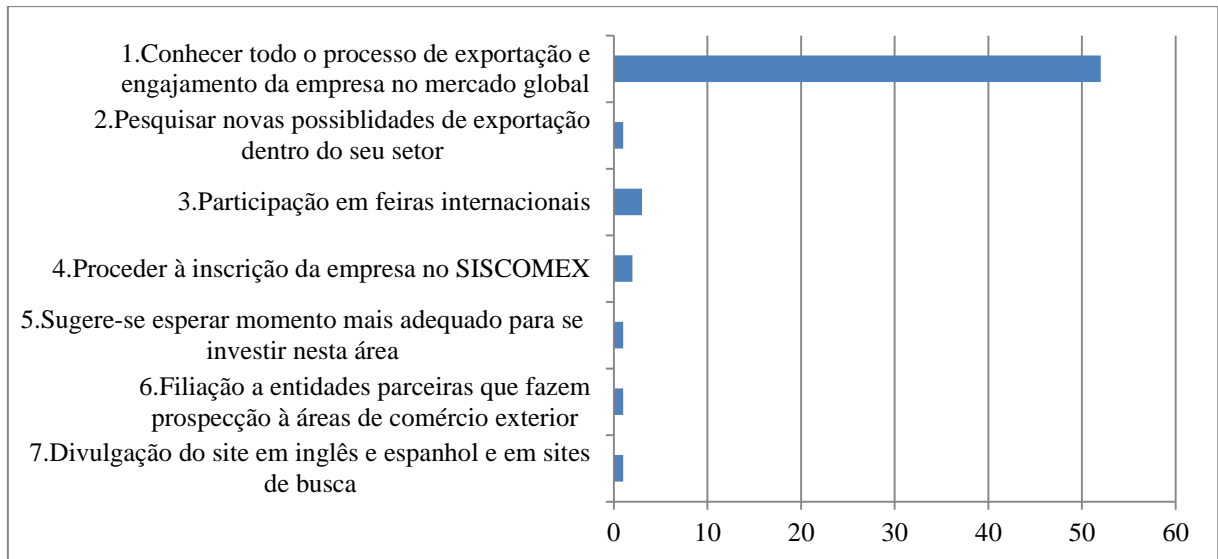
Gráfico 43: área funcional Vendas e marketing, parte 2.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda na área funcional de vendas e marketing as propostas que tiveram menos indicações com apenas uma proposta para cada empresa foram: investimento em sua própria marca, visando expansão dos negócios; informatizar as informações de vendas para histórico de vendas e definir os concorrentes e ampliar as vendas através de novos representantes ou de vendedores avulsos e corretores.

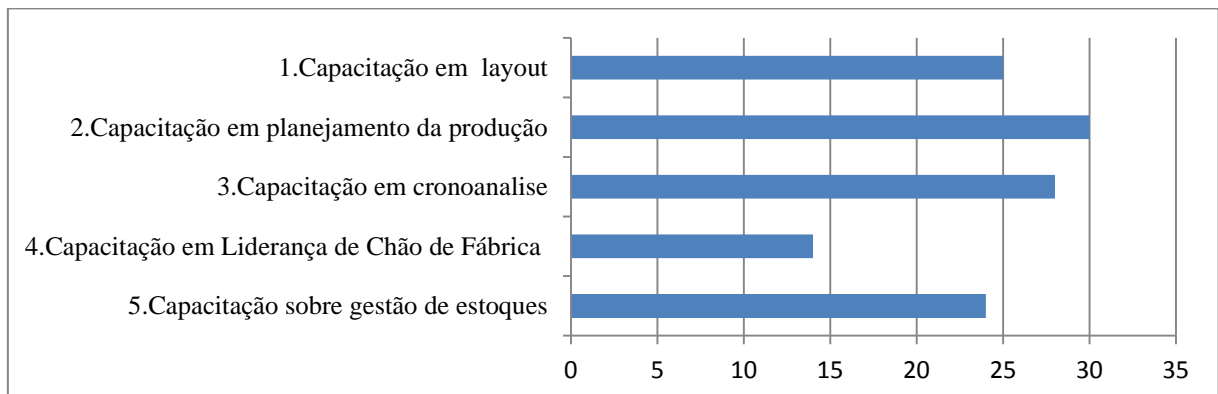
Gráfico 44: área funcional comércio exterior.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na área funcional de comércio exterior a melhoria mais sugerida em comum para as empresas foi o conhecimento de todo o processo de exportação e engajamento da empresa no mercado global. Segundo o resultado da pesquisa, 52 empresas precisam melhorar neste quesito.

Gráfico 45: área funcional produto e manufatura, parte 1.

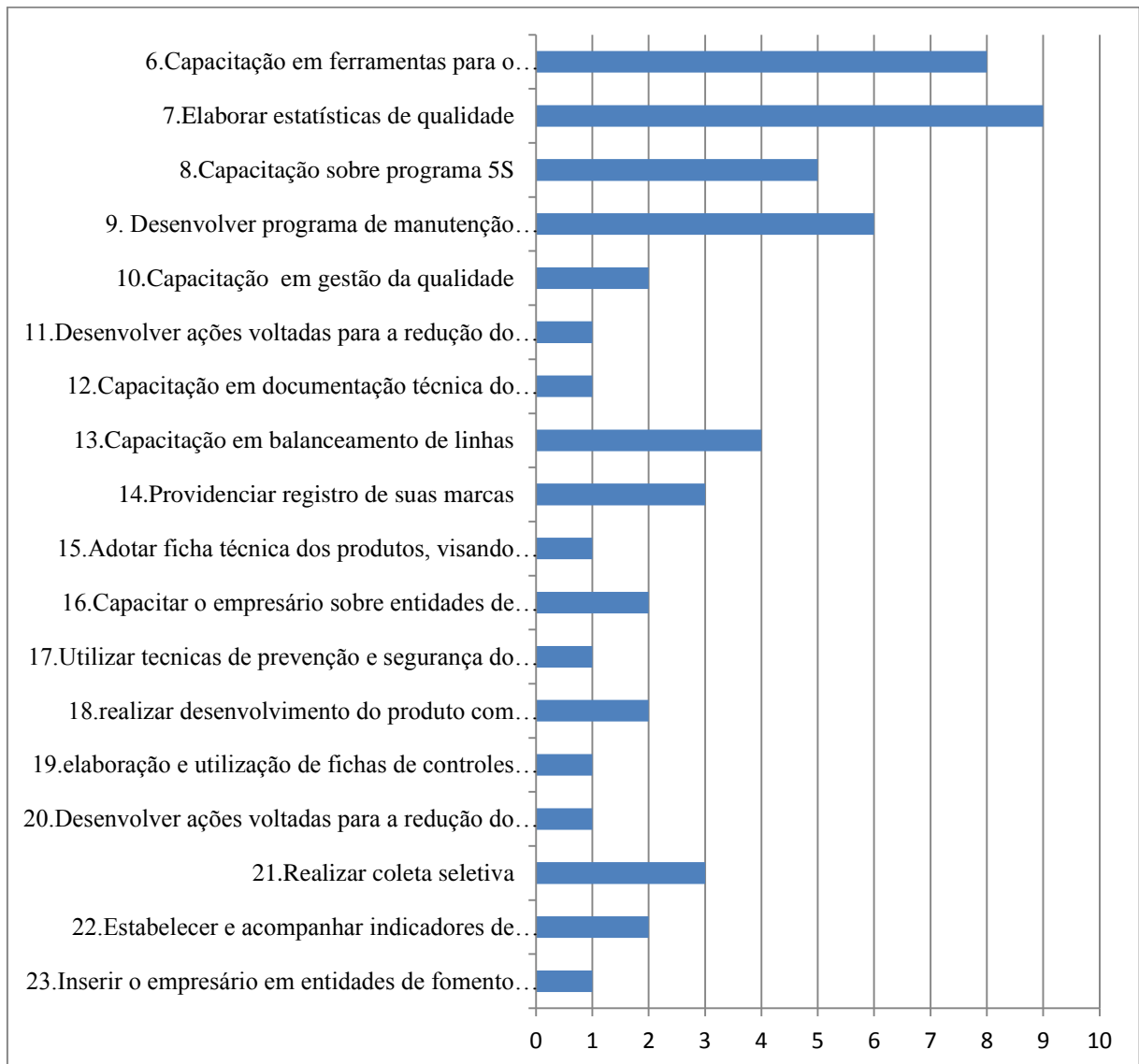


Fonte: Elaborado pelo autor.



Nesta área funcional de produto e manufatura a melhoria mais sugerida em comum para as empresas foi a capacitação em planejamento da produção. Esta melhoria, segundo o resultado da pesquisa foi proposta para 30 empresas. As demais melhorias que tiveram quantidades expressivas em comum foram: capacitação em layout, capacitação em cronoanálise, capacitação em liderança de chão de fábrica e capacitação sobre gestão de estoque.

Gráfico 46: área funcional produto e manufatura, parte 2.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda na área de produto e manufatura 7 propostas tiveram apenas uma indicação para as empresas do setor de confecção de fortaleza que participam do projeto PEIEX.

### **4.3 Comparativo entre o check-list e as propostas de melhorias do projeto PEIEX.**

No comparativo entre os dados do check-list e as propostas de melhorias na área funcional administração estratégica percebe-se que a proposta de melhoria capacitação em elaboração do planejamento estratégico foi a única sugerida para 45 empresas que coincidiu com o resultado do check-list, onde 45 empresas afirmaram não possuir ou elaborar um planejamento estratégico. As outras principais melhorias foram: definição e divulgação dos objetivos e metas da empresa com os funcionários; capacitação em ferramentas para gerenciamento contínuo da qualidade; definição de manual de descrição de funções, direitos e deveres; formalização de um organograma e criação de missão e visão. Estas melhorias foram propostas em pontos chaves da administração estratégica, ou seja, nos itens que apareceram maior deficiência e que a melhoria provoca um impacto maior no desempenho competitivo da empresa. As demais melhorias propostas pelo PEIEX apesar da idéia principal de algumas propostas contemplarem como solução para mais de um item do check-list tiveram um número muito pequeno de indicações em comum não ultrapassando o máximo de 7 empresas ou ocorrendo uma divergência nos resultados. Aparece o caso da proposta de formalização de um organograma que foi sugerido para 23 empresas, enquanto, no check-list o resultado apresentou que 48 empresas não possuíam organograma, além das 4 empresas que possuíam apenas de forma parcial.

Para a área funcional de recursos humanos a principal proposta de melhoria do projeto PEIEX foi a aplicação do instrumento para pesquisa de clima e/ou satisfação organizacional sugerida para 35 empresas. No comparativo entre as propostas e o check-list o número sugerido desta proposta de melhoria não coincidiu com o item do check-list que apresentou o resultado de 47 empresas que não realizam pesquisa de clima/satisfação dos funcionários. A segunda proposta mais sugerida em comum foi a capacitação para todos os setores da empresa e investimento em educação e treinamento para 12 empresas. Esta proposta no seu conteúdo programático é bastante abrangente e visa melhorar a empresa no geral como também a parte da educação e treinamento que segundo o resultado do check-list predominou as afirmações negativas nesta parte.

As outras propostas que tiveram quantidades razoáveis de sugestões em comum foram: Adotar critérios de premiação à assiduidade e a produtividade dos funcionários para 8 empresas; definição de critérios relativos à plano de carreira e plano de cargo e salários para 8 empresas; inserção de conceitos de motivação e liderança através de treinamento interno na fábrica para 11 empresas; instituição de prêmio por assiduidade e produtividade visando uma

melhoria no índice de absenteísmo para 7 empresas. Juntando estas propostas com as demais que tiveram quantidades menores sugeridas percebe-se que o foco é trabalhar as melhorias na área de educação e treinamento e indicadores, pois segundo o resultado do check-list estas duas partes apresentaram a predominância de afirmações negativas e apenas a parte de administração de recursos humanos teve a predominância de afirmações positivas.

Na área funcional de finanças e custos a principal melhoria proposta pelo PEIEX foi a capacitação para 44 empresas na formação do preço de venda do produto. No comparativo entre as propostas e o check-list nesta área não encontra-se um item do check-list com a mesma pergunta específica do que foi proposto, mas a proposta fica subtendida para a parte da administração de custos e o seu objetivo também ajuda entre outros pontos que tiveram muitas afirmações negativas, assim como a proposta de execução do planejamento financeiro sugerida para 14 empresas. A segunda proposta que teve o maior número de indicações em comum para as empresas foi a capacitação em controles financeiros para 30 empresas. Esta proposta também não encontra um item específico no check-list, mas visa ajudar as empresas na parte de administração financeira e indicadores de custos. A terceira proposta que teve o maior número de indicações em comum para as empresas foi a capacitação em fluxo de caixa para 17 empresas. Esta proposta apesar da divergência entre o resultado obtido no check-list e o número de indicações da melhoria ela visa ajudar as 25 empresas que afirmaram no check-list não executarem o fluxo de caixa. As demais propostas tiveram uma quantidade pequena de indicações em comum para as empresas não ultrapassando o máximo de 6 empresas, mas no geral elas visam ajudar a predominância de afirmações negativas e parciais nesta área.

Na área funcional de vendas e marketing a proposta de melhoria que teve a maior quantidade de indicações em comum para as empresas do setor de confecção de fortaleza participantes do projeto PEIEX foi a capacitação em elaboração de um plano de marketing, onde foi sugerida para 41 empresas. No comparativo entre o check-list e as propostas de melhorias não possui nenhum item no check-list que corresponda diretamente a essa proposta, mas ela visa no geral melhorar toda essa área funcional. A segunda melhoria que teve mais indicações em comum foi a capacitação sobre a elaboração de um plano de vendas sugerida para 38 empresas. Esta melhoria também não possui nenhum item que corresponda diretamente ao perguntado no check-list, mas ela procura melhorar o potencial de mercado das empresas. Alguns itens no check-list que tiveram predominância negativa podem caracterizar a necessidade dessa melhoria, como: 45 empresas não utilizam todo o potencial

de mercado da empresa; 22 empresas não possuem uma equipe de vendas estruturada e para 38 empresas a equipe de vendas não passou ou passa por alguma orientação ou treinamento específico voltado para as vendas. A terceira proposta de melhoria que teve mais indicações em comum foi a necessidade de sensibilização para formação de parcerias e/ou redes de cooperação para 13 empresas. Esta proposta apesar da divergência de números entre o resultado do check-list e o sugerido pelo projeto PEIEX coincidiu com o perguntado no check-list, onde 51 empresas afirmaram não participar de redes de cooperação. A quarta proposta de melhoria mais indicada para as empresas foi a necessidade de investir em propaganda para 11 empresas. No check-list o item que corresponde a esta proposta teve predominância de afirmações positivas, onde 31 empresas afirmaram fazer propaganda, entretanto, 19 empresas afirmaram não fazer propaganda e 7 empresas disseram fazer apenas parcialmente. O restante das melhorias tiveram uma quantidade pequena de indicações em comum para as empresas não ultrapassando o máximo de 8 empresas, mas estas propostas são bem diversificadas e contemplam vários pontos nas três partes (avaliação de mercado, política mercadológica e análise de desempenho).

Na área funcional de comércio exterior a única proposta de melhoria que teve uma quantidade expressiva de indicações em comum para as empresas foi a necessidade de conhecimento de todo o processo de exportação e engajamento da empresa no mercado global, o qual foi sugerida para 52 empresas. No comparativo entre o check-list e as propostas de melhorias a grande quantidade de indicações dessa melhoria em comum para as empresas reflete o resultado maciço de afirmativas negativas em todos os itens do questionário do check-list. As outras 6 propostas que apareceram foram com indicações pontuais, mas procuram reforçar a grande necessidade de desenvolvimento das empresas na área comércio exterior.

No comparativo entre os dados do check-list e as propostas de melhorias na área funcional produto e manufatura apresentou-se como a melhoria que possui o maior número de indicações em comum para as empresas a capacitação em planejamento da produção. Esta melhoria foi indicada para 30 empresas. Na análise do check-list o item que corresponde a esta melhoria apresentou a predominância de afirmações parciais seguidas das respostas “sim”. Nas propostas de melhorias ocorreu a indicação de 28 empresas para a capacitação em cronoanálise e na análise do check-list os dois itens que estão mais relacionados diretamente com esta proposta sugerida apresentaram predominância de afirmações respondidas positivamente. A proposta de melhoria capacitação em layout foi sugerida para 25 empresas e

na análise do check-list o resultado correspondente a esta melhoria apresentou que 26 empresas tinham um layout conveniente parcialmente, seguida de 19 empresas que não tinham um layout conveniente. A quarta proposta de melhoria que teve mais indicações em comum para as empresas foi a capacitação sobre gestão de estoques, no qual o projeto PEIEX sugeriu para 24 empresas. Para esta proposta de melhoria não teve um item correspondente especificamente no check-list, mas ela contempla a parte de logística-armazenamento que segundo o resultado da análise do check-list teve predominância de afirmações positivas respondidas com “sim”. As demais propostas de melhorias apresentadas para as empresas do setor de confecção que participam do projeto PEIEX foram bastante diversificadas, mas não ultrapassaram a indicação em comum para 14 empresas. Apresentou-se também no comparativo entre as melhorias e o check-list que 7 propostas de melhorias diferentes tiveram a indicação para apenas 1 empresa em cada proposta e no check-list a quantidade de itens que tiveram predominância de afirmações respondidas com “não” pelas empresas foi bastante expressivo nesta área funcional de produto e manufatura.

#### **4.4 Discussão dos dados do comparativo entre o check-list e as propostas de melhorias do projeto PEIEX.**

De acordo com os dados apresentados no comparativo entre o check-list e as propostas de melhorias do projeto PEIEX podemos perceber a verossimilhança com o que defende os autores citados neste trabalho.

No contexto geral do comparativo e a partir dos dados do check-list percebeu-se a grande deficiência estratégica das empresas pesquisadas, pois as respostas “não” prevaleceram na maioria dos resultados das áreas funcionais. Isso demonstra que muitos gestores estão conduzindo suas empresas num ambiente altamente concorrencial com pouco conhecimento estratégico global de suas empresas e que necessitam de um bom planejamento estratégico para que consigam adquirir vantagem competitiva. Nas palavras de Ribeiro, Silva e Junior (2008), o cenário competitivo do século XXI desafia os gestores a adotarem uma mentalidade estratégica de natureza globalizada, onde a empresa aprende a concorrer em ambientes caóticos e turbulentos. Também para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), para que a empresa alcance a vantagem competitiva, competitividade estratégica e retornos acima da média se fazem necessários adotar ferramentas de gestão estratégica entendendo os recursos, as capacidades e as competências essenciais. Ou seja, o alto índice de afirmações negativas e por conseguinte a necessidade de melhorias para corrigir essas deficiências pode estar atrelado

ao fato dos gestores não adotarem uma mentalidade estratégica de natureza globalizada e nem conhecerem as deficiências de suas empresa para utilizarem ferramentas de gestão estratégica.

Podemos perceber também através do comparativo que o método de formulação de estratégia organizacional para as empresas como o utilizado pelo projeto e que consiste no check-list de identificação estratégica para em seguida propor melhorias não é um trabalho fácil e é um método específico. Nas palavras de Raymundo (2012), a formulação de estratégia organizacional tem sido um problema complexo e de difícil solução para as empresas. Ao que parece, parte considerável dessa dificuldade advem do fato de não se dispor de um método suficientemente padronizado que permita formular a estratégia empresarial a partir de passos bem delineados. Nas palavras de Oliveira (1997), a formulação da estratégia é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam incessantemente. Sendo assim, essa não padronização e a complexidade na formulação das estratégias pode ser uma das causas da grande necessidade de melhorias para as empresas apresentadas no comparativo.

As propostas de melhorias apresentadas no comparativo pelo projeto PEIEX para as empresas pesquisadas são indicações de estratégias para que os gerentes possam utilizarem em suas empresas e conseguir atingir os objetivos almejados. A forma de utilização dessas estratégias vai depender do executivo da empresa. Dessa forma, nas palavras de Oliveira (1997), o executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. Ainda segundo Oliveira (1997), a combinação deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

Todo esse processo apresentado no comparativo onde mostra-se uma análise do ambiente das organizações identificando e expondo os pontos fracos e sugerindo melhorias para corrigir essas deficiências é considerado um trabalho de planejamento estratégico. Da mesma forma afirma Fischmann e Almeida (1991), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento das sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Dessa forma, os resultados apresentados no comparativo condizem com o que defendem os autores citados neste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho teve como objetivo mostrar qual a relação entre o diagnóstico através do check-list de identificação estratégica e as propostas de melhorias sugeridas para as empresas participantes do projeto PEIEX (Projeto de Extensão Industrial Exportadora). Dessa forma, constatou-se através das análises dos dados que a partir das deficiências estratégicas apresentadas nos resultados do check-list o projeto propõe soluções rápidas para melhorar o desempenho competitivo geral dessas empresas. Isso porque o objetivo principal do projeto PEIEX é analisar a situação atual das empresas no momento que elas ingressam no projeto e propor melhorias de produto, processo e gestão nas seis áreas funcionais das empresas (administração estratégica, recursos humanos, vendas e marketing, finanças e custos, comércio exterior e produto e manufatura) para que elas se tornem mais competitivas. Todas as informações que foram coletadas das empresas desse projeto foram gerados apenas dados numéricos ou dados qualitativos que não comprometem o termo de confidencialidade de informações assinado entre o projeto e os empresários mantendo o sigilo dos dados pessoais das empresas.

Através da coleta dos dados do check-list de identificação estratégica e da coleta dos dados das propostas de melhorias do projeto PEIEX foi feito uma análise para ambos os dados e em seguida uma análise comparativa desses resultados. Dessa forma, os objetivos gerais e específicos foram atingidos.

Em relação a problemática da pesquisa pode-se dizer que o trabalho conseguiu contemplar o seu propósito, visto que foi apresentado os resultados dos dados coletados do check-list e das propostas de melhorias e foi feito um comparativo desses dados. O trabalho respondeu a pergunta: Qual a relação entre a avaliação das áreas funcionais através do check-list de identificação estratégica e as propostas de melhorias?, e ainda abriu a possibilidade de novas descobertas e a formulação de novos problemas para pesquisas futuras.

A pesquisa apresentou algumas limitações. O projeto PEIEX é um projeto de Extensão que atende apenas empresas do setor industrial, excluindo empresas de comércio ou serviços. Dos 84 segmentos de mercados que podem ser atendidos pelo projeto PEIEX a pesquisa foi realizada com apenas uma amostragem de 57 empresas do setor de confecção de fortaleza que participam do projeto, escolhidas de forma casual, entretanto, acredita-se ter uma boa representatividade do setor estudado; o questionário do check-list de identificação estratégica é um documento onde as informações são coletadas através de respostas “sim”,

“não” e “parcial”, dessa forma, o item “parcial” pode abrir margem para a subjetividade da análise do resultado e também neste questionário o entrevistado pode omitir algum dado comprometendo o resultado da pesquisa. Na elaboração das propostas de melhorias os extensionistas do projeto PEIEX propõe às empresas as melhorias que são consideradas mais importantes em cada área funcional da empresa, sendo assim, alguns itens do check-list que foram respondidos negativamente pelos empresários podem não terem sido contemplados diretamente pela proposta sugerida de melhoria, mas apenas no contexto geral.

Este trabalho de pesquisa não esgota tudo que pode ser conhecido sobre o projeto PEIEX. Ele apresenta-se como um passo na direção de novas investigações. Dessa forma, algumas recomendações podem ser oferecidas:

- a) Continuar a pesquisa nas empresas que são atendidas pelo projeto PEIEX em geral, no núcleo operacional correspondente, e não apenas em um setor de atendimento.
- b) Continuar a pesquisa em outros contextos, analisando outros pontos do projeto PEIEX, como exemplo, uma análise através do porte das empresas, fazer um comparativo entre outros setores ou uma análise dos cases do sucesso do projeto.
- c) Aplicar a pesquisa em outros núcleos operacionais do projeto PEIEX em outros estados do país onde o projeto está sediado.

Por fim, esta pesquisa trouxe além dos resultados inquietações que deverão ser respondidas em novos estudos, apresentando-se tanto para os gestores do projeto PEIEX quanto para os empresários que participam ou ainda podem participar do projeto uma visão de uma realidade investigada num determinado momento sobre uma questão, mas que ajuda de alguma forma a ambos os lados.



## REFERÊNCIAS

- ALDAY., Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, Rev. Fae, maio/ago. 2000. Disponível em:<[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)>. Acesso em: 11 de setembro de 2014.
- AMARAL., J.F e S. Estratégias de gestão empresarial. Rev. pretexto, Belo Horizonte, v. 6, n.1, p. 59-74, jul. 2005. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/412/408>>. Acesso em: 11 de setembro de 2014.
- ANDRADE., Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE., R.O.B. de; AMBONI, N.**Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DA CONFECÇÃO. Indústria têxtil e de confecção brasileira: cenários, desafios, perspectivas, demandas. Brasília, jun. 2013. Disponível em: < [http://www.abit.org.br/conteudo/links/cartilha\\_rtcc/cartilha.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/cartilha_rtcc/cartilha.pdf)> Acesso em: 11 de setembro de 2014.
- BANCO DO NORDESTE. Indústria têxtil pernambucana ignora crise no setor. 2014. Disponível em: <[http://bnb.gov.br/Content/aplicacao/Grupo\\_Principal/Nordeste\\_Noticias/conteudo/nordeste\\_noticias\\_detalhes.asp?lstrCodNoticia=3803](http://bnb.gov.br/Content/aplicacao/Grupo_Principal/Nordeste_Noticias/conteudo/nordeste_noticias_detalhes.asp?lstrCodNoticia=3803)>. Acesso em: 11 de setembro de 2014.
- BARBALHO., Célia Regina Simonetti. Planejamento estratégico: uma análise metodológica. Inf.Inf, Londrina, v.2, n.1, p.29-44, jan./jun. 1997. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/1608/1363>>. Acesso em: 19 de setembro de 2014.
- BARBOSA., Arnoldo Parente Leite. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2001.
- BARDIN., Laurence. **L'Analyse de contenu**. Editora: Presses Universitaires de France, 1977.
- BARROSO., Henrique César Muzzio de Paiva; BATISTA., Paulo César de Sousa. Estratégias das pequenas e médias empresas (PME's) na formação do cluster têxtil da região metropolitana de fortaleza (RMF). EGEPE, Brasília, 2003. Disponível em: <[http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/\[46\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/[46].pdf)>. Acesso em :19 de setembro de 2014.
- BATEMAN., Thomas S.; SNELL., Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATEMAN., Thomas S; SNELL., Scott A. **Administração novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BAUER., Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Gurareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

CARVALHO., M. C. M de C. **Metodologia científica**: fundamentos e técnicas Campinas: Papirus, 2008.

CHIAVENATO., Idalberto.; **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO., Idalberto.; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLOMBO., Sônia Simões. **Gestão educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CONCEIÇÃO., Luan Rodrigues da.; SILVA., Heloisa Helena Roverly da.; SARRACENI., Jovira Maria. Administração estratégica e vantagem competitiva. 2009. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC36390277873.pdf>>. Acesso em: 19 de setembro de 2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. Têxtil e confecção: Inovar, Desenvolver e Sustentar. Brasília: CNI/ABIT, 2012. Disponível em: <[http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo\\_18/2013/09/23/4970/20131002174510609604i.pdf](http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_18/2013/09/23/4970/20131002174510609604i.pdf)>. Acesso em: 10 de setembro de 2014.

COSTA., Marco Antonio F. da.; COSTA., Maria de Fátima Barrozo da. **Metodologia da pesquisa**: conceitos e técnicas. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIOECONÔMICOS. Consultoria e pesquisa/diagnósticos. Nov, 2006. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/relatoriotecnico/2006/estudoCaso3SetorConfeccaoNE.pdf>>. Acesso em: 10 de setembro de 2014.

DIÁRIO DO NORDESTE. Anuário da moda do ceará. 2012. Disponível em: <<http://anuariodamoda.diariodonordeste.globo.com/wp-content/themes/anuario2013/images/anuariodamodadigital.pdf>>. Acesso em: 10 de setembro de 2014.

DRUCKER., P.F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FISCHMANN., Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

GERHARD., T. E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

HITT., Michael A; IRELAND., R. Duane; HOSKISSON., Robert E. **Administração e estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.

INSTITUTO EUVALDO LODI. Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira. IEL, CNA e SEBRAE – Brasília, DF. 2000.

JONES., Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson, 2010.

KOLBE., R. H.; BURNETT., M. S. Content-analysis research: an examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. Journal of Consumer Research. Nº 18,v.2, p.243-250,1991.

LAPENDA., José Ticiano Beltrão. Planejamento Estratégico e processo decisório. Jul, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/>>. Acesso em: 17 de setembro de 2014.

LEITE.; Audrey Ferreira Dias. Processos de planejamento estratégico e gestão da qualidade total como ferramentas de excelência em gestão. Pós-Graduação (Especialista em gestão estratégica e qualidade) – Universidade Cândido Mendes, Vitória, 2009. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/posdistancia/43785.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/43785.pdf)>. Acesso em: 17 de setembro de 2014.

LOPES., Carlos Tomás Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1978.

MADEIRA, Paula. Extensão industrial em sistemas locais de produção: Os efeitos da aglomeração na aquisição e difusão de novas capacitações em PMEs. São Paulo, 2009. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F3%2F3136%2Ftde-01092009-163714%2Fpublico%2FDissertacao\\_Arquivo\\_sem\\_ficha.pdf&ei=qrxivJK4OYinNvSVg7AO&usg=AFQjCNFrYwt51wNUUmTF18OLEm3Zl1w&vm=bv.79189006,d.eXY](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F3%2F3136%2Ftde-01092009-163714%2Fpublico%2FDissertacao_Arquivo_sem_ficha.pdf&ei=qrxivJK4OYinNvSVg7AO&usg=AFQjCNFrYwt51wNUUmTF18OLEm3Zl1w&vm=bv.79189006,d.eXY)>. Acesso em: 22 de setembro de 2014.

MARCONI., Marina de Andrade; LAKATOS., Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINHO., B. de L.; SYLOS., A. de L. Gestão da mudança organizacional: a necessidade de busca de alinhamento e realinhamento estratégico. IV Semead, Out.1999. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/artigos/Adm\\_geral/Marinho\\_e\\_Sylos.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/artigos/Adm_geral/Marinho_e_Sylos.PDF)>. Acesso em: 10 de setembro de 2014.

MAXIMIANO., Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MELO., Maria Cristina Pereira de. Competitividade da pequena produção industrial do nordeste: uma análise das potencialidades e limites do setor de confecção. Revista Econômica do Nordeste, Fortaleza, v. 31, n.2p. 236-261, abr-jun. 2000. Disponível em: <[http://www.bnb.gov.br/projwebren/Exec/artigoRenPDF.aspx?cd\\_artigo\\_ren=174](http://www.bnb.gov.br/projwebren/Exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=174)>. Acesso em: 22 de setembro de 2014.

NUTEC. O que é o peiex?. Jul, 2012. Disponível em: <<http://www.nutec.ce.gov.br/index.php/peiex/o-que-e-peiex->>. Acesso em: 22 de setembro de 2014.

OLIVEIRA., Djalma de Pinho Rebouças de,. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA., Maria Marly de. **Como fazer: projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

OLIVEIRA., S.L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PEIEX – PROJETO EXTENSÃO INDUSTRIAL EXPORTADORA. Manual de Trabalho, set., 2011. (Documento interno de circulação restrita).

PESSOA., S. **Dissertação não é bicho-papão**. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

PIMENTEL., Themisa Araújo Barroso; REINALDO., Hugo Osvaldo Acosta; OLIVEIRA., Leonel Gois Lima. Empreendedorismo Sustentável: Uma análise da implementação da sustentabilidade empresarial em micro, pequenas e médias empresas industriais atendidas pelo peiex – no nutec. 2010. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010\\_T00412\\_PCN22879.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00412_PCN22879.pdf)>. Acesso em: 17 de setembro de 2014.

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

RAYMUNDO., Ricardo Viduedo. Formulação da estratégia competitiva para empresas: identificação de método capaz de gerar artefato. Campo Limpo Paulista SP: FACCAMP, 2012. Disponível em: <[http://www.faccamp.br/madm/Documentos/producao\\_discente/2012/04abril/RicardoViduedoRaymundo/dissertaCAo.pdf](http://www.faccamp.br/madm/Documentos/producao_discente/2012/04abril/RicardoViduedoRaymundo/dissertaCAo.pdf)>. Acesso em: 17 de setembro de 2014.

REICHARDT., C. S; COOK, T. D. **Beyond qualitative versus quantitative methods**. London: sage. 1979.

REZENDE., Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano estratégico**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO., Sandra Marcia Cortez; SILVA., Vilma Aparecida Ferreira da; URBANAVICIUS Jr., Vladas. Identificação das ferramentas estratégicas utilizadas nas incubadoras de empresas. Ago, 2008. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documentos/cneg4/anais/T7\\_0094\\_0162.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documentos/cneg4/anais/T7_0094_0162.pdf)>. Acesso em: 17 de setembro de 2014.

ROCHA., R. E. V. Proposta de padronização do setor de engenharia para indústria de confecções jeans no estado do ceará. 54f. Monografia (Graduação em Engenharia Mecânica) – DEMP/UFC: Fortaleza, 2002.

ROCHA., Roberto Ednísio Vasconcelos., VIANA., Fernando Luiz Emerenciano., NUNES., Cristina Chaves.; NUNES., Fernando Ribeiro de Melo. A indústria de confecções na região nordeste: gargalos, potencialidades e desafios. ENEGEP, Rio de Janeiro, out, 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_stp\\_069\\_492\\_10700.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_069_492_10700.pdf)>. Acesso em: 22 de setembro de 2014.

ROCHA., Roberto Ednísio Vasconcelos; NUNES., Fernando Ribeiro de Melo. A capacitação como instrumento de redução de risco de crédito para a indústria de confecções do estado do ceará: O caso de um banco de desenvolvimento regional. XIII SIMPEP, Bauru, São Paulo. 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/48\\_3.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/48_3.pdf)>. Acesso em: 17 de setembro de 2014.

SAGUCHI., L.T. **Gestão empresarial: iniciando a excelência organizacional nas pequenas e grandes empresas**. São Paulo: Navegar, 2004.

SALOMÃO., Aretha Henrique Martins; SANTOS., Graciellen de Moura; WOGEL., Joseana Tostes. Projeto de extensão industrial exportadora – peiex: aplicação de conhecimentos acadêmicos em prol do desenvolvimento empresarial. [200-]. Disponível em: <[http://www.machadosobrinho.com.br/revista\\_online/publicacao/resenhas/PainelAcademico03REMS1.pdf](http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/resenhas/PainelAcademico03REMS1.pdf)>. Acesso em: 15 de setembro de 2014.

SALOMON., Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SANTOS., Eduardo Oliveira. **Inovação e internacionalização no segmento de confecção do estado do Ceará: análise do desempenho do projeto extensão industrial exportadora (peix).** Dissertação (Mestrado em Administração) – Feaac, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

SANTOS., Luís Carlos dos; MARQUES., Eduardo Madeira; DIAS., Alexandre Teixeira; ALMEIDA, Rinaldo Machado de; PAIVA, João Carlos Neves de. Estratégia competitiva e posicionamento estratégico: Um estudo no setor de confecções de Divinópolis – Minas Gerais. ENANPAD, 2003. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2003/ESO/2003\\_ESO1529.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ESO/2003_ESO1529.pdf)> Acesso em: 15 de setembro de 2014.

SEFAZ. Cadastro de contribuintes. Fortaleza, 1997.

SILVA., Cristiane Rocha.; GOBBI., Beatriz Christo.; SIMÃO., Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. Lavras, v.7, n.1, p.70-81, 2005.

SILVESTRE., Juliano de Castro. A importância do planejamento estratégico. 2013. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-do-planejamento-estrategico/74436/>>. Acesso em: 15 de setembro de 2014.

TERENCE., Ana Cláudia Fernandes. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F18%2F18140%2Fde-27052004-110812%2Fpublico%2FDissertacao\\_anaclaudia.pdf&ei=iXxiVKDGIselgwSmx4HwB&usg=AFQjCNGGXNyvbnoB9XhwzA3fYCcp28EGIA](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F18%2F18140%2Fde-27052004-110812%2Fpublico%2FDissertacao_anaclaudia.pdf&ei=iXxiVKDGIselgwSmx4HwB&usg=AFQjCNGGXNyvbnoB9XhwzA3fYCcp28EGIA)>. Acesso em: 15 de setembro de 2014.

THOMPSON., Arthur.; STRICKLAND III., A.J.; GAMBLE., John E. **Administração estratégica.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

## ANEXOS

ANEXO A – Check-list de identificação estratégica do PEIEX.

**QUESTÕES DO CHECK-LIST DE IDENTIFICAÇÃO ESTRATÉGICA**

UF do Núcleo Operacional:	Código do setor:	Extensionista gestor:
Empresa:		CNPJ da empresa:

**Legenda:****S – Sim N – Não P – Parcial**

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA			
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>AE1 - Estratégia Organizacional</b>
			1. Elabora ou possui um Planejamento Estratégico.
			2. Possui missão.
			3. Possui política (funcionários, fornecedores, clientes, única).
			4. Possui objetivo/metasp.
			5. Divulga os objetivos e/ou estratégias aos funcionários.
			6. Utiliza parâmetros que norteiam os investimentos (curto/longo prazo).
			7. Adota critérios para a seleção de terceirização de produtos/serviços.
			8. A empresa está informatizada – em quais setores utilizam.
			9. Possui seguro (predial, de produtos, de pessoas, etc.).
			10. São buscadas inovações tecnológicas (administração/produção) e como são aplicadas.
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>AE2 - Estrutura Organizacional</b>
			1. Possui alvará.
			2. Possui organograma geral.
			3. Possui descrição de funções.
			4. Possui normas (direitos, deveres).
			5. Possui procedimentos / instruções operacionais.
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>AE3 - Indicadores de Desempenho</b>
			1. Conhece sua participação de mercado.
			2. Calcula a taxa de produto X funcionário.
			3. Estabelece o índice de satisfação do cliente.
			4. Possui um sistema de monitoramento empresarial.
			5. Utiliza a relação Desempenho X Benefícios.
			6. Adota outros indicadores além destes citados. Especifique.

<b>CAPITAL HUMANO</b>			
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>CH1 - Estratégias de Recursos Humanos</b>
			1. Pratica política de participação nos lucros.
			2. Possui política salarial.
			3. Possui plano de carreira.
			4. Adota incentivos legais: vale-transporte, adiantamentos, etc.
			5. Adota incentivo (14º salário).
			6. Adota incentivo: vale-refeição / refeitório.
			7. Adota incentivo: convênio médico / odontológico / farmacêutico.
			8. Adota incentivo: vale-compras / vale-alimentação.
			9. Adota incentivo: seguro de vida em grupo.
			10. Adota incentivo: prêmio assiduidade / produtividade.
			11. Aproveita estagiários / 1º emprego.
			12. Privilegia a atuação generalista dos funcionários.
			13. Adota incentivo ao trabalho em grupo ou individual.
			14. Possui política de autonomia de resolução.
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>CH2 - Administração de Recursos Humanos</b>
			1. Possui registro dos funcionários ativos (quantos na administração e quantos na produção).
			2. Possui critérios de admissão / perfil do quadro de funcionários.
			3. Possui política Desempenho X Benefício (individual e/ ou coletivo).
			4. Encontra-se em situação legal (FGTS, INSS, contrato social, contrato de representante).
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>CH3 - Educação e Treinamento</b>
			1. Adota política de educação e treinamento.
			2. Identifica as necessidades de treinamento. Especifique.
			3. Efetua treinamento habitual (interno/externo; próprio/terceirizado, individual/grupo).
			4. Possui forma de avaliação do aprendizado.
			5. Forma multiplicadores.
			6. Possui formas de auxiliar a educação. Especifique.
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>CH4 - Indicadores de Recursos Humanos</b>
			1. Identifica absentismo. Especifique as causas.
			2. Ocorre rotatividade na empresa. Especifique as causas.
			3. Efetua investimentos em educação e treinamento em relação ao faturamento. Informe o percentual.
			4. Efetua avaliação de desempenho dos funcionários.
			5. Realiza pesquisa de clima/satisfação dos funcionários.
			6. Outros indicadores. Especifique.

<b>FINANÇAS e CUSTOS</b>			
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>FC1 - Administração Financeira</b>
			1. Executa controle de contas a pagar/receber.
			2. Desconta títulos.
			3. Possui empréstimos.
			4. Adota critérios de aplicações.
			5. Faz orçamento de investimento e despesas.
			6. Possui situação creditícia regular.
			7. Existe uma sustentação econômica principal (economia de escala).
			8. A empresa trabalha com instituições financeiras. Especifique.
			9. A empresa obteve algum por parte do governo algum incentivo. Especifique.
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>FC2 - Indicadores Financeiros</b>
			1. Possui capital de giro (se tem, quanto?).
			2. Executa o fluxo de caixa.
			3. Prazo médio de pagamento fornecedor é menor que o do recebimento do cliente.
			4. Executa balancete – demonstrativo mensal.
			5. Possui política de pagamento do terceirizado. Especifique.
			6. Possui sistema de negociação. Especifique.
			7. Avalia o seguro do negócio. Especifique como.
			8. Conhece a rentabilidade do setor.
			9. Avalia o patrimônio (ativo e passivo).
			10. Possui liquidez.
			11. Executa orçamento x controle de contas (orçamento x pagamentos - quanto gastou).
			12. Prazo médio de recebimento cliente e entrega do produto. (em dias).
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>FC3 - Administração de Custos</b>
			1. Utiliza algum programa ou planilha pré-elaborada na estrutura de formação do custo do produto.
			2. Atualiza os índices da planilha. Especifique.
			3. Como é calculada a margem (preço venda x custo)?
			4. O que contempla o custo do produto e o que representa cada item, em %:
			4.1. Administrativo.
			a. Custo fixo – máquinas/equipamentos/instalações.
			b. Avaliação da relação entre pessoal administrativo x pessoal fabril.
			4.2. Financeiro (despesas bancárias são agregadas ao custo do produto – exemplo: tarifas bancárias/juros/financiamentos/investimentos).
			4.3. Manufatura (mão de obra/tempo/matéria-prima).
			4.4. Embalagem (mão de obra/tempo/matéria-prima/embalagem).



<b>FINANÇAS e CUSTOS (Continuação)</b>			
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>FC4 - Indicadores de Custos</b>
			1. Possui planilha de controle.
			2. Conhece a ociosidade.
			3. Calcula o custo fixo / custo variável.
			4. Controla o índice de sucatas.
			5. Adota horas extras.
			6. Existe retrabalho na empresa. Qual é o índice?
			7. Conhece o giro de estoque por ano.
			8. Ocorrem devoluções de matéria-prima. Especifique o volume anual (percentual).
			9. Calcula o faturamento por funcionário.
			10. Acompanha os preços do produto no mercado.
			11. Possui outros indicadores além destes citados. Especifique.

<b>VENDAS e MARKETING</b>			
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>VM1 - Avaliação de Mercado</b>
			1. Acompanha preços concorrentes no mercado.
			2. Avalia tendências (moda)
			3. Prospecta novos clientes/mercados.
			4. Realiza ou utiliza dados de pesquisa (clientes ou mercado).
			5. Define os concorrentes. Especifique.
			6. Conhece o mercado em que atua.
			7. Utiliza todo o potencial de mercado da empresa.
			8. Sabe quanto representa a venda dos produtos da própria marca. Especifique.
			9. Possui cadastro de clientes.
			10. A equipe de vendas está estruturada. Especifique.
			11. A equipe de vendas passou ou passa por alguma orientação ou treinamento específico voltado para a venda.
			12. Participa de feiras e rodadas de negócios.
			13. Estabelece relacionamento com representantes/vendedores: Treinamento, exclusividade, contrato, avaliação.
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>VM2 - Política Mercadológica</b>
			1. Possui política de preços e prazos.
			2. Faz promoção.
			3. Faz propaganda.
			4. Adota política de novos lançamentos.
			5. Possui relacionamento com clientes.
			6. Paga comissões.
			7. Possui estrutura de vendas (possui loja própria-atacado/varejo).

			8.Adota manutenção de estoque de produtos acabados.
			9.Produz material promocional.
			10.Possui seguro de transporte (empresa-cliente) – forma de retirada.
			11.Adota política de garantia.
			12.Executa negociação.
			13.Privilegia como principal estratégia mercadológica massificação.
			14.Participa de redes de cooperação.
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>VM3 - Análise de Desempenho</b>
			1. Possui indicadores de margem de contribuição.
			2. Possui indicadores de margem de rentabilidade.
			3. Apresenta lucro (indicadores) compatível.
			4. Possui estatísticas de vendas.
			5. Conhece a sazonalidade.
			6. Estabelece vida útil
			7. Existe um sistema de confirmação do estoque – consulta por estoque / comunicação de estoque / processo de manufatura.
			8. Possui outros indicadores além destes citados. Especifique.

### COMÉRCIO EXTERIOR

<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>CE1 – Engenharia de Exportação</b>
			1. Conhece as vantagens de exportar.
			2. Sabe quem pode exportar.
			3. Sabe para onde exportar.
			4. Sabe quando exportar.
			5. Sabe como exportar.
			6. Sabe o que exportar.
			7. Conhece os erros de como não exportar.
			8. Conhece as barreiras da exportação.
			9. Sabe para quem exportar.
			10. Conhece o universo do exportador.
			11. Conhece as adaptações dos produtos para exportação.
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>CE 2 – Plano de Internacionalização da Empresa</b>
			1. Realiza a avaliação da capacidade exportadora.
			2. Conhece a estrutura de um Plano de Internacionalização da empresa.
			3. Desenvolve o passo a passo do Plano de Internacionalização.
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>CE 3 – Consórcio de Exportação.</b>
			1. Sabe o que é um consórcio de exportação.
			2. Conhece as vantagens de um consórcio.
			3. Conhece os tipos de consórcio.
			4. Sabe as dificuldades para realizar um consórcio.
			5. Conhece as etapas de criação de um consórcio.

S	N	P	<b>CE 4 – Processo de Exportação</b>
			1. Conhece um fluxograma de exportação.
			2. Prepara a documentação de exportação.
			3. Conhece o Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX.
			4. Realiza a exportação.
			5. Realiza o câmbio.

<b>PRODUTO e MANUFATURA</b>			
S	N	P	<b>PM1 - Desenvolvimento de Produto</b>
			1. Possui documentação e codificação dos produtos.
			2. Possui estrutura de produtos / ficha técnica.
			3. Há interação área comercial/produto.
			4. Conhece o tempo médio de desenvolvimento de produto. Especifique.
			5. Há desenvolvimento com custo objetivado.
			6. É proprietário do ferramental.
			7. Possui marcas e patentes.
			8. Avalia a escolha da matéria-prima.
S	N	P	<b>PM2 – Gestão da Inovação</b>
			1. PERCEPÇÃO DA INOVAÇÃO
			1.1. Considera inovação importante para seu negócio.
			1.2. Considera a inovação como o principal diferencial competitivo no seu ramo de negócio.
			1.3. Possui estratégia tecnológica. Se sim, qual? Lança na frente ou segue os concorrentes.
			1.4. Considera a estratégia tecnológica como parte de sua estratégia competitiva.
			2. CONHECIMENTO SOBRE INSTRUMENTOS DE APOIO À INOVAÇÃO
			2.1. Conhece entidades de fomento para projetos de inovação.
			2.2. Interessa apresentar projeto de inovação para alguma entidade de fomento.
			2.3. Conhece a legislação existente para a inovação (Leis da Inovação Federal e Estadual e Lei do Bem).
			3. PRÁTICA DA INOVAÇÃO
			3.1. Tem competência interna para desenvolver produtos inovadores.
			3.2. A empresa possui área/unidade de pesquisa e desenvolvimento.
			3.3. Já desenvolveu trabalho em parceria com Universidade e/ou Instituto de Pesquisa. Especifique.
			3.4. A parceria foi positiva e produziu os resultados esperados.
			3.5. Tem ou já teve algum pleito de financiamento aprovado por entidade de fomento. Especifique.
			3.6. Já utilizou algum incentivo fiscal para inovação.
			4. REDES DE INTERAÇÃO
			4.1. Acompanha as tecnologias do mercado no Brasil.
			4.2. Acompanha as tecnologias do mercado no exterior.

			4.3. Acompanha pesquisas acadêmicas no seu ramo de negócio.
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>PM3 - Processo de Manufatura</b>
			1. FERRAMENTARIA
			1.1. A fabricação/manutenção do ferramental é própria.
			1.2. Documenta e codifica o ferramental.
			1.3. Existe facilidade de localização do ferramental.
			2. MANUTENÇÃO
			2.1. A manutenção industrial é própria.
			2.2. Existe possibilidade de terceirização (elétrica, hidráulica, mecânica, pneumática).
			2.3. Existe ficha de controle dos equipamentos (manutenção preventiva).
			2.4. Existe ficha de lubrificação.
			2.5. Conhece a máquina que provoca o maior número de paradas. Especifique.
			2.6. Conhece o tempo médio de produção e de paradas. Especifique.
			2.7. Conhece os tipos comuns de parada de máquinas. Especifique.
			3. LOGÍSTICA – COMPRA
			3.1. Há critério de seleção de fornecedores (cotação).
			3.2. Conhece o tempo entre pedido e recebimento. Especifique.
			3.3. Existe critério para o meio de transporte e responsabilidade do pagamento do frete. Especifique.
			3.4. Faz conferência de recebimento (mercadoria x pedido – mercadoria x nota fiscal).
			3.5. Possui documentação para ordens/solicitação de compra.
			3.6. Analisa o controle do desempenho do fornecedor.
			3.7. Planeja o fornecimento de matéria-prima.
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	4. LOGÍSTICA – ARMAZENAMENTO (almoxarifado)
			4.1. Possui local de armazenamento dos suprimentos.
			4.2. Existe um responsável para descarregamento.
			4.3. Possui estoque intermediário (almoxarifado de linha).
			4.4. Possui transporte interno (carrinhos, guias, etc.).
			4.5. Controla o estoque (conhece o estoque).
			4.6. Existe comunicação com a administração.
			4.7. Possui política de estoque mínimo.
			4.8. Faz FIFO ( <i>First in – First out</i> ).
			5. MANUFATURA – OPERACIONAL
			5.1. Há critério de manufatura (informar nome dos setores). Especifique.
			5.2. Há critério para o grau de mecanização. Especifique.
			5.3. Há critério para o grau de automatização. Especifique.
			5.4. Idade média das máquinas é compatível com a exigência de mercado. Especifique.
			5.5. Há critério de tempo médio de troca de ferramentas.
			5.6. Há critério de tempo de troca de ferramenta do gargalo do produto principal.
			5.7. As máquinas são dedicadas ao multiuso
			6. MANUFATURA – FUNCIONAL
			6.1. Há critério para os turnos de operação. Especifique.
			6.2. Utiliza fichas de fabricação (quantidade, prazos, ferramentais).

			6.3. Possui controle estatístico de fabricação (capacidade nominal, capacidade real, códigos de parada, tempos de parada).
			6.4. Layout conveniente.
			6.5. Fluxo produtivo é conveniente.
			6.6. Existe planejamento da produção.
			6.7. Existe flexibilidade de manufatura.
			6.8. Conhece o tempo de processamento do principal produto.
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>PM4 - Qualidade e Indicadores</b>
			1. Calcula o índice de rejeição e retrabalho.
			2. Elabora estatísticas de qualidade (análise a partir dos dados).
			3. Tem reclamações / devoluções de clientes.
			4. Possui padronização dos tempos/processos/operações/qualidade.
			5. Adota o sistema Toyota de 7 perdas.
			6. Outros indicadores além destes citados. Especifique.
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>PM5 - Gestão Ambiental</b>
			1. Adota a minimização de resíduos sólidos, líquidos e gasosos.
			2. Adota acondicionamento adequado de resíduos perigosos e disposição final adequada.
			3. Efetua coleta seletiva
			4. Controla resíduos gerados.
			5. Substitui produtos e materiais que possam prejudicar trabalhadores e meio ambiente.
			6. Possui licença (IBAMA, alvará da vigilância sanitária, liberação dos bombeiros, outros).
			7. Controla e minimiza o custo de energia (elétrica, carvão, óleo combustível).
			8. Possui EPC, fornece e exige sua utilização pelos funcionários.
			9. Possui condição adequada de higiene e limpeza das instalações.
			10. Possui adequada situação ambiental, envolvendo temperatura, luminosidade e umidade (local de trabalho).
			11. Disponibiliza boas condições de sanitários aos clientes.
			12. Há boa condição das máquinas, equipamentos, ferramentas, ambiente.
			13. Há boa aparência de ambiente, pessoas, produto e instalações.
			14. Possui política de segurança de higiene e segurança do trabalho (SESMT, CIPA,...).
			15. Existe climatização do ambiente (exaustores, ar condicionado, ventiladores).
			16. Utiliza registros de acidentes de trabalho anuais.
			17. Apresenta medidas preventivas para evitar acidentes de trabalho.
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>PM6 - Eficiência Energética</b>
			1. GESTÃO
			1.1. Possui um programa interno de conservação de energia (COCICE, CICE).
			1.2. Existe um plano para implantação de uma CICE.
			1.3. Redução de consumo de energia faz parte da política da empresa.

		1.4. Há trabalho voltado para eficiência energética na empresa.
		1.5. Há funcionários da empresa que atuam na área de energia. Quantos?
		2. INSTALAÇÕES
		2.1. Condições das instalações elétricas.
		2.2. É cultura haver ambientes iluminados em períodos não produtivos.
		2.3. Há ambientes com iluminação natural.
		2.4. Há cultura de usar aparelhos de ar condicionado com janelas e/ou portas abertas.
		3. EQUIPAMENTOS
		3.1. As instalações possuem luminárias sujas e/ou calhas envelhecidas.
		3.2. Há emendas de cabos elétricos na alimentação das máquinas e/ou alimentação.
		3.3. Há filtros que necessitam de limpeza nos aparelhos de ar condicionado.
		3.4. Há tanques e/ou tubulações de água quente sem isolamento térmico.
		3.5. Existem vazamentos de fluidos nos sistemas produtivos das bombas.
		3.6. Os motores das máquinas continuam ligados em períodos ociosos.
		3.7. Há pontos de desperdício de água.
		3.8. As descargas de vapor (quando aplicável) obedecem a uma periodicidade pré-definida.
		3.9. Há um programa de manutenção preventiva dos sistemas da empresa..

#### ANEXO B – Quadro com propostas de melhorias do projeto PEIEX.

	Total de propostas em comum
Área funcional administração estratégica, parte 1.	
1.Capacitação em elaboração do planejamento estratégico	45
2.Definir e divulgar objetivos e metas da empresa com os funcionários	18
3.Capacitação em ferramentas para gerenciamento contínuo da qualidade	13
4.Definição de manual de descrição de funções, direitos e deveres.	15
5.Formalização de um organograma geral da empresa	23
6.Estabelecer critérios efetivos para acompanhar a satisfação dos seus clientes.	7

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Total de propostas em comum
Área funcional administração estratégica, parte 2.	
7.Buscar regularização do alvará de funcionamento	4
8.Capacitação sobre acompanhamento das estratégias organizacionais	3
9.Utilização de planilhas de controles gerenciais para melhor tomada de decisões.	3
10.Criação de missão e visão	18
11.Formalizar normas e procedimentos	7

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Total de propostas em comum
Área funcional administração estratégica, parte3.	
12.Estabelecer e acompanhar indicadores de desempenho	2
13.Contratar seguro para o imóvel	2
14.Informatizar imediatamente as áreas funcionais consideradas mais importantes	2
15.Utilizar indicadores de desempenho	2
16.Alinhar os objetivos das áreas funcionais com os da empresa	2
17.Implantação do planejamento estratégico	3
18.Definir uma estrutura organizacional compatível com o tamanho da empresa	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Total de propostas em comum
Área funcional recursos humanos, parte 1.	
1.Aplicação do instrumento para pesquisa de clima e/ou satisfação organizacional	35
2.Adotar critérios de premiação à assiduidade e à produtividade dos funcionários.	8
3.Inserção de conceitos de motivação e liderança, através de treinamentos internos na fábrica	11
4.Capacitação sobre liderança empresarial	6
5.Definição de critérios relativos às metas produtivas dos seus colaboradores	3
6.Definir métodos corretos para se efetuar a avaliação de desempenho dos funcionários	7
7.capacitação de práticas e conceitos de liderança em chão de fábrica	3
8.Capacitação sobre ferramentas de avaliação de desempenho dos seus colaboradores	4
9.Adoção de política de educação e treinamento	5
10.Rever política de benefícios por desempenho	1
11.Desenvolver estratégias para obter comprometimento das funções	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Total de propostas em comum
Área funcional recursos humanos, parte 2.	
12.Capacitação para todos os setores da empresa e Investimento em educação e treinamento	12
13.Desenvolver ferramenta para avaliação de desempenho dos funcionários	3
14.Formalizar uma política salarial	5
15.Definição de critérios relativos à plano de carreira e à plano de cargos e salários	8
16.Entender as causas do absenteísmo e conforme o resultado da pesquisa de clima.	4
17.Palestra motivacional com foco em trabalho em equipe e comprometimento	5
18.Instituir prêmio por assiduidade e produtividade, visando uma melhoria do índice de absenteísmo	7
19.Regularizar a situação dos colaboradores	1
20.Contratação de pessoal para serviços administrativos	1
21.Ter estrutura própria de RH	1
22.Estabelecer critérios formais para admissão dos colaboradores	2
23.Regularizar as obrigações trabalhistas	1
24.Investigar o alto índice de absenteísmo, ainda que sazonal	1
25.Palestra direcionada às áreas Gerencial e Administrativa da empresa.	1
26.Contratar supervisor para a área de produção	1
27.Determinar critérios para a admissão de novos funcionários	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Total de propostas em comum
Área funcional finanças e custos, parte 1.	
1.Capacitação em controles financeiros para tomada de decisão	30
2.Capacitação para formação de preço de venda do produto	44
3.Executar Planejamento Financeiro	14
4.Capacitação em fluxo de caixa	17
5.Buscar informação sobre política de incentivo de funcionários	1
6.Formar Capital de Giro compatível com sua estrutura	5
7.Melhorar a liquidez	1
8.Revisar os prazos médios	1
9.Adotar planilha de controle de custos	3
10.Instituir controle informatizado das contas a pagar e a receber	2
11.Regularizar situação creditícia	2
12.Fazer planejamento orçamentário	6

Fonte: Elaborado pelo autor.



	Total de propostas em comum
<b>Área funcional finanças e custos, parte 2.</b>	
13.Acompanhar a variação patrimonial anualmente	4
14.Medir e controlar as horas extras	2
15.Elaborar política de pagamento dos terceirizados	1
16.Implementar a planilha de Demonstrativo de Resultados	3
17.Revisar controles existentes, visando a divisão das contas gerenciais e pessoais	1
18.Equilibrar os prazos de pagamento e de recebimento	3
19.Instituir controle informatizado dos custos	1
20.Realizar avaliação do patrimônio ativo e passivo	1
21.Elaborar política de pagamento dos terceirizados	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Total de propostas em comum
<b>Área funcional vendas e marketing, parte 1.</b>	
1.Sensibilização para formação de parcerias e/ou redes de cooperação	13
2.Capacitação sobre a elaboração de um plano de vendas	38
3.Capacitação em elaboração de um plano de marketing	41
4.Conhecer os indicadores de margem de contribuição e rentabilidade ajudando nas decisões estratégicas	8
5.Investir em propaganda	11
6.Adotar estratégias de controle na atuação com os representantes de vendas	3
7.Orientações sobre criação de novas formas para a fidelização de clientes	3
8.Elaborar estatísticas de vendas.	5
9.Capacitação de equipe de Vendas nas questões da Excelência no Atendimento aos Clientes.	2
10.Utilizar todo o potencial de mercado da empresa	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Total de propostas em comum
<b>Área funcional vendas e marketing, parte 2.</b>	
11.Possuir um cadastro dos principais clientes da empresa.	2
12.Participar de feiras de negócio	2
13.Investir em sua própria marca, visando expansão dos negócios	1
14.Definir novas estratégias comerciais a serem aplicadas e trabalhadas pela empresa	3
15.Informatizar informações de vendas para histórico de vendas	1
16.Definir os concorrentes e ampliar as vendas através de novos representantes ou de vendedores avulsos.	1
17.Realizar pesquisa de mercado	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Total de propostas em comum
<b>Área funcional comércio exterior</b>	
1.Conhecer todo o processo de exportação e engajamento da empresa no mercado global	52
2.Pesquisar novas possibilidades de exportação dentro do seu setor	1
3.Participação em feiras internacionais	3
4.Proceder à inscrição da empresa no SISCOMEX	2
5.Sugere-se esperar momento mais adequado para se investir nesta área	1
6.Filiação a entidades parceiras que fazem prospecção à áreas de comércio exterior	1
7.Divulgação do site em inglês e espanhol e em sites de busca	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Total de propostas em comum
<b>Área funcional produto e manufatura, parte 1.</b>	
1.Capacitação em layout	25
2.Capacitação em planejamento da produção	30
3.Capacitação em cronoanálise	28
4.Capacitação em Liderança de Chão de Fábrica	14
5.Capacitação sobre gestão de estoques	24

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Total de propostas em comum
<b>Área funcional produto e manufatura, parte 2.</b>	
6.Capacitação em ferramentas para o gerenciamento contínuo da qualidade	8
7.Elaborar estatísticas de qualidade	9
8.Capacitação sobre programa 5S	5
9. Desenvolver programa de manutenção preventiva para máquinas, equipamentos e sistemas da empresa.	6
10.Capacitação em gestão da qualidade	2
11.Desenvolver ações voltadas para a redução do consumo de energia	1
12.Capacitação em documentação técnica do produto	1
13.Capacitação em balanceamento de linhas	4
14.Providenciar registro de suas marcas	3
15.Adotar ficha técnica dos produtos, visando uma melhor qualidade dos mesmos	1
16.Capacitar o empresário sobre entidades de fomento à inovação tecnológica.	2
17.Utilizar técnicas de prevenção e segurança do trabalho	1
18.realizar desenvolvimento do produto com custo objetivado	2
19.elaboração e utilização de fichas de controles de equipamentos e lubrificação	1
20.Desenvolver ações voltadas para a redução do consumo de energia	1
21.Realizar coleta seletiva	3
22.Estabelecer e acompanhar indicadores de qualidade	2
23.Inserir o empresário em entidades de fomento à inovação tecnológica	1

Fonte: Elaborado pelo autor.