

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL: UM ESTUDO DAS INDÚSTRIAS ATENDIDAS PELO PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO NA REGIÃO DO ALTO JACUÍ¹

STRATEGIC PLANNING FOR REGIONAL DEVELOPMENT: A STUDY OF THE INDUSTRIES SERVED BY THE PRODUCTION EXTENSION AND INNOVATION PROJECT IN THE ALTO JACUÍ REGION

Diziane Inês De Lima², Felipe Cavalheiro Zaluski³, Dieter Rugart Siedenberg⁴

¹ Pesquisa desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional

² Mestranda em Desenvolvimento Regional, Pós-Graduada em Auditoria e Perícia Contábil e Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Bolsista PROSUC/Capes.

³ Mestrando em Desenvolvimento Regional e Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Bolsista PROSUC/Capes.

⁴ Doutor em Geografia Econômica sobre Desenvolvimento Regional, Mestre em Planejamento Regional e Bacharel em Administração de empresas, Professor do PPGDR Unijuí.

RESUMO

O presente estudo objetivou-se realizar uma análise sobre as indústrias atendidas pelo Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI) da região do Conselho Regional de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (COREDE) Alto Jacuí. Deste modo, primeiramente buscou-se caracterizar o PEPI e elucidar as informações acerca do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI) deste COREDE, a fim de demonstrar as situações das empresas atendidas em relação à gestão estratégica, problemas operacionais e ações de melhoria. Os resultados evidenciam que as empresas atendidas pelo NEPI Alto Jacuí possuem um grande potencial competitivo e mediante a adoção de novas estratégias de gestão poderão ocorrer melhorias tanto na estrutura organizacional como nos processos administrativos.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Desenvolvimento Regional. Projeto de Extensão.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the industries served by the Extension Production and Innovation Project (PEPI) of the region of the Regional Development Council of Rio Grande do Sul (COREDE) Alto Jacuí. In this way, we first sought to characterize the PEPI and to elucidate the information about CORPR's COR (Productive Extension and Innovation Center) in order to demonstrate the situations of the companies served in relation to strategic management, operational problems and improvement actions. The results show that the companies served by NEPI Alto Jacuí have a great competitive potential and through the adoption of new management strategies, improvements can be made both in the organizational structure and in the administrative processes.

Keywords: Strategic planning. Regional development. Extension project.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

1 INTRODUÇÃO

As organizações industriais são responsáveis pela geração de um grande número de empregos e exercerem um importante papel na economia moderna, trazendo benefícios e desenvolvimento para as regiões (SANABIO; ANTONIALLI, 2007). Deste modo torna-se necessário a criação de projetos que auxiliem essas organizações a aprimorem seu desenvolvimento.

Neste contexto, muitas organizações utilizam o processo de consultoria, como uma atividade de apoio aos gestores nas tomadas de decisões, sendo orientados para que consigam realizar o processo de análise dentro de sua organização e assim efetuar as ações corretivas que se fazem necessárias. Assim, Britto (2012) destaca que a busca por ferramentas e resultados que auxiliem as empresas a dar conta deste desafio é de fundamental importância para as organizações e um fator chave na sobrevivência e no crescimento empresarial. Neste sentido, analisar, compreender, controlar e ter condições de modificar para melhorar os processos é crucial, pois isto permite identificar as ameaças e aproveitar oportunidades para a melhoria contínua de aspectos relevantes na gestão administrativa.

Ciente de que muitas empresas do Rio Grande do Sul apresentam sérias dificuldades de inserção num mercado cada vez mais competitivo, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul lançou no ano de 2012 o Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI), visando alavancar o desempenho empresarial de pequenas e médias empresas do setor industrial. A atuação do Projeto se dá através dos Núcleos de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI), que são estruturas implantadas em universidades conveniadas ao PEPI. Na região do Conselho Regional de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (COREDE) Alto Jacuí, o convênio é com a Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ), sendo que o NEPI Alto Jacuí atende os quatorze municípios que integram este COREDE.

No caso das indústrias atendidas pelo NEPI Alto Jacuí, entre agosto/2016 e julho/2017, considerando um universo de quarenta e três empresas atendidas nas áreas de planejamento estratégico, redução de perdas e produção mais limpa, constatou-se que problemas relacionados à dificuldade de falta de processos operacionais padronizados, que acarretam perdas na produção, capacitação da gestão, falta de controles internos eficientes, ausência de planejamento estratégico, dificultam o crescimento econômico dessas organizações. Isso faz com que ocorra a necessidade de uma melhor estrutura de monitoramento e adequação dessas organizações.

Neste sentido, o estudo objetiva-se em realizar uma análise dos resultados das ações do PEPI sobre as indústrias atendidas na região do COREDE Alto Jacuí, deste modo, primeiramente buscou-se caracterizar a região do NEPI Alto Jacuí e elucidar as informações sobre o PEPI, a fim de demonstrar as situações das empresas atendidas em relação à gestão estratégica, problemas organizacionais e ações de melhoria.

2 METODOLOGIA

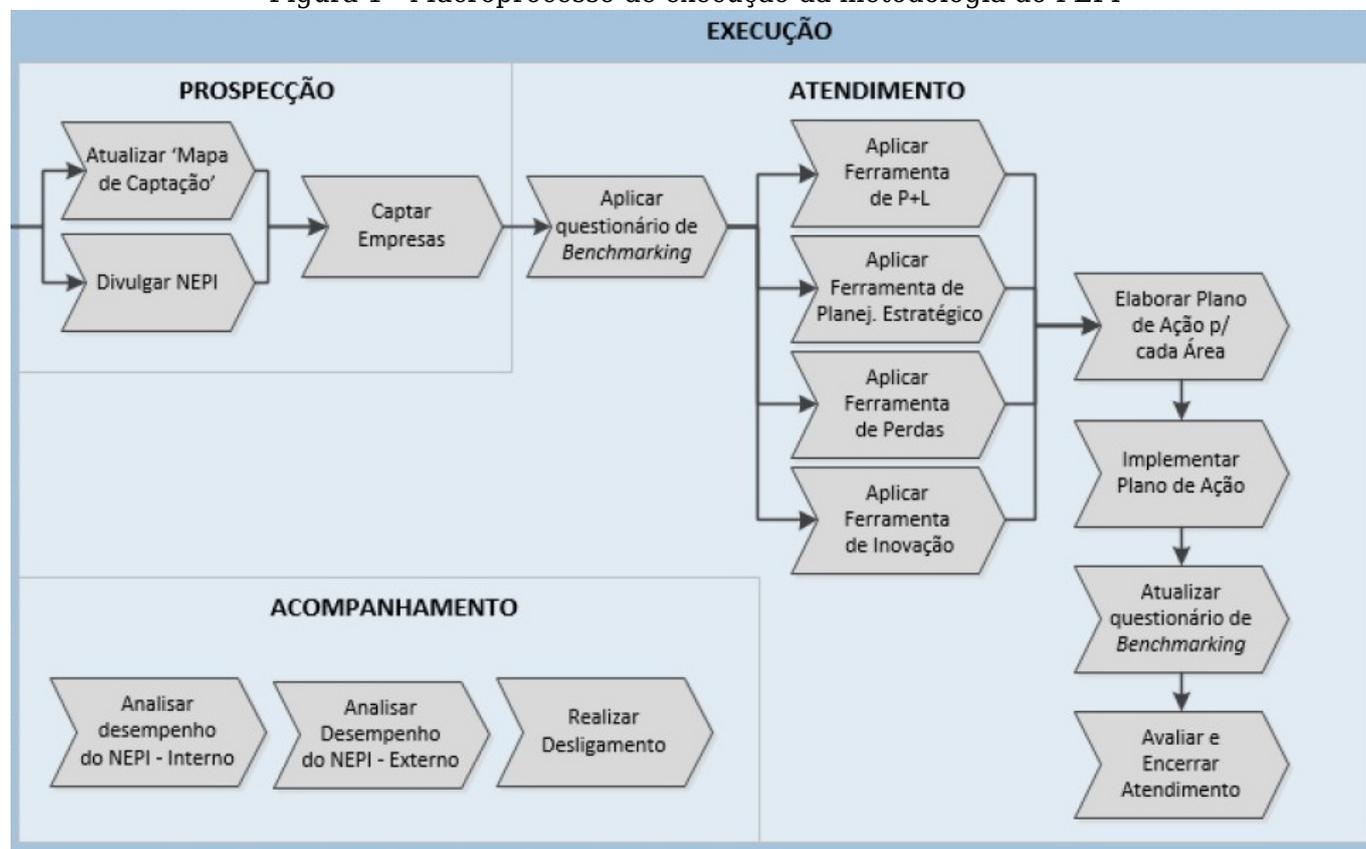
Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Em relação à abordagem da investigação, pode-se afirmar que este estudo se enquadra como qualitativa, pois dispensa o uso de métodos estatísticos, sugere uma análise de dados de forma indutiva e coloca o pesquisador como instrumento-chave da pesquisa (TEIXEIRA et al., 2009). Quanto aos objetivos estabelecidos, classifica-se como descritiva, pois, segundo o que afirma Gil (1999), visa descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Em relação aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como bibliográfica, pois se trata de um estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais, etc. (VERGARA, 2009). Devido a necessidade de investigação em documentos institucionais diversos que ainda não receberam algum tratamento analítico, este estudo classifica-se, também, como documental (BEUREN et al., 2004).

A coleta dos dados baseou-se na metodologia do PEPI, que conta com três etapas distintas em seu processo de execução: Prospecção, Atendimento e Acompanhamento, conforme Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Macroprocesso de execução da metodologia do PEPI



Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

A Execução engloba os principais macroprocessos do Projeto, uma vez que interagem diretamente com a empresa, objeto do atendimento. Na Prospeção são captadas as empresas a serem atendidas. O Atendimento consiste na realização do diagnóstico específico de cada área da consultoria, a partir do qual é elaborado um plano de ação, que é implementado durante os atendimentos. A metodologia contempla ainda uma etapa de acompanhamento, onde é analisado o desempenho do projeto a partir de ferramentas específicas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo apresenta-se os principais resultados analisados sobre o Projeto de Extensão Produtiva e Inovação (PEPI), as características da região do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI) Alto Jacuí e por fim, elucida-se as análises sobre as empresas atendidas pelo NEPI da região Alto Jacuí.

3.1 O PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO (PEPI)

Visando auxiliar no desenvolvimento das indústrias e das regiões onde estão inseridas, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Lei Estadual nº 13.839/2011, instituiu o Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI), que é um instrumento da Política Industrial do Estado do Rio Grande do Sul, o qual fomenta o aumento da produção, do emprego e da renda, proporcionando o estreitamento de uma relação continuada das empresas com instituições locais e apoiando a formulação de projetos para expansão, modernização e inovação. Desenvolvendo a cultura de acesso, geração e oferta permanente de serviços de planejamento, pesquisa, tecnologia, inovação, financiamento e cooperação, como meios da empresa assegurar sua sustentabilidade no mercado, aumentar a produtividade, tornar-se mais competitiva, planejar-se para expandir, modernizar e inovar (RIO GRANDE DO SUL, 2011).

O crescimento e o fortalecimento dos municípios estão atrelados à definição de políticas públicas que promovam, entre outros, o desenvolvimento humano através de geração de trabalho e renda, bem como qualifiquem a educação. A ideia de desenvolvimento vai muito além da multiplicação da riqueza material, pois “traz consigo a promessa de tudo – a modernidade inclusiva propiciada pela mudança estrutural” (SACHS, 2004, p. 13).

O projeto atua de forma regionalizada, por meio do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI) constituída em parceria entre a Secretaria de Desenvolvimento do Governo do Estado do Rio Grande do Sul e a Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ). O núcleo é formado por extensionistas, profissionais formados nas áreas de contabilidade, administração, engenharia ambiental e engenharia de produção, que auxiliam as empresas na solução de problemas e implantação de melhorias.

As ações do PEPI visam atender, preferencialmente, indústrias de pequeno e médio porte,

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

participantes de Arranjos Produtivos Locais (APLs) ou setores priorizados pelo sistema de desenvolvimento do Estado, pelas comunidades regionais e pelos planos de desenvolvimento dos COREDES. O projeto prevê assistência a empresa in loco para identificação de oportunidades, planejamento e implementação de ações nas áreas de gestão, redução de perdas no processo produtivo e produção mais limpa, onde pretende-se alcançar resultados como aumento da produtividade, a redução do impacto ambiental e o custo com resíduos bem como o planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DO NÚCLEO DE EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO (NEPI) ALTO JACUÍ

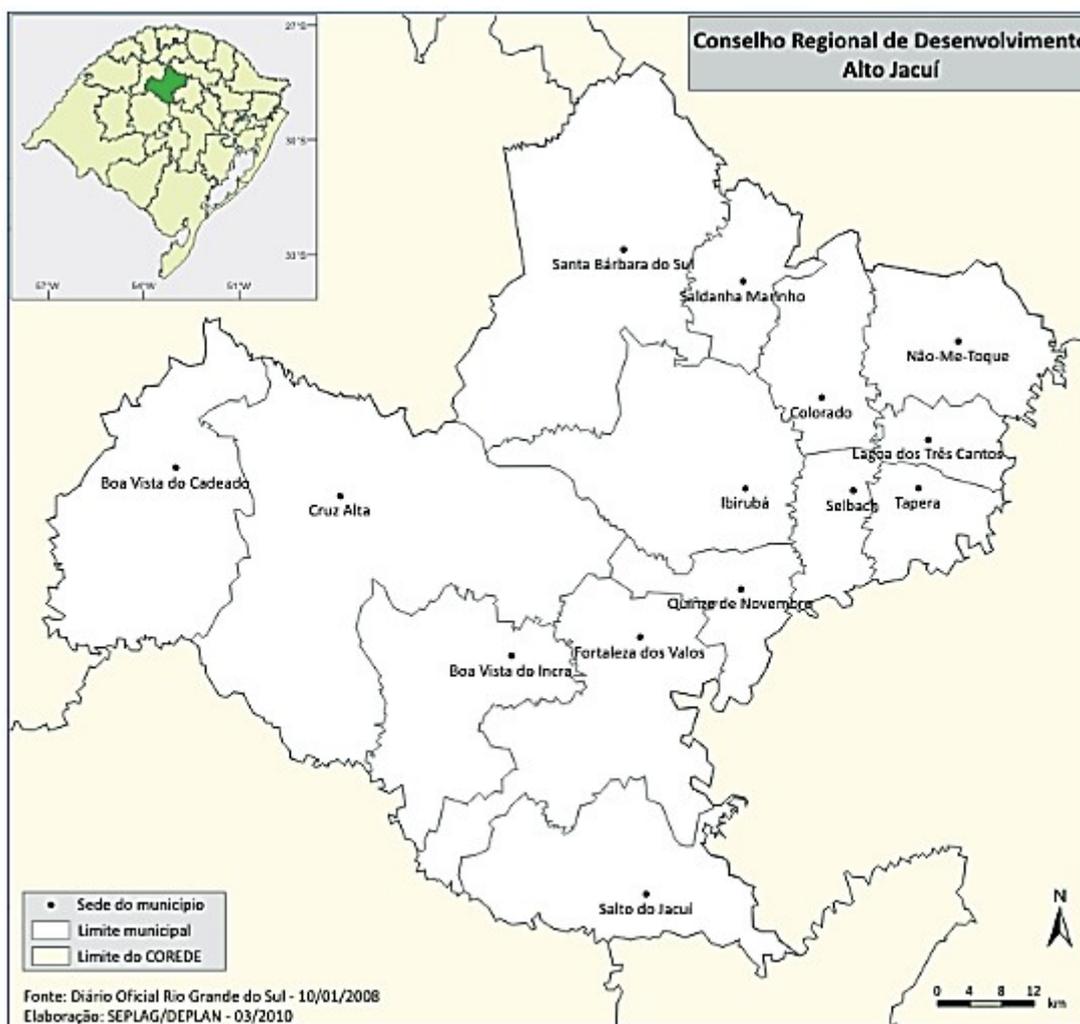
O NEPI UNICRUZ/Alto Jacuí, pertence ao COREDE Alto Jacuí, localizado no Planalto Meridional do Estado do Rio Grande do Sul, é formado por quatorze municípios da região Noroeste do Estado e abrange uma área de 6.893,8 km², com uma população de 160.027 mil habitantes, segundo dados do perfil sócio econômico da Fundação de Economia e Estatística (RIO GRANDE DO SUL, 2015).

Integra esta região os municípios de Boa Vista do Cadeado, Boa Vista do Incra, Colorado, Fortaleza dos Valos, Ibirubá, Lagoa dos Três Cantos, Não-Me-Toque, Quinze de Novembro, Saldanha Marinho, Salto do Jacuí, Santa Bárbara do Sul, Selbach, Tapera e Cruz Alta, reconhecida como cidade polo do referido COREDE, conforme demonstrado na Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Mapa dos municípios de abrangência do NEPI Alto Jacuí/RS



Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial



Fonte: Rio Grande do Sul (2015).

Os dados apresentados a seguir são originados da Secretaria do Planejamento, Mobilidade e Desenvolvimento Regional do Rio Grande do Sul (2015), referente aos indicadores econômicos que influenciam no desenvolvimento regional, o somatório dos quatorze municípios apresenta um Produto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente R\$ 5,1 bilhões, o que representava 1,9% do total do Estado do Rio Grande do Sul. Neste quesito o município de Cruz Alta, Ibirubá e Não-Me-Toque apresentavam os maiores valores de PIB per capita com, respectivamente, R\$ 2,1 bilhões, R\$ 829 milhões e R\$ 673 milhões. E o município de Salto do Jacuí apresenta o menor valor.

Sobre o Valor Adicionado Bruto (VAB), a Agropecuária é responsável por 11,9%, a Indústria por 17,6% e o setor de Serviços por 70,5%. No que se refere à agricultura, o cultivo de soja em grão é responsável por 37,9%, seguido pela criação de bovinos de corte e de leite e outros animais com

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

26% e o cultivo de cereais para grãos, principalmente trigo e milho, com 15,4%, o feijão e mandioca representam 7,7% e a criação de suínos com 6,5%.

No segmento da Indústria da região do Alto Jacuí é composta com 62,4% pela indústria de transformação, que se localiza principalmente nos municípios de Não-Me-Toque, Cruz Alta e Ibirubá, que possui como destaque a fabricação de máquinas e equipamentos, especialmente a fabricação de tratores e máquinas e equipamentos para agricultura e pecuária. Nos serviços, o comércio e serviços de manutenção e reparação são responsáveis por 41,8% do VAB do setor, encontrando-se em destaque nos municípios de Cruz Alta e Ibirubá.

O ramo de máquinas e implementos agrícolas se concentra principalmente nos municípios no norte do COREDE, já o município de Cruz alta tem seus empregos concentrados na fabricação de produtos alimentícios, especialmente laticínios, e de produtos químicos, principalmente fertilizantes e defensivos agrícolas.

3.3 ANÁLISE SOBRE AS EMPRESAS ATENDIDAS NA REGIÃO ALTO JACUÍ

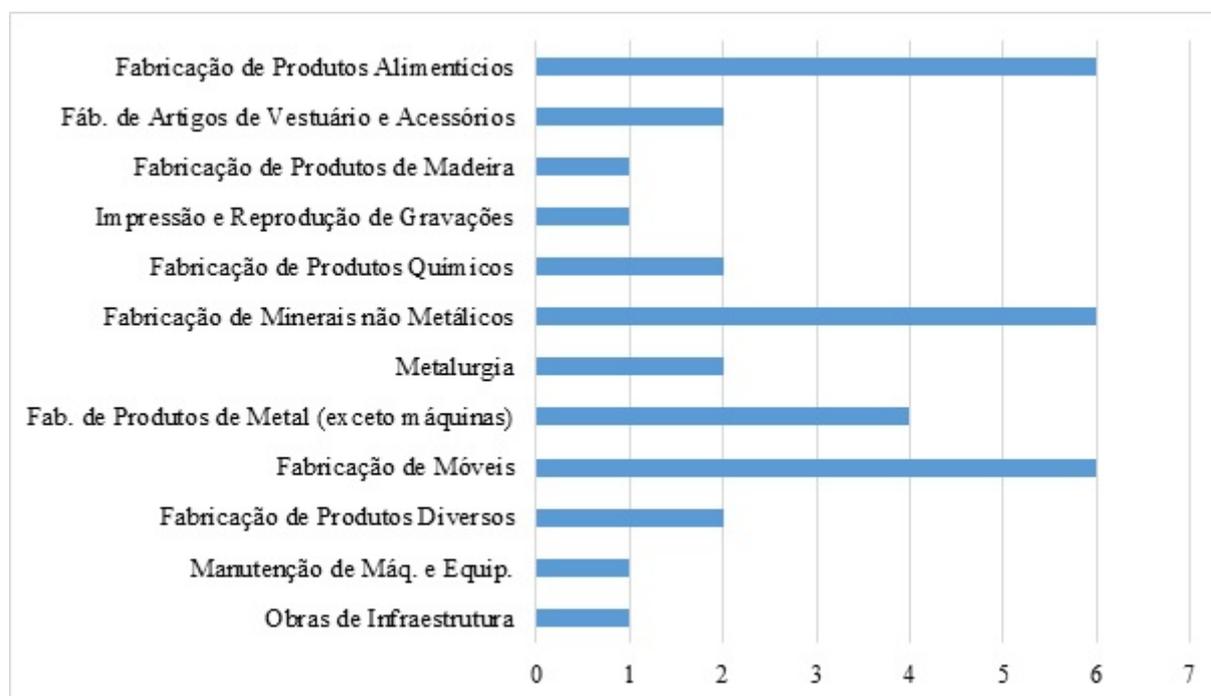
O cenário atual exige das empresas um aperfeiçoamento e aprimoramento contínuo de seus processos. A busca por ferramentas e resultados que auxiliem as empresas a dar conta deste desafio é de extrema importância para as organizações e um fator chave na sobrevivência e no crescimento empresarial.

O projeto prevê a assistência à empresa *in loco* para identificação de oportunidades, planejamento e implementação de ações nas áreas de gestão, e redução de perdas no processo produtivo, onde pretende-se alcançar resultados como aumento da produtividade bem como o planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo.

Entre os ramos de atividades das empresas atendidas, destacam-se o ramo moveleiro, de produtos minerais, produtos de metal e alimentício, conforme Figura 3.

Figura 3 - Ramo de atividade das empresas atendidas pelo NEPI Alto Jacuí 2016-2017

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir da realização dos diagnósticos específico da área de Planejamento Estratégico, constatou-se que os principais problemas no que se refere a gestão das organizações, são semelhantes, independente do ramo de atividade de cada empresa. Para tal, após a realização do mesmo, elabora-se um plano de ação, contemplando ações propostas para serem implementadas nas empresas durante as visitas de atendimento.

As áreas com o maior número de ações propostas e implementadas podem ser observadas pelos dados expostos na Figura 4 a seguir:

Figura 4 - Ações e propostas implementadas

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

	AÇÕES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
AÇÕES PROPOSTAS	Produção Mais Limpa	105	24,8%
	Inovação	0	0,00%
	Redução de Perdas	90	21,3%
	Planejamento Estratégico	28	53,9%
	Acesso ao Mapa de Ofertas Próprias	61	14,4%
	Total de ações	284	100%
AÇÕES IMPLEMENTADAS	Produção Mais Limpa	36	18,7%
	Inovação	0	0,00%
	Redução de Perdas	48	24,9%
	Planejamento Estratégico	109	56,5%
	Acesso ao Mapa de Ofertas Próprias	29	15%
	Total de ações	222	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se que as maiores dificuldades identificadas pelo NEPI Alto Jacuí, nas empresas atendidas, estão relacionadas às áreas de Planejamento Estratégico 53,9%, Produção Mais Limpa 24,8% e Redução de Perdas com 21,3% quanto ao número de ações propostas. Mas, quanto ao percentual de ações implementadas os percentuais alteram-se para 56,5%, 24,9% e 18,7% considerando Planejamento Estratégico, Redução de Perdas e Produção Mais Limpa respectivamente.

Na área de Planejamento Estratégico, foram propostas ações de melhorias, como, desenvolvimento e implantação de controles gerenciais e financeiros, sendo utilizados sistemas gerenciais gratuitos, softwares específicos para o ramo de atuação ou conjunto de planilhas em Excel para controles básicos e fluxo de caixa, capacitação e elaboração do planejamento estratégico, iniciando pela definição da missão, visão, valores e objetivos da empresa além da formalização de ações de curto, médio e longo prazo que contemple todas as áreas da organização, usando este plano como norte na gestão do negócio, aplicação de pesquisa de clima a fim de analisar a ambiência e sugerir melhorias na gestão do capital humano através de um relatório técnico de RH, além de capacitações na área de gestão de equipe e 5s.

Entre as principais ações trabalhadas na área de Redução de Perdas, destacam-se, a implantação de controle na quantidade de material em estoque, a partir de uso de software de gestão de estoques (adquirido pelas empresas) e de controle na retirada de material do estoque, além de identificação, catalogação e mudanças no armazenamento dos estoques de matérias-primas, produtos em processos e produtos acabados. A Implantação de um controle de estoques facilitou o processo de gestão de compras a partir das informações sobre o fluxo de saída de matéria-prima. Também foram desenvolvidas estruturas para armazenar as sobras de matérias-primas, que podem ser reutilizadas, reduzindo os desperdícios de materiais. Foram realizados ajustes de layout do processo, implantação de ordens de produção e quadros de atividades, com a programação semanal da produção.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Na área de Produção Mais Limpa destacam-se ações para a minimização da geração de resíduos com ecoeficiência melhorada e redução na fonte, redução do consumo de recursos naturais, como água e energia, reciclagem dos resíduos proporcionando comercialização de novos produtos, capacitações e elaboração do plano de gerenciamento de resíduos, envolvendo a gerência e funcionários para quantificar e qualificar os resíduos gerados na empresa, identificando, segregando e armazenado de forma correta.

Constatou-se que problemas relacionados à dificuldade de falta de processos operacionais padronizados, que acarretam perdas na produção, aumento na geração de resíduos que conseqüentemente levam a um aumento de custo para descarte dos mesmos, capacitação da gestão, falta de controles internos eficientes, ausência de planejamento estratégico, entre outras, são fraquezas diagnosticadas, que dificultam o crescimento econômico dessas organizações. Isso faz com que ocorra a necessidade de uma melhor estrutura de monitoramento e adequação das mesmas.

No que tange a área de Planejamento Estratégico as principais problemáticas se referem à: falta de controles gerenciais e financeiros, considerando que na sua maioria as empresas não possuem software de gestão que integre todos os controles necessários e, quando possuem, mesmo que seja um conjunto de planilhas em Excel, ainda assim, não são explorados todos os recursos que estas ferramentas disponibilizam; gestão de pessoas, onde há falta de comunicação entre gestores e destes com os colaboradores, além de ruídos de informações entre os próprios funcionários; falta de um planejamento estratégico estruturado com definição de ações de curto, médio e longo prazo, o que ocasiona uma desorganização em todas as áreas da gestão, aumentando o retrabalho, levando a desmotivação dos colaboradores, aumentando os custos operacionais o que acaba por reduzir o próprio faturamento, além de comprometer a qualidade no atendimento ao cliente.

Para que a implementação das ações propostas seja eficaz, se faz necessário o uso de ferramentas de gestão e controle de processos, as quais devem ser utilizadas de forma simples e adequada para a realidade de cada empresa, decidir sobre o melhor emprego dos recursos da produção, assegurando, assim, a execução do que foi previsto.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas atendidas apresentam dificuldades semelhantes e processos que muitas vezes passam despercebidos pelos gestores, pelo fato de que a cultura, o comodismo e espírito conservador dificulta adotar postura inovadora, investir e implementar novas estratégias para tomada de decisões. Estas, quando executadas são implementadas com dificuldade ou nem mesmo modificadas, em função principalmente, do receio de mudança.

Garantir o fluxo contínuo de informações permite a avaliação da situação atual e a comparação com o planejado, identificando e controlando os possíveis desvios assim como suas causas. Assim, as ações sugeridas pelos extensionistas tinham a finalidade de que as empresas alcançassem, entre outros, benefícios como: um processo mais eficaz que permitisse obter indicadores financeiros, de

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

custos, de capacidade produtiva, de geração e reaproveitamento de resíduos, entre outros.

Conclui-se que as empresas atendidas pelo PEPI, situadas na região Alto Jacuí do Estado do Rio Grande do Sul, têm como intuito gerar desenvolvimento local e regional. Logo, podem ser interpretadas como o movimento típico de um processo de desenvolvimento endógeno, visto que a sua origem e seu desenvolvimento exigiram estratégias e tomadas de decisão por permanecerem na região de atuação, trazendo benefícios locais por meio de recursos e mecanismos provenientes dessas regiões.

Com base no estudo, é possível concluir também que as empresas atendidas pelo NEPI Alto Jacuí possuem um grande potencial estratégico e mediante a adoção de novas estratégias de gestão poderão ocorrer melhorias tanto na estrutura organizacional como nos processos administrativos e que a cooperação entre Universidade e empresas engajadas pelo PEPI proporciona um forte potencial de conhecimento e inovação para o elaboração de novos produtos, transferência de tecnologia e/ou solução para gargalos operacionais, necessários para o contínuo desenvolvimento das organizações.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria, et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRITTO, Gart Capote de. **BPM para todos:** uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio BPM. 1º Ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 13.839 de 05 de dezembro de 2012.** Institui a Política Estadual de Fomento à Economia da Cooperação [...]. Porto Alegre, RS, dez. 2011. Disponível em: . Acesso em: 20 de jan. dez 2018.

_____. **Perfil Socioeconômico COREDE Alto Jacuí. 2015.** Disponível em: . Acesso em: 08 dez. 2017.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento:** includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SANABIO, Marcos Tanure; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Complexos agroindustriais e associativismo no setor leiteiro: experiências que precisam ser conhecidas. **In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL.** 2007.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em**



Data:
16 a 18
de Julho

Tema:
Possibilidades de
Desenvolvimento em
Territórios Periféricos



Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Administração; Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos de pesquisas em administração.** 10^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.