

# 3

## MODELO DE GESTÃO E DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA ORGANISMOS PRODUTIVOS DO ESTADO DE ALAGOAS

AUTORES

**EDMILSON GOMES FIALHO**  
**JOSÉ GERALDO DE MELO**  
**SHIRLEY VITAL**  
**LUIZ ARNALDO BIAGIO**



SÉRIE COOPERAÇÃO  
**BRASIL - ESPANHA**  
PARA O DESENVOLVIMENTO DE ALAGOAS



# 3

## MODELO DE GESTÃO E DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA ORGANISMOS PRODUTIVOS DO ESTADO DE ALAGOAS

AUTORES

**EDMILSON GOMES FIALHO**  
**JOSÉ GERALDO DE MELO**  
**SHIRLEY VITAL**  
**LUIZ ARNALDO BIAGIO**



SÉRIE COOPERAÇÃO

**BRASIL - ESPANHA**  
PARA O DESENVOLVIMENTO DE ALAGOAS



SÉRIE COOPERAÇÃO

# BRASIL - ESPANHA

PARA O DESENVOLVIMENTO DE ALAGOAS

# 3

## MODELO DE GESTÃO E DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA ORGANISMOS PRODUTIVOS DO ESTADO DE ALAGOAS



SÉRIE COOPERAÇÃO

**BRASIL - ESPANHA**

PARA O DESENVOLVIMENTO DE ALAGOAS

editora  
**IABS**

Brasília - 2013

AUTORES

**EDMILSON GOMES FIALHO**  
**JOSÉ GERALDO DE MELO**  
**SHIRLEY VITAL**  
**LUIZ ARNALDO BIAGIO**

## EQUIPE TÉCNICA

Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade – IABS

**Luís Tadeu Assad**

Diretor Presidente

**Marcela Pimenta Campos Coutinho**

Coordenadora Local dos Projetos da AECID em Alagoas

**Usina Negócios Gestão Empresarial**

**Edmilson Gomes Fialho**

Sócio da Usina Negócios Ltda.

**José Geraldo de Melo**

Sócio da Usina Negócios Ltda.

**Shirley Vital**

Sócia da Usina Negócios Ltda.

**Luiz Arnaldo Biagio**

Mestre em Engenharia Mecânica pela Unicamp

---

Modelo de Gestão e Inteligência Competitiva para Organismos Produtivos de Alagoas. Edmilson Gomes Fialho, José Geraldo de Melo, Shirley Vital e Luiz Arnaldo Biagio (autores) Usina Negócios Gestão Empresarial / Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade – IABS / Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID / Governo do Estado de Alagoas / Editora IABS, Brasília-DF, Brasil - 2013.

ISBN 978-85-64478-22-0

232 p.

1. Modelo de Gestão. 2. Planejamento Estratégico. 3. Cadeia Produtiva I. Título. II. Usina Negócios Gestão Empresarial III. Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade – IABS. IV. Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID V. Governo do Estado de Alagoas. VI. Editora IABS.

CDU: 005.33

658.5

---

## EMBAIXADA DA ESPANHA NO BRASIL

Manuel de la Cámara Hermoso  
Embaixador

## AGÊNCIA ESPANHOLA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO (ESCRITÓRIO TÉCNICO DE COOPERAÇÃO – BRASIL)

Jesús María Molina Vázquez  
Coordenador Geral

Margarita García Hernández  
Diretora de Programas

## GOVERNO DO ESTADO DE ALAGOAS

Teotonio Vilela Filho  
Governador do Estado de Alagoas

José Thomaz Nonô  
Vice-Governador do Estado de Alagoas

## AGÊNCIA DE FOMENTO DE ALAGOAS - DESENVOLVE

Antonio Carlos Sampaio Quintiliano  
Diretor Presidente

Laudeny Fábio Barbosa Leão  
Diretor de Desenvolvimento e Projetos

Mauricio Cominotti  
Diretor de Operações

José Marconi Freire  
Diretor Administrativo Financeiro

Cintia Silver Lira  
Analista de Projetos

## INSTITUTO BRASILEIRO DE DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE - IABS

Luís Tadeu Assad  
Diretor Presidente

Eric J. Sawyer  
Diretor Técnico

André Macedo Brügger  
Presidente do Conselho Deliberativo

Paulo Sandoval Jr.  
Vice-Presidente do Conselho Deliberativo

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DO GOVERNADOR.....	9
APRESENTAÇÃO DA SÉRIE .....	11
APRESENTAÇÃO DO DIRETOR PRESIDENTE .....	13
MÓDULO I: CONCEITOS DE CADEIA PRODUTIVA .....	17
1. DEFINIÇÕES .....	19
1.1 Cadeia Produtiva .....	19
1.2 Gargalos Tecnológicos .....	20
1.3 Planejamento Estratégico.....	23
MÓDULO II: MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	27
2. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	29
2.1 Plano do Projeto.....	29
2.2 Norteadores Organizacionais .....	31
2.3 Análises dos Ambientes Organizacionais.....	37
2.4 Elaboração dos Cenários Estratégicos .....	57
2.5 Objetivos Estratégicos.....	60
2.6 Metas .....	62
2.7 Estratégias.....	62
2.8 Fatores Críticos de Sucesso .....	64
MÓDULO III: IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS .....	69
3. ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS .....	71
3.1 Introdução .....	71
3.2 Execução das Estratégias por meio da Gestão por Resultados.....	72
3.3 Institucionalização dos Processos .....	72
3.4 Definição de Indicadores de Desempenho .....	74
3.5 Arquitetura do Sistema de Medição de Desempenho .....	75
3.6 Alinhamento do Sistema de Medição à Estratégia .....	76
3.7 Painel de Controle .....	82
3.8 Gerenciamento e Controle das Estratégias.....	84
3.9 Comunicação das Estratégias, Metas e Planos.....	92



GLOSSÁRIO .....	96
1. METODOLOGIA DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	107
FORMULÁRIOS ANEXOS .....	115
MÓDULO IV: MANUAL DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....	129
APRESENTAÇÃO .....	131
1. INTRODUÇÃO .....	132
2. FUNDAMENTOS DA INTELIGÊNCIA AMBIENTAL COMPETITIVA .....	134
MÓDULO V: DIAGNÓSTICO PADRÃO DE VIGILÂNCIA .....	179
1. INTRODUÇÃO .....	181
1.1 Definição .....	181
1.2 Objetivos .....	181
1.3 Destinatários .....	182
2. MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS .....	182
3. METODOLOGIA DE AUTOAVALIAÇÃO .....	183
3.1. Equipe de autoavaliação .....	183
3.2. Critérios de avaliação .....	184
4. GRUPO I: FATOR ECONOMIA .....	184
4.1. Subgrupo I.1: Competências para analisar o desempenho da economia global .....	184
4.2. Subgrupo I.2: Competências para analisar o desempenho financeiro do organismo produtivo .....	186
5. GRUPO II: FATOR RELAÇÕES INSTITUCIONAIS .....	187
5.1 Subgrupo II.3: Competências para analisar o perfil dos clientes.....	187
5.2 Subgrupo II.2: Competências de relacionamento com os cooperados/acionistas .....	188
5.3 Subgrupo II.3: Competências para analisar o perfil dos concorrentes.....	190
5.4. Subgrupo II-4: Competências de relacionamento com os colaboradores .....	191

5.5 Subgrupo II-5: Competências de relacionamento com os órgãos governamentais.....	192
5.6 Subgrupo II-6: Competências para avaliar o desempenho dos fornecedores.....	193
5.7 Subgrupo II-7: Competências de relacionamento com agentes financeiros.....	194
5.8 Subgrupo II-8: Competências de relacionamento com os agentes de inovação .....	195
<b>6. GRUPO III – FATOR TECNOLÓGICO .....</b>	<b>196</b>
6.1 Subgrupo III.1: Competências para analisar tecnologias emergentes .....	197
6.2 Subgrupo III.2: Competências para escolher as tecnologias mais adequadas.....	198
<b>7. GRUPO IV – FATOR SOCIOCULTURAL .....</b>	<b>199</b>
7.1 Subgrupo IV-1: Competências para analisar as mudanças de valores da sociedade .....	199
7.2. Subgrupo IV.2: Competências para adaptar-se aos novos requisitos da sociedade .....	200
<b>8. GRUPO V – FATOR MEIO AMBIENTE .....</b>	<b>201</b>
8.1 Subgrupo V-1: Competências para analisar os reflexos das variações climáticas .....	202
8.2. Subgrupo V.2: Competências para operar sem agredir o meio ambiente.....	203
<b>9. GRUPO VI – FATOR LEGAL.....</b>	<b>204</b>
9.1 Subgrupo VI-1: Competências para analisar os benefícios propostos pela legislação .....	204
9.2. Subgrupo VI.2: Competências para analisar os reflexos das limitações legais .....	205
<b>10. RESULTADOS.....</b>	<b>206</b>
<b>MÓDULO V: CASE – COOPMEL ALAGOAS.....</b>	<b>208</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>230</b>

# APRESENTAÇÃO DO GOVERNADOR

O grande desafio do nosso governo foi transformar uma realidade que há anos colocava o Estado de Alagoas no ranking dos piores índices do país em praticamente todas as áreas de atuação. Nos últimos anos, com empenho e muito trabalho, conseguimos avançar em todos os setores, sempre sob o signo da inovação.

Inovamos, inicialmente, na forma de governar com a modernização da gestão e controle rigoroso das contas públicas. Essa ação nos rendeu o resgate da credibilidade do Estado junto a importantes parceiros em Alagoas, no Brasil e no mundo.

Essa credibilidade surgiu a partir da implantação de um modelo que foi considerado exemplar na superação de situações fiscais difíceis e foi publicado pela ONU num livro em dois volumes. O resultado da credibilidade está expresso em diversas parcerias inéditas com agências e instituições nacionais e internacionais como Banco Mundial, BID, BNDES, UNESCO, PNUD e a AECID.

Também efetivamos relações importantes com o Governo Federal e com o setor privado nacional e internacional. Com os recursos gerados por meio dessas parcerias e com recursos do próprio Tesouro Estadual estão sendo realizados investimentos inéditos na história de Alagoas. Ainda como resultado concreto do resgate da credibilidade, nos últimos sete anos, foram atraídos para Alagoas mais de oitenta novos empreendimentos de médio e grande porte.

Com a Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (Aecid), desenvolvemos projetos em diversas áreas e alcançamos resultados extraordinários, como o apoio às cadeias de ovinocaprinocultura e do leite, sob coordenação da Secretaria de Estado da Agricultura; o apoio à inserção produtiva da ostra e do sururu, coordenado pela Secretaria de Estado da Pesca e da Aquicultura.

É fundamental citar ainda a participação nos programas de capacitação em microcrédito e gestão de organismos produtivos, a cargo da Desenvolve, a Agência de Fomento de Alagoas, que tem em seu DNA o apoio decisivo da Aecid; a formulação do Plano Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação, conduzido pela Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação (Secti); e o amplo diagnóstico e capacitação de gestores públicos, coordenado pela Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico (Seplande).

Os destaques dessa parceria se traduzem nos resultados obtidos em todas essas secretarias e órgãos. O trabalho realizado em Alagoas contou com o acompanhamento técnico do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade (IABS) e a

coordenação-geral foi da Seplande. É dessa forma, com planejamento e transparência, que estamos conseguindo reverter o quadro negativo encontrado e inserir o Estado de Alagoas em um novo patamar de desenvolvimento.

Teotonio Vilela Filho  
Governador de Alagoas

# APRESENTAÇÃO DA SÉRIE

Foram mais de 7 anos, 39 projetos e R\$ 18,5 milhões. Mais do que números, fica registrado com essa série de publicações o sucesso da Cooperação Brasil Espanha para o Desenvolvimento do Estado de Alagoas. Seja qual for a área apoiada – planejamento e desenvolvimento econômico, agricultura e desenvolvimento agrário, ciências, tecnologia e inovação, pesca e aquicultura, turismo ou fomento – as ações para os temas de governabilidade democrática e promoção do tecido econômico trouxeram resultados inusitados e surpreendentes.

Importante destacar o modelo de gestão criado para dar o rumo estratégico e a viabilidade operacional para os projetos. Os Comitês Gestores e Câmaras Técnicas asseguraram que os projetos fossem idealizados, estruturados, executados, ajustados e concluídos de maneira consensuada com todos os envolvidos, garantindo assim que os principais objetivos dos projetos fossem alcançados, que todo o processo da experiência na Cooperação fosse participativo e relevante, e que toda a devida transparência fosse dada ao processo.

Ao longo das nove publicações desta série, esperamos dar uma pincelada sobre as principais metodologias, resultados e lições aprendidas nesses sete anos de intensa cooperação. Esperamos poder transmitir um pouco da dimensão e da importância das ações empreendidas. Também esperamos compartilhar um pouco do trabalho edificante que nos traz, a cada dia, novos aprendizados e desafios. Mas, acima de tudo, esperamos demonstrar um caso de pleno sucesso em uma experiência de cooperação para o desenvolvimento, que pode ser replicado em realidades distintas, com contribuições concretas para o desenvolvimento local.

Não podemos deixar de dar o devido reconhecimento aos parceiros Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID, Agência Brasileira de Cooperação – ABC, Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade – IABS, e Governo do Estado de Alagoas, por meio das Secretarias de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico – SEPLANDE, Agricultura e Desenvolvimento Agrário – SEAGRI, Ciências, Tecnologia e Inovação – SECTI, Pesca e Aquicultura – SEPAq, Turismo – SETUR e a Agência de Fomento de Alagoas – DESENVOLVE.

Os projetos dessas Secretarias apoiados pela Cooperação incluem: *Consolidação do Modelo Institucional da Agência de Fomento de Alagoas – Desenvolve, Fortalecimento das Cadeias Produtivas de Lácteos e Ovino-caprino, Apoio à Formulação e Implementação do Plano Estratégico de CT&I de Alagoas, Fortalecimento das Cadeias Produtivas de Pesca Artesanal e Aquicultura, Fortalecimento das Capacidades do Estado em Formação de Gestores Públicos, Dinamização e Sustentabilidade do Turismo no Baixo São Francisco.*

A série contará com publicações sobre as seguintes atividades:

- A Experiência da Cooperação Espanhola no Estado de Alagoas;
- Diagnóstico da Cadeia Produtiva da Ovinocaprinocultura em Alagoas;
- Diagnóstico da Cadeia Produtiva da Pecuária Leiteira em Alagoas;
- Mapeamento e Diagnóstico das Demandas de Formação de Gestores Públicos do Estado de Alagoas;
- Seminário e Cursos de Formação de Gestores Públicos do Estado de Alagoas;
- Plano Estadual de Ciência, Tecnologia & Inovação;
- A cada lata – A extração de Sururu na Lagoa Mundaú;
- Ostras Depuradas de Alagoas;
- Modelo de gestão e de inteligência competitiva para organismos produtivos de Alagoas.

Espera-se que os projetos apoiados continuem avançando e beneficiando cada vez mais cidadãos do Estado de Alagoas, e que possamos, com a força das experiências contidas nesses nove volumes, contribuir para a cooperação internacional para o desenvolvimento no âmbito local, regional e internacional.

Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID  
Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade - IABS

# APRESENTAÇÃO DO DIRETOR PRESIDENTE

É com imenso prazer, que venho através deste livro, apresentar os resultados do Convênio de Cooperação firmado entre o Estado de Alagoas, por intermédio da Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico - Seplande e a Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento - AECID, com intermédio da Agência de Fomento de Alagoas (Desenvolve), sob a coordenação nacional do Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Sustentabilidade - IABS, que teve como um dos objetivos desenvolver um modelo de gestão e inteligência competitiva para ser aplicado em cooperativas e associações.

Como vocês poderão acompanhar, o projeto envolveu três etapas. A primeira foi a criação e desenvolvimento da metodologia, a segunda a aplicação piloto feita na Cooperativa de Mel em Alagoas - Coopmel, com sede em Pão de Açúcar, a terceira e última etapa foi o repasse dessa metodologia para os colaboradores da Desenvolve, que trabalharão diretamente na sua aplicação em outras cooperativas e associações.

Agradeço a parceria da AECID com o Estado de Alagoas e a Agência de Fomento, pois são essas alianças e projetos que criam oportunidades e capacitam novos empreendedores, sendo de fundamental importância para o fomento, desenvolvimento e crescimento do nosso Estado.

Antonio Carlos Sampaio Quintiliano  
Diretor Presidente da Desenvolve





## PREFÁCIO

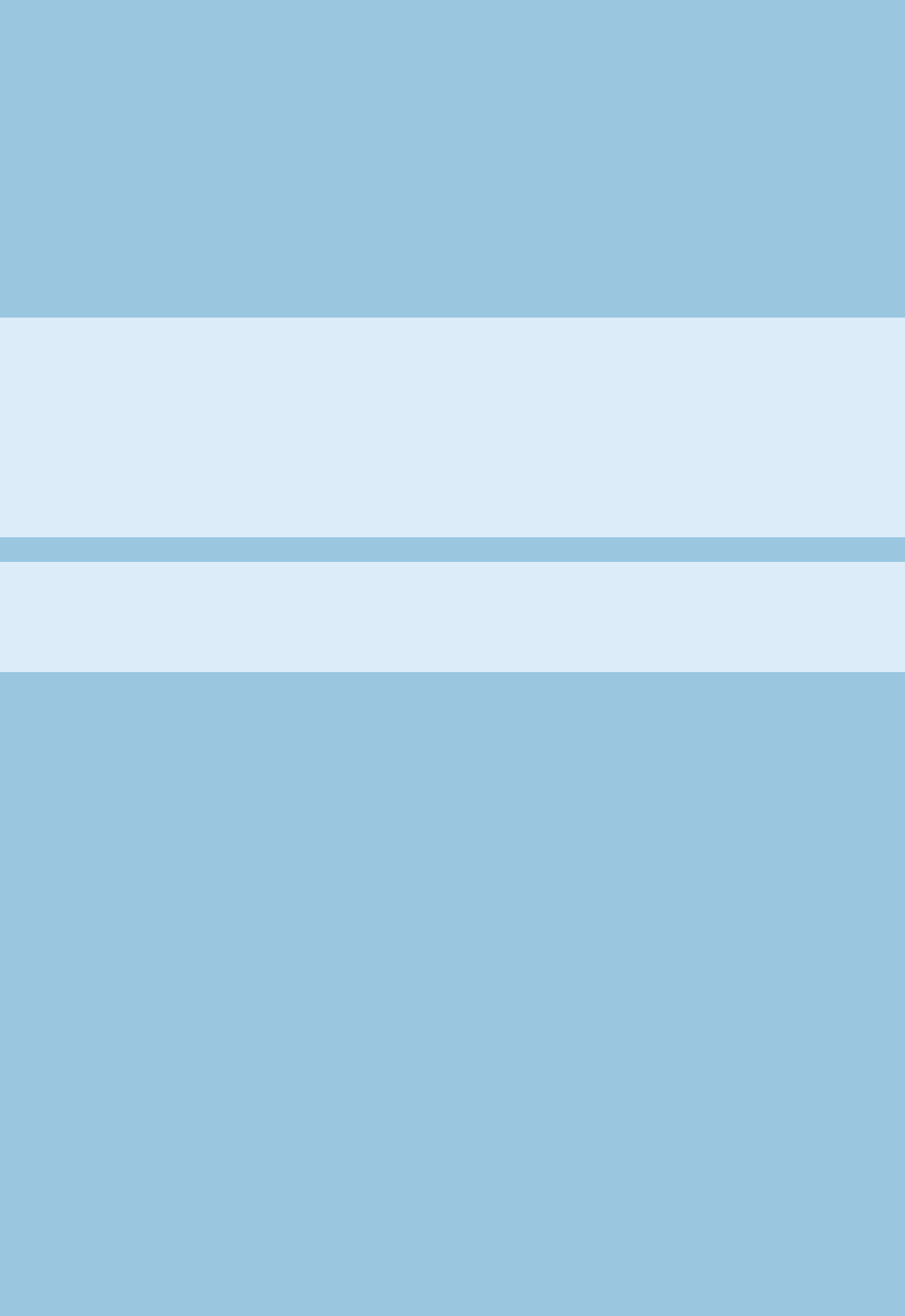
A constituição e desenvolvimento de empreendimentos empresariais são fundamentais para manter a dinâmica do mercado e melhorar a absorção de mão de obra. Porém, constituir um empreendimento não é garantia de sucesso.

Poderemos elencar uma série de fatores que constituem a causa do insucesso dos empreendimentos, porém, a falta de planejamento é a principal causa que norteará o sucesso ou o fracasso, o lucro ou a falência dos empreendimentos.

Conhecer suas deficiências e fortalezas, o mercado, seus clientes e concorrentes são condição fundamental para a sustentabilidade empresarial. A utilização de um modelo de gestão leva a organização a conhecer sua realidade, destacando as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

A partir desse diagnóstico, a organização tem plenas condições de direcionar o foco para a definição da visão de futuro, missão organizacional, dos desafios estratégicos e estratégias gerais que nortearão os rumos do negócio no curto, médio e longo prazo.

Em resumo, a adoção de um modelo de gestão atua no sentido de levar a empresa a se adequar a realidade de mercado, descobrir oportunidades, projetar um futuro e manter uma constante vigilância nos fatores que impactam o empreendimento. Dessa forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados.



# **MÓDULO I: CONCEITOS DE CADEIA PRODUTIVA**



# 1. DEFINIÇÕES

## 1.1 Cadeia Produtiva

“Conjunto de relações comerciais e financeiras, que estabelecem, entre todos os estados de transformação” (produção, industrialização e comercialização), “um fluxo de troca, situado de montante e a jusante, entre fornecedores e clientes. Conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações”. (Batalha, M.O. In Agropolos – Uma proposta metodológica, p-64, 1999)

### 1.1.1 Fluxograma de uma Cadeia Produtiva

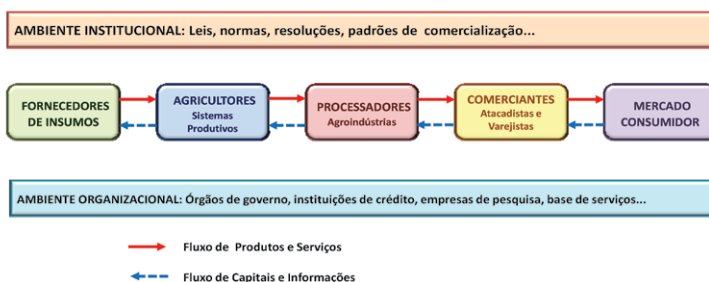


Figura 01 – Cadeia produtiva.

## 1.2 Gargalos Tecnológicos

Pontos de estrangulamento de natureza técnica ao longo da cadeia produtiva de determinado segmento econômico, que impede o seu desenvolvimento. Das análises dos gargalos tecnológicos serão derivadas as oportunidades de projetos cooperativos a serem desenvolvidos por entidades de pesquisas.

### 1.2.1 Metodologia para orientar na identificação de gargalos nos organismos produtivos

Para a identificação dos Gargalos Tecnológicos, utilizamos a metodologia para análise de cadeias produtivas visando orientar na identificação de gargalos. Trata-se de um diagnóstico que compreende três etapas, (Castro & Lima 2001):

- Diagnóstico 1: priorização, caracterização e modelagem de cadeias produtivas;
- Diagnóstico 2: análise do desempenho das cadeias produtivas;
- Diagnóstico 3: identificação dos fatores críticos das cadeias.

A Tabela 1 apresenta o detalhamento dos principais passos do método, segundo as três etapas de pesquisa.

ETAPAS	DETALHAMENTO
Diagnóstico 1	1. Priorização das cadeias produtivas: seleção das principais cadeias pela sua importância econômica e estratégica no setor;
	2. Caracterização geral das cadeias produtivas: definição da sua importância, objetivos e critérios de desempenho, limites, insumos, saídas, componentes, ambiente institucional e organizacional;
	3. Modelagem das cadeias produtivas: construção de um modelo para cada cadeia, incluindo sua segmentação e os fluxos entre segmentos;
Diagnóstico 2	4. Análise de fluxo de materiais e capital: determinação da quantidade de material e de capital que entram ou que saem de cada segmento das cadeias produtivas, elaborado com o objetivo de determinação da sua eficiência e equidade;
	5. Análise da qualidade de produtos e insumos: determinação das características desejáveis de insumos e produtos (intermediários ou finais) em cada cadeia, de maneira que se possa determinar a sua qualidade;
	6. Análise de processos internos em segmentos das cadeias produtivas: análise de operações internas, em cada segmento, e dos seus custos e qualidade, para determinação de gargalos para a eficiência, qualidade ou sustentabilidade ambiental;
Diagnóstico 3	7. Identificação e priorização de fatores críticos: consiste na identificação das variáveis determinantes de baixo desempenho, de um elo ou segmento de cada cadeia produtiva, e do seu ordenamento de acordo com o seu impacto de desempenho;
	8. Quantificação da tendência histórica de cada fator crítico: medição do comportamento do fator crítico;
	9. Identificação das principais forças impulsoras e restritivas: identificação de determinantes dos fatores críticos identificados.

Tabela 1

Formas de coletas de dados:

Os dados para realização das etapas do diagnóstico devem ser coletados por meio dos seguintes mecanismos:

- A. Pesquisas em literaturas sobre a situação atual e passada das cadeias produtivas do setor;
- B. Pesquisas em documentos internos do Organismo Produtivo buscando identificar a “caracterização” ou análise dos processos, ou seja:
  - os objetivos (razão pela qual ele opera);
  - os insumos (elementos que entram no sistema);
  - os produtos (elementos que saem do sistema);
  - os limites;
  - os seus componentes (elementos internos que transformam insumos em produtos);
  - os fluxos (movimento de elementos entre os seus componentes) que definem as variáveis de estado e as taxas de fluxo, utilizadas para medir o comportamento dinâmico do sistema.
- C. Pesquisa de campo, através da realização de entrevistas aos profissionais especialistas pertencentes aos organismos produtivos e representantes das cadeias produtivas em estudo. As entrevistas devem ser realizadas a partir de um roteiro pré-estabelecido de perguntas. Tem como objetivo validar resultados preliminares obtidos na pesquisa bibliográfica e coletar dados atuais de desempenho dos setores investigados.

## 1.2.2 Principais Gargalos Identificados para os Organismos Produtivos

A tabela 02 a seguir apresenta exemplos mais comuns de gargalos identificados em organismos produtivos:

ELO	PROBLEMA
Matéria - prima	Falta padronização da matéria-prima
	Falta matéria-prima
	Falta matéria-prima orgânica

ELO	PROBLEMA
Transformação	Variação na escala de produção
	Baixa produtividade nos processos de transformação
	Máquinas e equipamentos inadequados
	Instalações inadequadas
	Problemas no processamento
	Instalações e equipamentos inadequados
Padrão de Qualidade e Comercialização	Falta de padrão de qualidade no produto final
	Problemas no padrão de qualidade e comercialização
	Embalagem e rotulagem
	Falta qualidade sanitária no produto final
Legislação e Gestão	Problemas para legalizar o empreendimento
	Desconhecimento do produtor
	Falta mão de obra qualificada
	Legislação inadequada às necessidades da agroindústria familiar
	Demanda excessiva de mão de obra
Genética/ reprodução	Desconhecimento do mercado
	Baixa aptidão das raças
	Deficiência alimentar
	Baixa adoção de inseminação artificial e de técnicos especializados
	Falta de informação
	Raças inadequadas
Alimentação	Deficiência alimentar
	Dependência da agroindústria
	Alto custo
	Falta de informação
	Falta de planejamento
	Falta de conhecimento
Infraestrutura	Aceitação do produto in natura
	Falta de acompanhamento da atividade
	Equipamentos inadequados
	Falta de técnico especializado
	Sem declaração
	Falta de linha de leite
	Falta manejo adequado dos dejetos
	Falta instalação adequada para tratar dejetos
	Falta de treinamento e acompanhamento técnico
	Construção de tanques em locais inadequados
	Falta de dotação de recursos
	Estrutura inadequada
	Falta de conhecimento
Perda de produção por quebra de ovos no ninho	



Continuação	ELO	PROBLEMA
Legislação		Instalação de estábulos em locais inadequados
		Empresas despreparadas
		Falta de conhecimento de legislação ambiental
Desconhecimento do produtor		Falta de conhecimento das atividades
		Laticínio não faz análise do leite
		Falta de planejamento e acompanhamento
		Desconhecimento dos produtores e dos técnicos especializados
		Deficiência no manejo dos animais
		Pouca produção para comercialização
		Conscientização
Sanidade		Falta de capacitação
		Baixo nível tecnológico
		Falta de conhecimento
		Falta de assistência técnica
	Manejo incorreto de tratamento das zoonoses	

Tabela 02

### 1.3 Planejamento Estratégico

Com o atual cenário econômico mundial globalizado em que a competitividade, as constantes instabilidades políticas e econômicas, além das inúmeras adversidades ambientais, várias organizações necessitam de um planejamento para não colocar em risco a própria sobrevivência em um mercado competitivo.

Concebido como ferramenta derivada da estratégica militar, o processo de planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor para uma situação futura que tende a ser diferente do passado. Esse processo é contínuo e envolve um “modo de pensar” e questionamentos sobre o que será feito: como, quando, para quem, por que, por quem, onde será feito e quanto custará.

No processo de planejamento de um organismo produtivo, em termos organizacionais, apresenta duas dimensões: a econômica e a social. A social é formada por meio da associação de forças e de produtos e a econômica, construída por meio da distribuição mais equitativa dos lucros (sobras geradas pelo trabalho de cada associado para com o organismo produtivo), que promove o desenvolvimento da mesma e, conseqüentemente, de seus cooperados. É necessário, portanto, que haja um equacionamento entre as duas dimensões para que o organismo se assente no mercado e beneficie os cooperados.

MODELO PADRÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANISMO PRODUTIVO

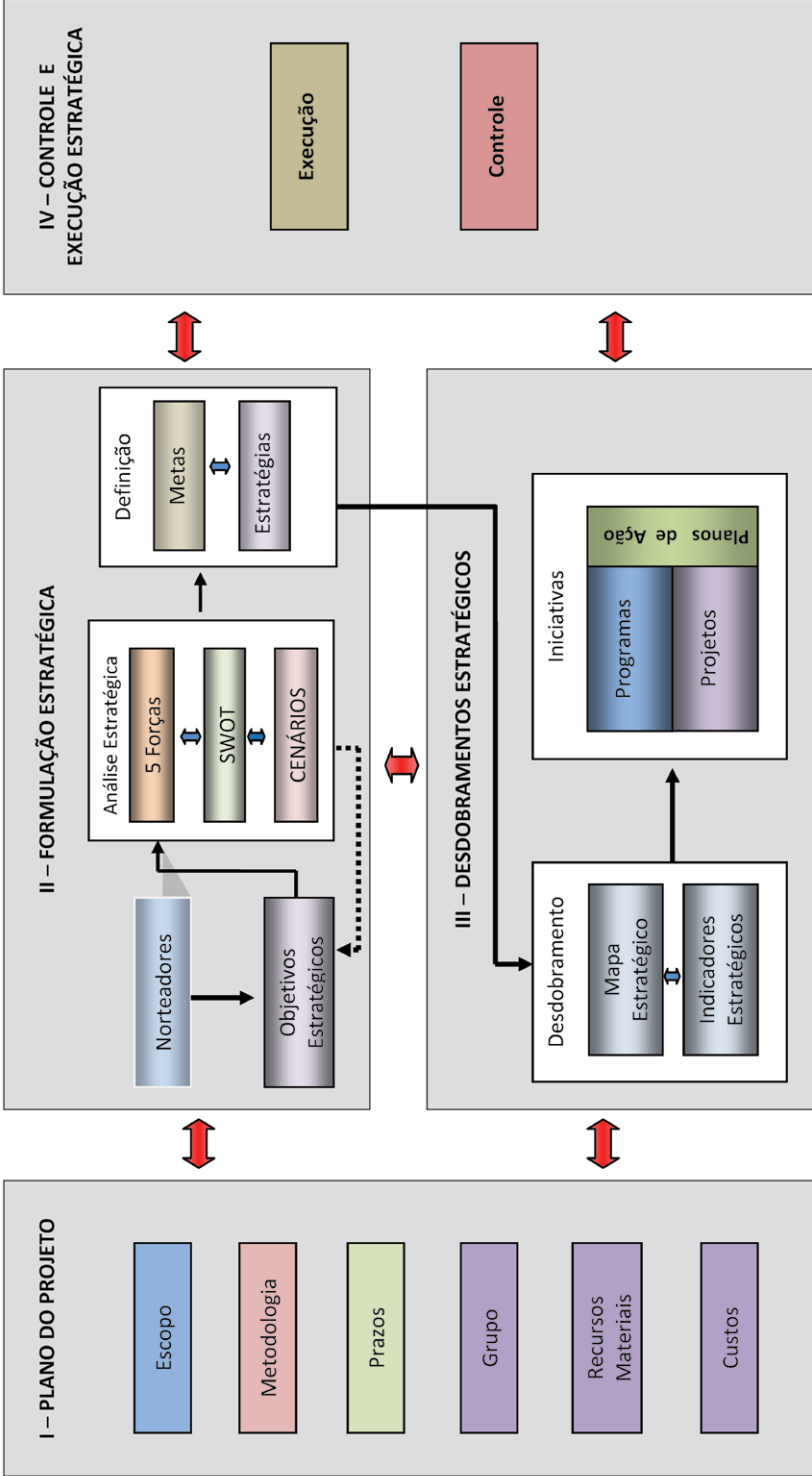
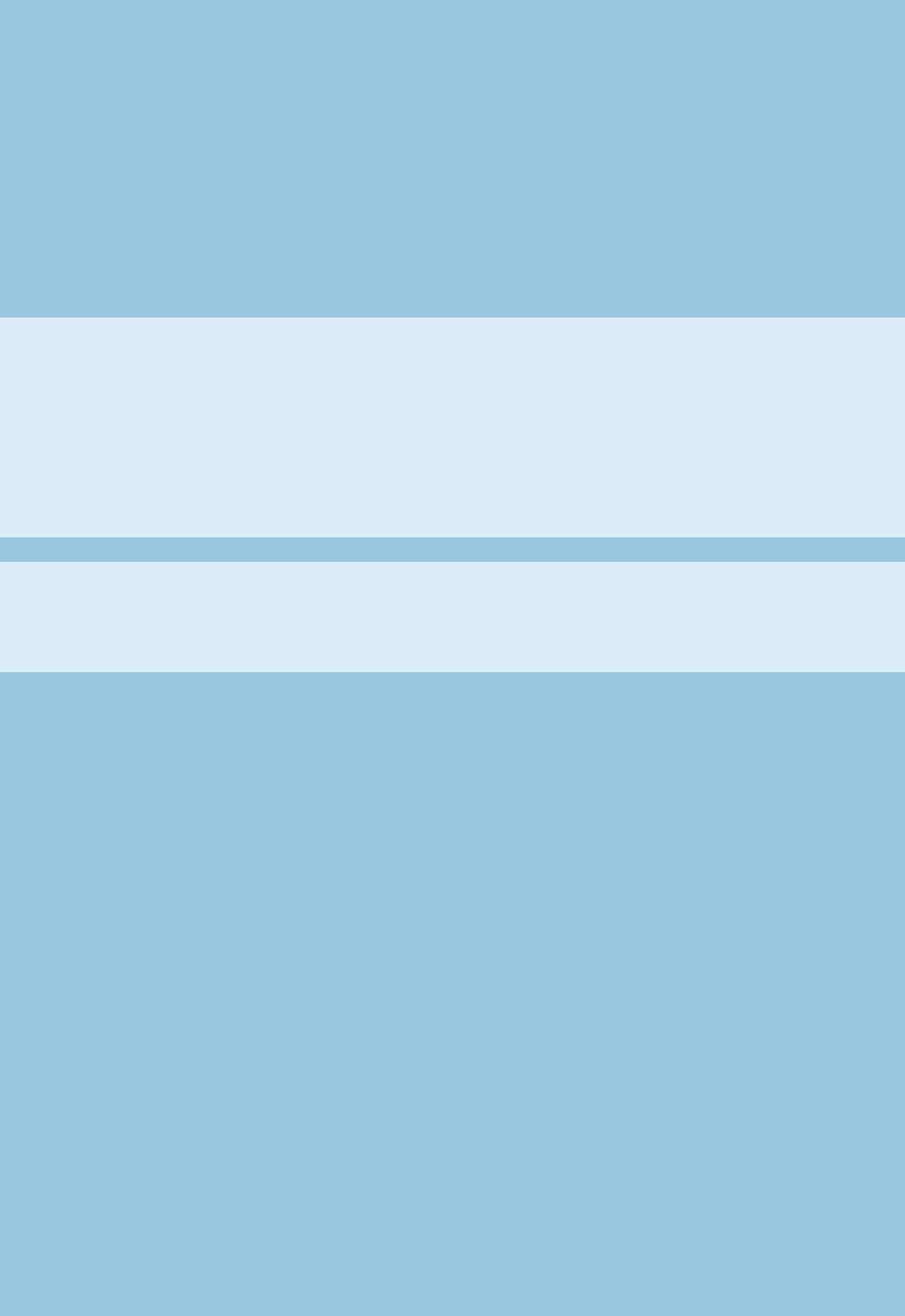


Figura 02 – Estrutura do Planejamento Estratégico.





# **MÓDULO II: MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**



## 2. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.1 PLANO DO PROJETO

#### 2.1.1 Escopo

O escopo de um planejamento descreve as etapas e todos os produtos e serviços necessários para realizá-los e os resultados finais esperados. Descreve também o que é preciso fazer para que alcance os objetivos com os recursos e funções especificados.

É preciso que o organismo estabeleça o que espera no processo de planejamento estratégico.

#### 2.1.2 Metodologia

Define a forma como será realizado o processo de planejamento estratégico. No caso do modelo proposto, adotou-se as estratégias genéricas de Porter, que foram divididas em quatro fases:

1ª Fase – **Planejamento** - Definição de todos os processos necessários para que o planejamento possa ocorrer;

2ª Fase – **Formulação Estratégica** – Nesta fase será determinada onde o organismo está e para onde pretende chegar nos próximos anos.

3ª Fase – **Desdobramentos Estratégicos** – Nesta fase serão definidos o desdobramento das estratégias e os indicadores estratégicos necessários para que se definam os projetos e programas que serão desenvolvidos no período proposto do Planejamento Estratégico. Serão definidos os planos de ação com seus respectivos responsáveis.

4ª Fase – **Execução e Controle** – Nesta fase há toda a estrutura de execução, controle e monitoramento dos resultados alcançados durante o ciclo de planejamento.

### 2.1.3 Prazos

O prazo recomendado para o ciclo de planejamento do Organismo Produtivo é de três anos, com replanejamento anual, ocorrendo durante o mês de novembro de cada ano. No replanejamento, ajusta-se o planejamento estratégico e planeja-se mais um ano, mantendo assim, sempre três anos de planejamento estratégico.

### 2.1.4 Recursos Materiais

Listar todos os recursos materiais necessários para o processo de planejamento estratégico tais como: aluguel de sala, projetor datashow, coffee break, papel, caneta, deslocamento, etc.

### 2.1.5 Custos

Com todos os recursos materiais listados, devem-se enumerar todos os custos que serão alocados no processo de Planejamento Estratégico.

### 2.1.6 Formação dos grupos de Planejamento Estratégico

Nesta etapa devem ser relacionados todos os participantes do processo de Planejamento Estratégico, separando-os por fase, conforme tabela 3 a seguir:

1ª FASE: Grupo de Planejamento Estratégico formado pelos gestores e colaboradores estratégicos com a orientação dos consultores. Nesta fase serão declarados o negócio, missão, visão e valores da organização.	
GRUPO DE GESTORES ESTRATÉGICOS	
NOME	CARGO



2ª FASE: Grupo de Planejamento Estratégico formado pelos gestores e colaboradores gerenciais com a orientação dos consultores. Nesta fase, serão analisadas as informações coletadas na 1ª fase do Planejamento, referendado os norteadores do negócio e estruturados os objetivos estratégicos.

GRUPO DE GESTORES ESTRATÉGICOS E TÁTICOS	
NOME	Níveis de Responsabilidade

3ª FASE: Grupo de Planejamento Estratégico formado pelos gestores e colaboradores gerenciais com a orientação dos consultores. Nesta fase, será procedido o estabelecimento dos indicadores e metas por processo. Implementação do Plano de Ação.

GRUPO DE GESTORES ESTRATÉGICOS E TÁTICOS	
NOME	Níveis de Responsabilidade

Tabela 03

## 2.2 Norteadores Organizacionais

Nesta etapa iremos trabalhar os norteadores da organização sendo: definição do negócio, visão, missão e valores organizacionais, conforme definidos a seguir.

### 2.2.1 Definição do Negócio

A definição do negócio de uma organização é a definição de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes (MAXIMIANO, 2005). O objetivo é definir as competências essenciais da organização e criar um guarda chuva de atuação.

A definição do negócio envolve a explicitação do âmbito de atuação da organização e pressupõe-se que seja declarado o benefício que a organização pretende oferecer aos clientes.

Deve-se ter o cuidado para não definir o negócio de forma restrita, com base em produtos e serviços. Uma definição com base em produtos e serviços limita a percepção de oportunidades e ameaças à organização.

Negócio Restrito: limita as opções de produto/serviço para o atendimento às necessidades do mercado.

Negócio Amplo: o produto/serviço passa a ser um dos meios de satisfazer os desejos e necessidades do mercado.

A tabela 4 a seguir apresenta exemplo de negócios:

Organização	Visão Miope	Visão Ampliada
Atlas	Elevadores	Transporte
Abril	Publicações	Informação, cultura e entretenimento
IBM	Computadores	Soluções em tecnologia e informática
Petrobrás	Petróleo	Energia
Natura	Cosméticos	Beleza
Arisco	Temperos	Alimentos

Tabela 4

### 2.2.2 Definição da Visão

*“Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes organizações acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.”*

*James Collins e Jerry Porras*

A palavra visão tem sido utilizada em várias épocas da história, culturas e contextos, com significados muito diferentes. Porém, no nosso caso, visão é um conceito operacional muito preciso que procura descrever a autoimagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro.

Visão não é um mero sonho, uma utopia, fantasia ou quimera. Para uso prático, adotaremos a seguinte definição:

**Visão** é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização.

A visão de futuro de uma organização deve ter as seguintes características:

- **Clara, abrangente e detalhada:** visões de futuro atrativas têm um grande poder. Organizações impulsionadas por uma visão conseguem canalizar a energia que resulta de sua própria clareza de direção e foco.
- **Desafiadora e inspiradora:** a criação da visão é a base para as melhorias que rompem com os paradigmas vigentes.
- **Compartilhada pelas pessoas da organização:** sem uma visão compartilhada, novas formas de pensar ou agir são reprimidas pela força de como as coisas eram no passado.

- **Motivante e inovadora:** as pessoas imediatamente sentem esperança e motivação, bem como medo e ansiedade em relação às mudanças.
- **Desenvolvida pelo líder:** as pessoas querem um senso de direção e propósito para cooperarem com as ações da organização.

Para definirmos a visão de uma organização é fundamental que as perguntas abaixo sejam respondidas:

- O que queremos ser?
- Qual a força que nos impulsiona?
- Quais os nossos valores básicos?
- O que fazemos melhor?
- O que desejamos realizar?
- O que gostaríamos de mudar?

A tabela 05 a seguir apresenta exemplos de Visão:

Organização	Visão
JURISCREDE - AL	Ser conhecida como a melhor e mais feliz cooperativa de crédito dos segmentos profissionais com que atua
CPLA - AL	Ser uma cooperativa modelo da agricultura familiar na Cadeia Produtiva de Leite
Coop. Santa Clara RS	Ser uma organização inovadora e modelo na aplicação dos princípios do cooperativismo
SICOOP - GO	Ser reconhecida como a melhor cooperativa de crédito do Brasil e estar entre as 10 maiores do país até 2015
Banco do Brasil	Sermos o primeiro banco dos brasileiros, no Brasil e no exterior, o melhor banco para se trabalhar e referência em desenvolvimento e responsabilidade socioambiental

Tabela 5

### 2.2.3 Definição da Missão

*“Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.”*

*Peter Drucker*

A missão organizacional esclarece o compromisso e dever da organização para com a sociedade. Essencialmente ela estabelece o que a organização faz, dentro de seu negócio. É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe.

## Importância e objetivos da declaração da missão da organização:

- Ajuda a concentrar os esforços das pessoas para uma direção comum;
- Ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- Serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais;
- Estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização;
- Atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

A missão da organização exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isso dentro de um período de tempo, normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.

Na realidade, a missão da organização representa um horizonte no qual a organização decide atuar e vai, realmente, entrar em cada um dos negócios que aparecem nesse horizonte, desde que seja viável sobre os vários aspectos considerados.

Para que possamos constituir a missão da organização, se faz necessário responder as seguintes questões:

- O que a organização deve fazer?
- Para quem deve fazer?
- Para quem deve fazer?
- Como deve fazer?
- Onde deve fazer?
- Qual responsabilidade social deve ter?

Salientamos que nem sempre será necessário ou conveniente explicitar respostas para todas as perguntas, e nem necessariamente apresentá-las na ordem sugerida.

Como a missão é a expressão da razão da existência da organização, em um ambiente em crescente mutação, é fundamental dotá-la de flexibilidade para que possa acompanhar as mudanças ambientais. Outro aspecto importante em relação ao tema é que a missão deve ter “a cara da organização”, uma espécie de sua carteira de identidade. A tabela 6 apresenta exemplos de missão:

Organização	Missão
JURISCRED - AL	Nossa missão é proporcionar serviços financeiros, realizando sonhos com segurança e rentabilidade para os sócios e bem-estar para a comunidade, segundo nossos valores.
CPLA - AL	Fortalecer a cadeia leiteira por meio da união dos pequenos laticínios e agricultores familiares, a fim de evitar o êxodo rural e incentivar o cooperativismo, sempre primando com a qualidade do leite em todo seu processo de produção por meio da assistência técnica.
Coop. Santa Clara RS	Receber a produção de seus associados, industrializar, comercializar e prestar serviços com qualidade e tecnologia, proporcionando melhor retorno aos seus associados, visando à satisfação dos clientes e prosperando com organização cooperativista.
SICOOB - GO	Promover o desenvolvimento do cooperativismo de forma integrada e sustentável, por meio da formação profissional, da promoção social e do monitoramento das cooperativas, respeitando sua diversidade, contribuindo para sua competitividade e melhorando a qualidade de vida dos cooperados, empregados e familiares.
Banco do Brasil	Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do país.

Tabela 6

*“Hoje com mais poder e uma esfera maior de autonomia para cada empregado, as pessoas precisam ser guiadas não por regras, ou supervisores, mas pela compreensão dos mais importantes valores sustentados pela organização.”*

*Scott, Jaffe & Tobe*

Alguns a chamam de crenças, princípios, políticas, filosofia, ideologia, entre outros, mas não vamos entrar na discussão filosófica de cada conceito. Vamos entender tudo como Valores, ou seja, aqueles elementos que acreditamos servirem toda a organização e serem, na verdade, a sua base de sustentação. São elementos nos quais os membros acreditam piamente.

São os valores que orientam e guiam as atividades e operações da organização, independente de seu porte (TIFFANY; PETERSON, 1998). Portanto, não é porque uma organização tem mil funcionários que ela terá uma Declaração de Valores melhor do que uma que tem 50 funcionários. Não há nenhuma relação de tamanho.

É importante salientar que os valores claramente definidos podem ajudar a organização a reagir rápida e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas. Todos os funcionários devem abraçar os valores da organização (TIFFANY e PETERSON, 1998).

Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), a Declaração de Valores tem alguns benefícios: cria um diferencial competitivo perante o mercado; baliza o processo decisório da organização; orienta o comportamento da organização; baliza o processo de

formulação estratégica; orienta o recrutamento e a seleção de pessoas para a organização; e fundamenta o resultado e a avaliação da organização.

Para que possamos definir os valores organizacionais, se faz necessário responder as seguintes questões:

- O que a organização defende?
- Quais são os comportamentos da organização?
- Como a organização trata os funcionários e os clientes?
- Qual o entendimento da organização sobre comportamento ético?
- Como incentivamos e valorizamos os funcionários?
- Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

Oliveira e Tamayo (2004), ao estudarem valores organizacionais, tendo como base a relação deles com valores pessoais básicos do indivíduo, segundo Schwartz (1992), propuseram a seguinte estrutura para os valores organizacionais, composta por **oito tipos motivacionais**.

**Fator 1** – Realização: a valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e dos empregados.

**Fator 2** – Conformidade: valorização do respeito às regras e modelos de comportamento no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações.

**Fator 3** – Domínio: valorização do poder, tendo como meta a obtenção de status, controle sobre pessoas, recursos e mercado.

**Fator 4** – Bem-estar: valorização da satisfação dos empregados mediante a qualidade de vida no trabalho.

**Fator 5** – Tradição: valorização dos costumes e práticas consagradas.

**Fator 6** – Prestígio: valorização do prestígio organizacional na sociedade, mediante a qualidade de produtos.

**Fator 7** – Autonomia: valorização de desafios, a busca de aperfeiçoamento constante, a curiosidade, a variedade de experiências e a definição de objetivos profissionais dos empregados.

**Fator 8** – Preocupação com a coletividade: valorização do relacionamento com pessoas que estão próximas da comunidade.

A tabela 7 apresenta exemplos de Valores Organizacionais:

Organização	Valores
JURISCREDE - AL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealdade;</li> <li>• Fidelidade;</li> <li>• Confiabilidade;</li> <li>• Estilo gerencial empreendedor e participativo;</li> <li>• Expectativa dos sócios orientam nossas ações;</li> <li>• Valorização do quadro administrativo;</li> <li>• Zelo pela marca JURISCREDE</li> </ul>
CPLA - AL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética,</li> <li>• Qualidade,</li> <li>• União,</li> <li>• Comprometimento.</li> </ul>
COOP. SANTA CLARA - GO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de atingir as metas</li> <li>• Inovação</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Integração</li> </ul>
Gerdau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente satisfeito</li> <li>• Segurança total no ambiente de trabalho</li> <li>• Pessoas comprometidas e realizadas</li> <li>• Qualidade em tudo que faz</li> <li>• Empreendedorismo responsável</li> <li>• Integridade</li> <li>• Crescimento e rentabilidade</li> </ul>

Tabela 7

## 2.3 Análises dos Ambientes Organizacionais

Oliveira (2005) expõe que, por meio do planejamento estratégico, a organização pretende conhecer e utilizar da melhor forma seus pontos fortes, conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, aproveitar as oportunidades externas, evitar as ameaças externas e ter um efetivo plano de trabalho para atingir os objetivos e metas esperados.

Nesse modelo de gestão, adotou-se a Matriz SWOT como ferramenta para orientar na análise dos ambientes, sendo um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Aborda uma dimensão interna, listando forças e fraquezas da organização e uma dimensão externa, em que são analisadas as oportunidades e ameaças contidas no ambiente. A principal função da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que sejam alcançados determinados objetivos a partir de uma avaliação dos ambientes interno e externo da organização. A Matriz SWOT está representada na figura 3 a seguir:

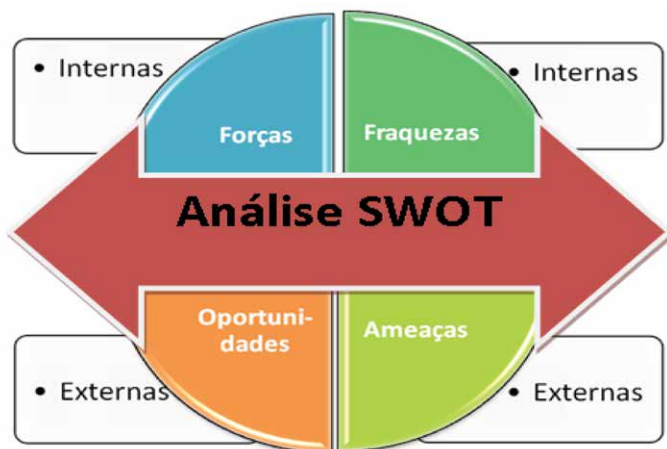


Figura 3– Caracterização da Matriz SWOT

**Pontos Fortes:** fatores internos que auxiliam a realização da Missão;

**Fraquezas:** fatores internos que dificultam a realização da Missão;

**Oportunidades:** fatores do mercado que favorecem o negócio;

**Ameaças:** fatores do mercado que impõem obstáculos ao negócio.

### 2.3.1 Análise do Ambiente Interno

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

A análise interna fornece aos tomadores de decisão estratégica um panorama das habilidades e recursos da organização, bem como de seus níveis de desempenho global e funcionais.

**Forças** são características da organização, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.

**Fraquezas** são características da organização, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.



Para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos, o gestor deverá analisar uma série de aspectos, entre os quais podem ser citadas as seguintes funções:

- Logística: transporte, armazenagem, atendimento de pedidos, controle de estoque;
- Operações: capacidade de produção, flexibilidade;
- Marketing: qualidade do produto, diferenciação do produto, market share, canais de distribuição, programas promocionais, força de vendas;
- Tecnologias: utilização de novas tecnologias, P&D do produto, P&D do processo, TI;
- Recursos humanos: capacidade dos funcionais, turnover, seleção, contratação e treinamento;
- Infraestrutura: habilidades, congruência de valores, experiência, esforços coordenados, habilidade para negociar e realizar alianças;
- Finanças: alavancagem financeira, balanço, acionistas, situação fiscal;
- Sistema de informação: velocidade e resposta, qualidade das informações correntes, capacidade de expansão, sistema orientado para o usuário;
- Serviços: pós- venda, manutenção e treinamento.

A tabela 8 apresenta exemplos de fatores a serem analisados no ambiente interno da organização.

## COMO APLICAR

Em um processo de Brainstorming (tempestade mental) levantar os possíveis pontos fortes e pontos fracos para cada fator apresentado na tabela 8. Cada colaborador deve fazer a avaliação Individualmente, marcando em cada fator avaliado se é um ponto forte, ponto fraco ou neutro.

## ANALISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS DE UM ORGANISMO PRODUTIVO

Fator de Análise	Ponto Forte	Ponto Fraco	Neutro
Reputação do organismo			
Participação no mercado			
Qualidade do produto			

Continuação	Fator de Análise	Ponto Forte	Ponto Fraco	Neutro
	Eficácia do preço			
Eficácia da propaganda				
Força da marca				
Formulação de estratégias				
Lealdade do cliente				
Lealdade dos cooperados/associados				
Diferenciação do produto				
Cobertura geográfica				
Disponibilidade de capital				
Custo				
Fluxo de caixa				
Estabilidade financeira				
Controle de qualidade				
Sistema de Informação				
instalações				
Capacidade produtiva				
Habilidade dos colaboradores				
Dedicação dos colaboradores				
Pontualidade				
Visão de liderança				
Tomada de decisões				
Recursos humanos				
Lobbies junto ao governo e organizações				
Estrutura organizacional				
Flexibilidade/responsabilidade				
Parcerias com outros organismos				
Conhecimento do ponto de equilíbrio				
Assistencia técnica aos cooperados/ associados				

Tabela 8

### 2.3.2 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo tem por finalidade avaliar os fatores externos que influenciam a organização de maneira positiva (oportunidades) ou negativa (ameaças), e sobre as quais a organização não pode exercer nenhum controle.

Para que uma organização possa enfrentar ambientes externos cada vez mais turbulentos, complexos e globalizados é necessário uma análise criteriosa do ambiente externo. Essa análise compreende: investigação minuciosa dos dados, monitoramento, previsão e avaliação. O objetivo é identificar oportunidade e ameaças para a organização.

**Oportunidade:** é representada por uma condição no ambiente geral que pode ajudar a organização a alcançar a competitividade estratégica.

**Ameaça:** é representada por qualquer condição no ambiente geral que possa vir a prejudicar os esforços da organização para alcançar a competitividade estratégica.

O microambiente e macroambiente organizacional estão representados na figura 4:

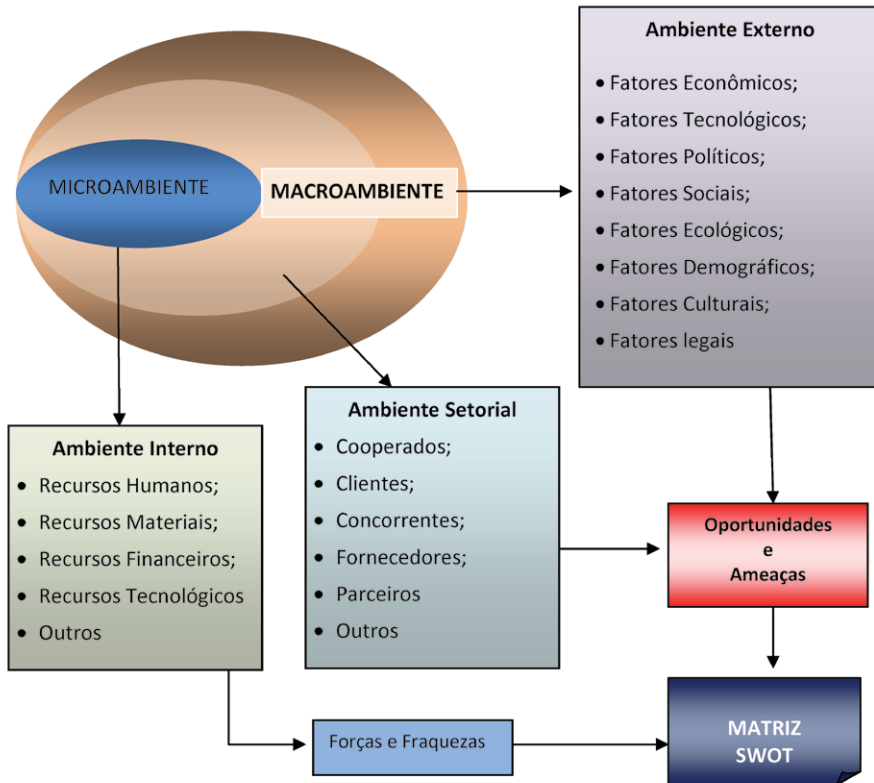


Figura 4 – Diagrama dos Ambientes setorial, Interno e Externo.

O **ambiente externo** de uma organização é dividido em três áreas principais: ambiente geral, do setor e da concorrência, conforme apresentado na figura 5:

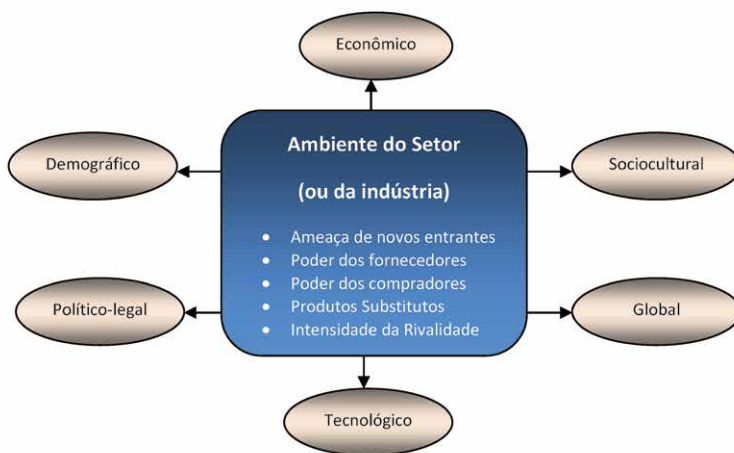


Figura 5 – Ambiente Externo, adaptado de Administração Estratégica – HITT, Michael A. Ed. Thomson

O **ambiente geral** é constituído dos elementos de alcance mais amplo da sociedade que influenciam o setor e as organizações correlatas. Foram agrupadas em sete segmentos, conforme apresentado na tabela 9, ambiente geral, adaptado de Administração Estratégica – HITT, Michael A. Ed. Thomson:

O Ambiente Geral: Segmentos e Elementos		
Segmento Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tamanho da população</li> <li>Estrutura etária</li> <li>Distribuição Demográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Composto étnico</li> <li>Distribuição de renda</li> </ul>
Segmento Econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taxas de inflação</li> <li>Taxas de juros</li> <li>Déficits ou superávits na balança comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taxas de poupança individual</li> <li>Taxas de poupança comercial</li> <li>Produto interno bruto</li> </ul>
Segmento Político-Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leis antitrustes</li> <li>Leis tributárias</li> <li>Filosofia de Regulamentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leis trabalhistas de treinamento</li> <li>Filosofias e políticas educacionais</li> </ul>
Segmento Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mulher na força de trabalho</li> <li>Diversidade da força de trabalho</li> <li>Atitudes em relação à qualidade de vida profissional</li> <li>Questões ambientais</li> <li>Mudança nas preferências de trabalho e carreira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudança nas preferências relacionadas com as características de produtos e serviços</li> </ul>

O Ambiente Geral: Segmentos e Elementos		
Segmento Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovações de produto</li> <li>Aplicações dos conhecimentos</li> <li>Novas tecnologias de comunicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque das despesas em pesquisa e desenvolvimento do governo e da iniciativa privada</li> </ul>
Segmento Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos políticos importantes</li> <li>Mercados globalizados críticos</li> <li>Países recém-industrializados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atributos culturais e institucionais diferentes</li> </ul>

Tabela 9

Para que uma organização possa enfrentar ambientes externos cada vez mais turbulentos, complexos e globalizados é necessário uma análise criteriosa do ambiente externo. Essa análise compreende: investigação minuciosa dos dados, monitoramento, previsão e avaliação, conforme apresentado na tabela 10, Administração Estratégica, HITT, Michael A. Ed. Thomson. O objetivo é identificar oportunidade e ameaças para a organização.

Componentes da Análise Externa	
Investigação minuciosa	Identificação precoce de sinais de mudança e tendências do ambiente
Monitoramento	Interpretação do significado por meio de observações contínuas das mudanças e tendências do ambiente
Previsão	Desenvolvimento de projeções e de resultados antecipados com base no acompanhamento das mudanças e tendências
Avaliação	Determinação da ocasião e da importância das mudanças e tendências do setor para as estratégias e a administração da organização

Tabela 10

**Oportunidade:** é representada por uma condição no ambiente geral que pode ajudar a Organização a alcançar a competitividade estratégica;

**Ameaça:** é representada por qualquer condição no ambiente geral que possa vir a prejudicar os esforços da organização para alcançar a competitividade estratégica.

### COMO APLICAR:

Em um processo de Brainstorming (tempestade mental) levantar as possíveis ameaças e oportunidades para cada segmento descrito na tabela 9. Utilizar fontes de consulta como: revistas especializadas, pesquisas de mercado, artigos publicados, notícias, entre outras.

Registrar as informações levantadas em planilha, conforme modelo apresentado na tabela 11, definindo se é oportunidade ou ameaça à organização.

Segmento	Resultado	Oportunidade	Ameaças
Demográfico			
Econômico			
Político – legal			
Sociocultural			
Tecnológico			
Global			

Tabela 11

### 2.3.3 O Ambiente do Setor ou 5 Forças Competitivas de Porter

É representado pelo conjunto de fatores: ameaça de novos entrantes, poder de barganha de fornecedores e compradores, produtos substitutos e o grau de intensidade da rivalidade entre concorrentes, que exerce influência direta sobre a organização, suas ações e reações competitivas. A interação entre as cinco forças determinam o potencial de lucro de um dado setor.

Quanto maior a capacidade da companhia de influenciar favoravelmente o ambiente de seu setor, maior será a probabilidade de auferir retornos acima da média.

Esse modelo de análise explica os fatores que influenciam o mercado e que afetam o comportamento de compra. Tem como principais objetivos entender o ambiente competitivo e identificar ações e estratégias futuras para se obter vantagem no mercado.

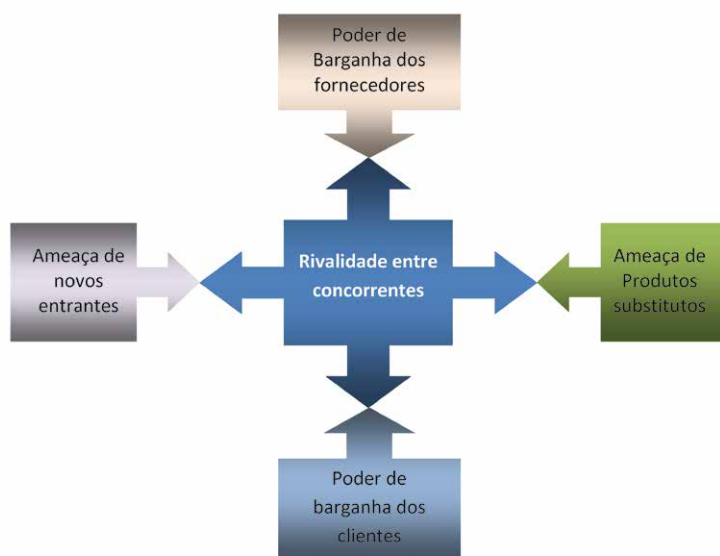


Figura 6 – Modelo das 5 forças competitivas de Porter

### 2.3.3.1 Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre os competidores evidencia-se na disputa por posições táticas que envolvem preço, propaganda, introdução de novos produtos, aumento de serviços ao consumidor ou melhora nos programas de distribuição, com o objetivo de aumentar o *market share*<sup>1</sup> da organização, em um determinado mercado.

A intensidade da rivalidade entre produtos e serviços similares é influenciada por muitos fatores. Alguns até podem ocasionar o aumento do potencial de mercado como um todo, por exemplo, o incremento de propaganda de uma organização pode ampliar a consciência dos consumidores por aquela categoria de produto ou serviço, o que acaba beneficiando todas as organizações do mercado. Em compensação, outros fatores (como a concorrência de preços) podem deixar o mercado menos atrativo.

A intensidade da rivalidade competitiva é forte quando:

- O número de concorrentes é muito grande;
- A diversidade desses concorrentes é alta;
- A taxa de crescimento do mercado é baixa;
- Os custos fixos são altos;
- Os custos de estocagem são elevados;
- A diferenciação de produto é pequena;
- Os custos de troca entre produtos da concorrência são baixos;
- As barreiras de saída são elevadas;
- As apostas estratégicas são altas.

A seguir, detalhamos o impacto que cada um desses fatores ocasiona:

- **Número de concorrentes:** um número elevado de organizações aumenta a rivalidade porque mais organizações competem pelos mesmos consumidores e recursos. Ainda que existam, relativamente, poucas organizações no mercado, se elas forem similares no tamanho e nos recursos disponíveis, tal fato gera instabilidade, já que elas terão o mesmo poder para competir pelos recursos e consumidores. Quando o mercado é altamente concentrado ou dominado por uma ou poucas organizações, ele tende a ser mais estável e é muito fácil definir

---

1 Participação de mercado

quem são os líderes. O líder ou líderes podem impor a sua disciplina, assim como possuem um papel coordenador no mercado por meio de dispositivos como a liderança em preço, por exemplo.

- **Diversidade dos concorrentes:** a competitividade se intensifica se as organizações possuem estratégias, origens e personalidades diversas. Essas diferenças fazem com que as organizações respondam de forma muito diferenciada às ações de outras e isso pode dificultar um acordo que irá gerir as “regras do jogo”. Escolhas estratégicas que são corretas para um competidor, podem ser erradas para os demais. Esse fato gera um crescente risco de instabilidade e redução da lucratividade.
- **Taxa de crescimento do mercado:** taxas de crescimento baixas levam as organizações a competirem mais intensamente pelo share do mercado. O crescimento do share é, geralmente, conquistado com cortes de preços, o que provoca baixa na lucratividade. Em um mercado em crescimento, as organizações estão aptas a aumentar suas receitas pela simples expansão do mercado.
- **Custos fixos:** quando os custos totais são, na sua maioria, custos fixos, as organizações devem produzir perto da sua capacidade para obter custos unitários mais baixos. A pressão para se atingir essa máxima capacidade produtiva, sentida pelas organizações desse setor, geralmente, acarreta uma rápida escalada de cortes de preço porque há excesso de oferta no mercado. Forçada a vender essa enorme quantidade de produto. Esses níveis elevados de produção acirram a briga pelo *market share* e por resultados, aumenta a rivalidade entre as organizações e, conseqüentemente, as chances de diminuir a lucratividade.
- **Custos de estocagem:** custos elevados de estocagem ou produtos muito perecíveis podem provocar a necessidade de uma venda rápida. Se outros produtores também estão tentando reduzir seus estoques, há uma intensificação da concorrência. É quase inevitável que aconteçam cortes de preço e queda da lucratividade.
- **Diferenciação de produto:** baixos níveis de diferenciação de produto são associados a níveis mais altos de rivalidade. Se as organizações não conseguem gerar vantagens nos atributos que são importantes para os clientes ou não possuem uma forte posição da marca no mercado, as escolhas dos compradores serão baseadas no preço, acarretando margens operacionais mais baixas.
- **Custos de troca entre produtos da concorrência:** baixos custos na troca de um produto por outro aumentam a rivalidade no setor. Quando um consumidor



pode, livremente, trocar um produto pelo outro, há uma grande chance de se conquistar consumidores, geralmente, reduzindo preços.

- **Barreiras de saída:** fortes barreiras de saída significam altos custos para abandonar um produto ou mercado. Elas levam a organização a se manter funcionando mesmo que a lucratividade esteja baixa. Ativos podem representar barreiras à saída de uma organização. Quando as instalações e os equipamentos necessários para fabricar um produto são muito especializados, esses ativos podem ser difíceis de serem vendidos. Outros fatores que contribuem para barrar a saída de uma organização de um mercado são os custos de acordos trabalhistas, o compromisso de continuar a fabricar peças de manutenção e reposição de outros setores, as inter-relações estratégicas que poderiam criar prejuízos em outros negócios das organizações.
- **Apostas estratégicas:** a disputa em um mercado se torna mais imprevisível e feroz se um grande número de organizações aposta alto no sucesso. Se o êxito num determinado mercado é requisito estratégico para obter sucesso em outros mercados, isso pode levar a organização a aceitar perdas financeiras.

Essas informações ajudam a organização a preparar um perfil antecipado de resposta para cada concorrente. Os resultados de uma análise mais adequada ajudam a organização a entender, interpretar e prever ações e iniciativas dos concorrentes.

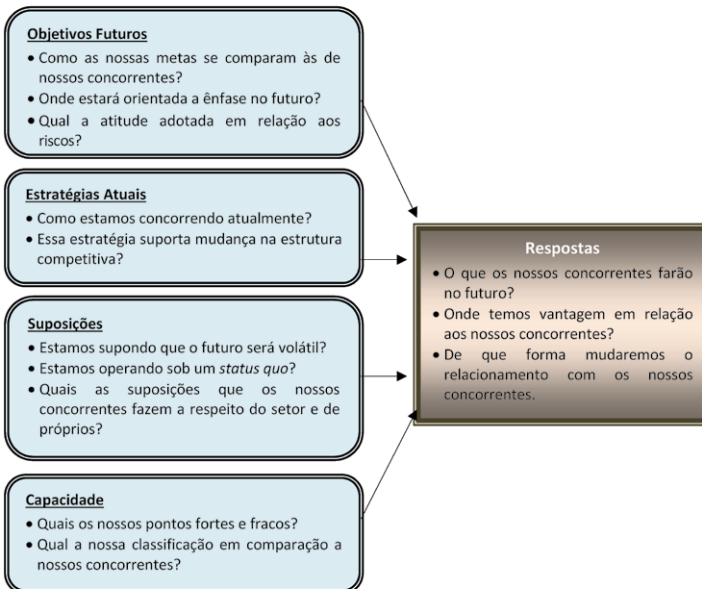


Figura 7 – adaptada de Administração Estratégica – HITT, Michael A. Ed. Thomson

## COMO APLICAR:

Em um processo de *Brainstorming* (tempestade mental), levantar as informações fundamentais para conhecer a rivalidade do setor. A tabela 12 apresenta informações essenciais sobre a concorrência que devem ser coletadas.

Detalhamento	Resultado
Número de concorrentes	Levantar o número de concorrentes, listar os cinco melhores e se tem um líder de mercado
Diversidade dos concorrentes	Levantar a diversidade dos principais concorrentes do mercado
Taxa de crescimento do mercado	Qual a taxa de crescimento do mercado?
Custos Fixos	Procurar levantar o custo fixo da organização e do mercado
Custos de estocagem	Qual o custo para estocar os produtos?
Diferenciação dos produtos	Existe diferenciação dos produtos? As organizações investem em inovação?
Custos de troca	O custo da troca é baixo ou alto?
Barreiras de Saída	O custo de encerrar as atividades é baixo ou alto?
Apostas estratégicas	As organizações apostam alto no sucesso?

Tabela 12

### 2.3.3.2 Ameaça de novos entrantes (concorrentes)

A entrada de novos concorrentes em um mercado gera novas condições, o desejo de ganhar *market share* e, frequentemente, recursos adicionais. Preços podem ser reduzidos, custos serem inflacionados, diminuindo a lucratividade do mercado como um todo.

A ameaça de um novo concorrente depende da presença de barreiras à sua entrada e da reação das organizações já existentes. Se as barreiras são altas e o novo concorrente está preparado para uma forte retaliação da concorrência, a ameaça à entrada é considerada baixa.

A ameaça de um novo concorrente é alta quando:

- As economias de escala são baixas;
- A diferenciação de produto é pequena;
- O capital necessário é baixo;

- Os custos de troca são baixos;
- Os controles dos canais de distribuição das organizações que atuam no mercado são pequenos;
- Os direitos de propriedade intelectual não são restritos;
- O acesso às matérias-primas das organizações que existem no mercado é pequeno;
- O acesso aos subsídios do governo é fácil.

Em seguida, há um detalhamento de cada um desses fatores que influenciam na capacidade de ameaça de novos concorrentes.

- **Economias de escala:** baixa economia de escala facilita a entrada de uma nova organização no mercado. O novo concorrente, embora não esteja participando do mercado, pode obter alguma sinergia potencial que lhe permitiria começar a competir (canal, equipamentos de manufatura, experiência relacionada ao negócio, etc.).
- **Diferenciação de produto:** quando a diferenciação de produto é baixa, o entrante não precisará ter investimentos significativos em P&D (pesquisa e desenvolvimento) ou marketing para construir o conhecimento, ou ainda induzir os consumidores a optarem por um produto com características e atributos únicos e diferenciados dos demais já existentes.
- **Necessidade de capital:** quando a necessidade de capital é baixa, o novo concorrente não precisará fazer significativos investimentos de capital. Quando o mercado requerer tecnologias especializadas ou instalações e equipamentos especiais, pode haver relutância por parte dos novos concorrentes em adquirir ativos muito específicos que não poderão ser vendidos ou convertidos em novos usos se a tentativa de entrada falhar.
- **Custos de troca:** O novo concorrente não encontrará resistência dos consumidores se os custos de troca de um produto para outro não forem elevados.
- **Controles dos canais de distribuição pelas organizações que atuam no mercado:** quando o controle da distribuição das organizações que já participam do mercado é baixo, um distribuidor pode facilmente aceitar um produto e/ou serviço de uma nova organização e não correr riscos significativos que possam afetar seus negócios.

- **Propriedade intelectual das Organizações que operam no mercado:** as patentes e as propriedades intelectuais servem para restringir a entrada de novos concorrentes. Ideias e conhecimentos que proporcionam vantagens competitivas são tratados como propriedade privada quando patenteados. Essas patentes impedem que outros usem este conhecimento e criam uma barreira à entrada.
- **Acesso às matérias-primas:** quando o acesso às matérias-primas chave pelas organizações que atuam no mercado é pequeno, o acesso e o fornecimento desses recursos aos novos concorrentes são fáceis.
- **Acesso aos subsídios do governo pelas organizações que estão no mercado:** o governo pode reduzir a concorrência por meio da concessão de monopólios e de regulação ou pode criar incentivos para o desenvolvimento de produtos e serviços específicos para aqueles que já estão no negócio.

## COMO APLICAR:

A entrada de novos concorrentes no mercado é extremamente prejudicial para as organizações, pois tornará o mercado mais diluído. É fundamental que seja monitorado o mercado para conhecer se existem barreiras à entrada ou se o mercado é livre.

A tabela 13 apresenta informações sobre a entrada de novos concorrentes que devem ser coletadas e analisadas.

Detalhamento	Resultado
Economia de escala	A economia de escala é baixa ou alta?
Diferenciação do produto	Existe uma cultura de diferenciação?
Necessidade de capital	Para entrar nesse mercado a necessidade de capital é alta ou baixa?
Custo da troca	O custo da troca é alto ou baixo?
Distribuição	Existe controle dos canais de distribuição pelas organizações existente no mercado?
Propriedade intelectual	Existe propriedade intelectual patenteada que possam gerar vantagens competitivas?
Matérias- primas	Há alguma proteção ao acesso das matérias- primas?
Subsídios do governo	Existe algum subsídio do governo?

Tabela 13

### 2.3.3.3 Ameaça de um produto substituto

Todas as organizações que têm o potencial de introduzir produtos substitutos podem ser consideradas como ameaças.

Produtos substitutos limitam o potencial de retorno de um mercado porque estabelecem um teto nos preços do mercado. Se o produto ou serviço substituto consegue mostrar um ganho na relação custo/benefício, quando comparado aos atuais produtos, a ameaça que oferece é ainda maior.

Produtos substitutos são perigosos quando:

- Estão sujeitos a tendências que melhorarão sua competitividade em preço;
- Provocam inovações tecnológicas;
- Produzem mudanças significativas em custos relativos e qualidade.

Além disso, a ameaça de um produto substituto é forte quando:

- O ganho na relação custo/benefício do produto substituto é alto;
- A lucratividade desse mercado na produção de produtos substitutos é elevada;
- Os custos de troca pelo comprador do produto são baixos.

Vamos detalhar, em seguida, cada um desses fatores:

- **Ganho na relação custo/benefício do produto substituto:** quando a relação custo/benefício de um produto substituto é muito boa ou maior que a dos produtos do mercado, a ameaça que os produtos substitutos representam aumenta.
- **Lucratividade do mercado em produzir produtos substitutos:** se a lucratividade dos produtos substitutos é alta ou maior do que a dos produtos do mercado, a ameaça dos produtos substitutos aumenta.
- **Custos de troca pelo comprador do produto:** se os custos de troca pelo comprador são baixos, a ameaça de substituição do que ele usa atualmente por um novo produto é alta.

### COMO APLICAR:

Produtos substitutos são extremamente perigosos, pois oferecem alternativa para que o consumidor adquirir um produto que possa substituir o ofertado no mercado e reduzir o retorno de um mercado.

A tabela 14 apresenta orientações que devem ser coletadas sobre a entrada de produtos substitutos.

Detalhar a seguir esses fatores:

Detalhamento	Resultado
Ganho na relação custo / benefício do produto substituto	Analisar se o produto substituto apresenta um benefício maior que o custo em relação ao produto existente no mercado, pois situação é péssima para a organização.
Lucratividade do mercado	Analisar se a lucratividade do produto substituto é maior que a do produto existe no mercado. Isso pode aumentar a ameaça desse produto.
Custos de troca	Analisar se o custo da troca do produto substituto é baixo ou alto, pois a probabilidade de o consumidor ir para o substituto é alta.

Tabela 14

### 2.3.3.4 Poder de barganha dos compradores

Os compradores influenciam o mercado ao forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços e, portanto, possuem a capacidade de acirrar a concorrência em um determinado mercado. O poder de cada grupo de compradores depende das características, do volume e da importância de suas compras em relação ao mercado total.

Vale ressaltar que os compradores em questão são aqueles que compram os produtos fornecidos pelas organizações que disputam atualmente no mercado.

O poder dos compradores é grande quando:

- **Concentração dos compradores em relação às organizações vendedoras:** compradores detêm muito poder quando o mercado é constituído por um grande número de pequenas organizações que vendem para um pequeno número de grandes compradores. Esses compradores de grandes volumes são particularmente fortes se o mercado é caracterizado por pesados custos fixos.
- **Volume de compra:** se uma grande parcela das vendas é destinada a um determinado comprador, esse tem importante influência nos resultados da organização vendedora.
- **Diferenciação de produto entre as organizações do mercado:** o poder dos compradores é grande quando há pouca diferenciação entre os produtos do mercado que podem ser facilmente substituídos por outros de outras organizações.
- **Ameaça dos clientes comprarem as organizações fornecedoras:** quando os compradores têm possibilidade de se integrar ao fornecedor ou de fabricar o produto com um mínimo de investimento, o poder deles é alto.
- **Conhecimento dos compradores dos custos e da estrutura das organizações no mercado:** se o comprador conhece bem os custos de produção do produto e os custos operacionais da indústria, o poder dele é elevado.

- **Lucratividade dos compradores:** se o comprador pertence a um mercado pouco lucrativo, as margens dos fornecedores são reduzidas.
- **Redução de custos por meio de produtos alternativos:** o poder dos compradores é alto quando a troca por um produto alternativo é relativamente baixo risco. Isso ocorre quando os produtos ofertados pelo mercado têm pouco impacto nas possíveis reduções de custo para o comprador.
- **Importância do fornecedor para a qualidade do produto final do comprador:** o poder do comprador é grande quando o produto que o mercado está fornecendo não é de importância estratégica para os compradores.
- **Porcentagem de gastos dos compradores em produtos dos fornecedores:** os compradores estarão sempre mais aptos a procurar por alternativa e opções dos componentes de maior custo.

### 2.3.3.5 Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado ao ameaçar, aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados. Poderosos fornecedores de matérias-primas podem apertar a lucratividade de um mercado que não está apto a repassar os aumentos no custo em seus próprios preços. As condições que tornam esses fornecedores poderosos são similares às que tornam os compradores fortes.

Vale ressaltar que os fornecedores são aqueles que fornecem as matérias-primas para produzir os produtos das organizações que concorrem no mercado, ou seja, no tópico anterior, as organizações concorrentes eram fornecedoras. Neste, as mesmas organizações devem ser analisadas como compradoras.

O poder de barganha dos fornecedores é alto quando:

- **Concentração dos fornecedores em relação à concentração de compradores no mercado:** quando poucos grandes fornecedores de matérias-primas chave dominam o mercado e o mercado fornecedor de matéria-prima é mais concentrado que o mercado comprador, o poder dos fornecedores é alto.
- **Disponibilidade de produtos substitutos:** o poder dos fornecedores é alto quando existem poucos substitutos ou nenhum para o produto fornecido por eles.
- **Importância do comprador para o fornecedor:** quando os consumidores dos fornecedores são fragmentados, o poder de barganha dos compradores é baixo, ou seja, quando o fornecedor não depende de poucos compradores para conseguir seus resultados de vendas.

- **Diferenciação dos produtos e serviços dos fornecedores:** quando os produtos dos fornecedores são especializados e diferenciados, e não podem ser substituídos, por alternativas no mercado, o poder de barganha dos fornecedores é alto.
- **Custos de troca do comprador:** Se os processos-chave dos compradores estão diretamente relacionados a matérias-primas específicas dos fornecedores, o custo de troca de um fornecedor para outro será alto. Se o fornecedor abastece o mercado com uma matéria-prima que não pode ser facilmente armazenada ou estocada, o fornecedor exerce um poder sobre o comprador.
- **Ameaça dos fornecedores comprarem Organizações compradoras:** Existe a possibilidade do fornecedor integrar os compradores ao seu negócio com o objetivo de obter preços e margens maiores. Essa ameaça é especialmente grande quando os compradores possuem lucratividade maior que a dos fornecedores, ou então, quando a integração, neste caso, produz economia de escala para o fornecedor.

## COMO APLICAR:

Tanto o poder de barganha dos fornecedores quanto dos clientes necessitam ser avaliados. Utilizar as informações descritas em cada tópico das tabelas 15 e 16, procurar levantar qual o poder de barganha do cliente ou do fornecedor para as organizações, pois isso limita seu poder no mercado.

### Exemplo de poder de barganha dos compradores

Detalhamento	Resultado
Volume de Compra	Avaliar qual o tamanho do poder de compra de um comprador e sua influência nos preços.
Diferenciação de produtos	Se os produtos ofertados no mercado pelas organizações não possuem diferenciação, o poder dos compradores para reduzir preços é alto.

Tabela 15

### Exemplo de poder de barganha dos fornecedores

Detalhamento	Resultado
Grandes fornecedores	Quanto maior o fornecedor de matéria-prima maior é o poder dele para manter seus preços e condições de pagamento.
Substituição de fornecedores	Se existem poucos produtos para substituir a matéria-prima no mercado, o poder do fornecedor é alto.

Tabela 16



### 2.3.3.6 Análise estratégica das Cinco Forças

Após ter levantado todos esses dados e informações, é possível chegar a algumas conclusões baseadas no modelo de Porter:

#### A. Quanto mais fortes forem as forças:

- Maior será a rivalidade entre as organizações;
- As barreiras à entrada serão baixas;
- Haverá uma forte concorrência por produtos substitutos;
- O poder de barganha estará nas mãos dos compradores e fornecedores.

A principal conclusão a que se chega quando as forças são grandes é que o mercado analisado é menos atrativo e lucrativo.

#### B. Quanto mais fracas forem as forças:

- Compradores e fornecedores possuem baixo poder de barganha;
- Bons substitutos não existem;
- As barreiras à entrada são altas;
- A rivalidade entre as organizações é relativamente baixa.

A principal conclusão que se chega quando as forças não são grandes é que o mercado analisado é mais atrativo e lucrativo.

#### A. Podemos reduzir o poder de barganha dos fornecedores por meio :

- Parcerias;
- Gerenciamento da cadeia de suprimento;
- Treinamentos para a cadeia de suprimento;
- Aumento da dependência dos fornecedores;
- Conhecimento dos métodos e custos dos fornecedores;
- Aquisição de um fornecedor.

**B. Podemos reduzir o poder de barganha dos compradores por meio de :**

- Parcerias;
- Gerenciamento da cadeia de suprimento;
- Aumento da lealdade dos compradores;
- Aumento dos incentivos e do valor agregado;
- Mudança de foco no preço nas decisões de compra;
- Contatos diretos com os intermediários (canais) mais poderosos.

**C. Podemos reduzir a ameaça de novos entrantes por meio de :**

- Aumento das escalas de operação a um mínimo eficiente;
- Criação de uma imagem de marca/marketing (lealdade do consumidor como uma barreira);
- Patentes e proteção da propriedade intelectual;
- Alianças com produtos e serviços inter-relacionados;
- Estratégias amarradas com os fornecedores;
- Estratégias amarradas com os distribuidores;
- Táticas de retaliação.

**D. Podemos reduzir a ameaça de produtos e serviços substitutos por meio de :**

- Ações legais;
- Aumento dos custos de troca entre um produto e outro;
- Alianças;
- Pesquisas com os consumidores para aprender mais sobre suas preferências;
- Acentuação de diferenças (reais ou percebidas).

E. Podemos reduzir a rivalidade competitiva entre os *players* do mercado, se for possível:

- Evitar a concorrência de preço;
- Diferenciar o produto;
- Reduzir o excesso de capacidade do mercado;
- Focar em segmentos diferentes (falaremos disso no próximo módulo);
- Houver comunicação com os concorrentes.

*(texto adaptado do artigo de Yumi Mori Tuleski- 5 forças de Porter: Concorrentes, entrantes, substitutos, compradores e fornecedores: CEDET – Centro de desenvolvimento profissional e tecnológico).*

Para a análise dos ambientes deve-se proceder da seguinte forma:

- A. Para a análise do ambiente interno, aplicar o que está descrito entre as páginas 15 e 16 do presente trabalho;
- B. Para a análise do ambiente externo, aplicar o que está descrito nas páginas 18 a 20 e complementar com as informações descritas no Diagnóstico padrão de Vigilância.
- C. Para a Análise Setorial, aplicar o que está descrito entre as páginas 21 a 33 do presente trabalho.

## 2.4 Elaboração dos Cenários Estratégicos

A elaboração dos cenários estratégicos é a culminação de um processo que deve considerar que todos os gestores dos organismos produtivos, normalmente, são envolvidos no planejamento estratégico. Isso porque, além dos benefícios de uma maior riqueza de ideias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, sua finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico.

Os cenários podem ser analisados em suas situações de otimista, mais provável ou pessimista. Para cada variável identificada e analisada, deve-se estabelecer a capacidade de interpretação, bem como o tempo de reação. Naturalmente, esses aspectos estão relacionados às diferentes técnicas de desenvolvimento de cenários estratégicos.

Cenário, no entanto, não é sinônimo de adivinhação nem de profecia. Ele é apenas um quadro de referência, um conjunto de premissas e hipóteses básicas, um consenso dos gestores do organismo sobre qual o plano estratégico é constituído. Mudanças de cenário devem levar a reflexões sobre a conveniência e a necessidade de revisões das estratégias e dos planos de ação.

Segundo Jerônimo Lima – Diretor do Instituto AMANHÃ, “Na maioria das vezes, não é possível chegar a um consenso sobre um cenário específico único, base para que se possa construir o planejamento estratégico. A causa dessa dificuldade está na diversidade de opiniões a respeito dos temas enfocados, uma decorrência da percepção seletiva dos administradores. Por isso, é comum a utilização do conceito de “cenários alternativos”, que forcem a análise de situações específicas”.

Para a construção de cenários alternativos, os administradores se obrigam a definir e analisar um “**cenário otimista**” e um “**cenário pessimista**” em relação a um “**cenário provável**”. Dessa forma, podem estabelecer o limite inferior e o superior para os resultados que pretendem alcançar. Se o limite inferior for considerado inadmissível, a organização está diante de um forte alerta. Nesse caso, precisa assegurar-se de que aquele cenário pessimista não ocorrerá. Se não for possível evitá-lo, que ao menos tenha clareza sobre as providências que deverá tomar.

Essa técnica, chamada de “**Análise de Sensibilidade**”, consiste em verificar entre situações extremas que são consideradas plausíveis, qual é a sensibilidade que uma decisão estratégica apresenta às variações nas premissas básicas. Normalmente, nesse tipo de análise é praxe dar nomes aos diferentes tipos de cenários, explicitando por esse artifício seus méritos e sua consistência.

O roteiro mais comumente usado para se estabelecer uma abordagem articulada sobre o futuro e seus cenários prevê os seguintes passos:

- A. Identificar as premissas do modelo vigente em relação às variáveis influenciadoras;
- B. Identificar as variáveis do modelo vigente, mantendo-se as premissas já levantadas. Esse é o “**cenário otimista**”;
- C. Identificar as variáveis do modelo vigente, derrubando-se as premissas já levantadas;
- D. Projetar o novo modelo que surgiria se fossem eliminadas as premissas do modelo vigente. Esse é o “**cenário pessimista**”;

- E. Projetar as variáveis do novo modelo. Esse é o “cenário provável”;
- F. Rever o grau de possibilidade das variáveis projetadas para o novo modelo, confirmando ou rejeitando o cenário construído;
- G. Fazer um “Plano A” para o “cenário provável”; um “Plano B” para o “cenário pessimista”; um “Plano C” para o “cenário otimista”;
- H. Criar uma rotina sistemática de releitura dos cenários elaborados de adequação das variáveis à realidade, flexibilizando os planos de ação a cada análise, se necessário.

Para a construção eficaz de cenários, é recomendável construir e manter sistemas sensoriais e de inteligência competitiva para monitoramento permanente das influências externas.

Outras providências fundamentais:

- A. Cultivar um senso de urgência para o aproveitamento das oportunidades e identificar, com antecedência, os sinais da chegada de novas mudanças (o que só será possível se houver pesquisa sistemática);
- B. Prover mecanismos de implementação de novas ideias e abandonar (sem culpa) as obsoletas;
- C. Evitar a negação das novas ideias que surgem para que seus produtos e serviços não virem *commodities* que ameacem sua autossustentabilidade;
- D. Conscientizar-se de que os profissionais de hoje precisam ter capacidade de análise crítica, ainda que isso signifique questionamentos e posicionamentos que os líderes mais conservadores não querem nem sabem enfrentar;
- E. Valorizar ao máximo a capacitação continuada;
- F. Cuidar das questões éticas e ecológicas;
- G. Cultivar relacionamentos para formação de redes de colaboração.

Sempre teremos surpresas pela frente, mas se os gestores dos organismos produtivos agir proativamente na construção de seus cenários, mesmo que incertos, dará uma maior segurança, pois muitas das surpresas do mercado podem ser previstas e, portanto, possível de serem lidadas.

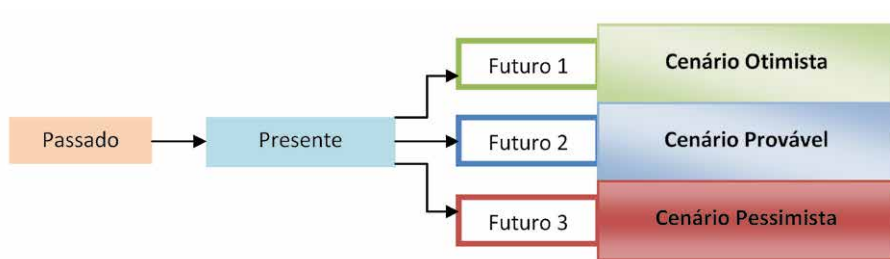


Figura 8 – Diagrama de estruturação dos cenários.

## 2.5 Objetivos Estratégicos

*“Acredito que a diferença vital entre o sucesso e o fracasso de uma empresa pode frequentemente ser atribuída à questão de até que ponto a organização aproveita bem a energia e o talento de seu pessoal. Que faz ela para ajudar as pessoas a achar um denominador comum que as aproximem? Como as mantém direcionada em torno de um mesmo Objetivo?”*

*Thomas J. Watson Jr*

Os objetivos são os resultados que a organização pretende atingir. Algumas organizações utilizam os objetivos como base de seu planejamento estratégico para depois pensar nas estratégias específicas.

Os objetivos que podem ser enunciados como alvos bastante precisos focalizam indicadores de desempenho que permitam medir os resultados de determinada organização.

No processo de definição dos objetivos é importante que sejam criados critérios quantificáveis (fatia de mercado, faturamento total, número de clientes) e que possam depois ser medidos por indicadores, pois assim os resultados podem ser avaliados na etapa de controle.

**Interações verticais dos objetivos:** os objetivos devem interagir entre si no sentido vertical, de cima para baixo:

- A. **Objetivos estratégicos:** são posições projetadas para a empresa como um todo, aceitas pelos seus dirigentes como desejáveis e exequíveis.

São objetivos de longo prazo e cobrem a organização como um sistema global.

- B. **Objetivos táticos:** são os objetivos em médio prazo que cobrem cada unidade da organização, geralmente relacionados às funções diferentes da organização

como: marketing, recursos humanos, finanças, produção, tecnologia, etc. Nesse nível, os objetivos estão relacionados a resultados de lucratividade, participação de mercado, desenvolvimento humano, satisfação do cliente, metas de custos, programas de qualidade, responsabilidade social ou processos de inovação.

- C. **Objetivos operacionais:** são objetivos de curto prazo voltados à execução das operações rotineiras da organização. Na verdade, são os detalhamentos dos objetivos táticos. Assim para um objetivo tático melhorar a qualidade dos produtos, pode-se ter a ele relacionado um objetivo operacional de reduzir as rejeições de não conformidade em 2%.

### Características dos Objetivos

- Coerentes;
- Viáveis, porém desafiantes;
- Apazados;
- Mensuráveis (quantitativamente e qualitativamente);
- Claros, explícitos e concisos;
- Conhecidos e acreditados por toda a Organização;
- Em número reduzido, para evitar dispersão.

### Temas para Objetivos

Antes de definir os objetivos é fundamental selecionar os temas mais importantes da organização que podemos exemplificar como:

- Satisfação do cliente;
- Inovação;
- ROI - Retorno sobre Investimento;
- Crescimento;
- Rentabilidade;
- Participação de mercado;
- Produtividade;
- Qualidade.

### Exemplos de objetivos de uma organização:

- Crescer 5% ao ano para os próximos cinco anos;
- Manter a participação no mercado no estado de Alagoas;
- Aumentar em 10% a participação de mercado até 2014;
- Priorizar lucros e caixa para futuros investimentos;
- Consolidar a posição no estado de Pernambuco por meio do crescimento de vendas em 15% em 2014.

## 2.6 Metas

Diz respeito às ações específicas que constituem os passos para se atingir o objetivo (são as etapas necessárias para alcançá-las).

Metas são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos em certo momento futuro preestabelecido. Quando o período de implementação de uma estratégia é muito longo e as mudanças planejadas são substanciais, deve-se concluir uma ou mais metas intermediárias para permitir o melhor acompanhamento ao longo do tempo.

Exemplo:

- Desenvolver nova embalagem para os produtos até jan/2014;
- Ampliar a capacidade produtiva em 10% até jan/2014;
- Aumentar o volume de vendas à taxa de 10% ao ano para 2013 e 15% para 2014.

As metas devem ser SMART: específicos, mensuráveis, atingíveis (realistas), quantitativas e temporais.

## 2.7 Estratégias

A palavra *STRATÉGIA*, em grego antigo, significa a *qualidade e a habilidade do general*, ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares.

Desse conceito tem origem a palavra *ESTRATÉGIA* que, nos dicionários, quase sempre tem sua primeira acepção relacionada com situações políticas, guerras e jogos. Em suma, frequentemente a estratégia está ligada a dois ou mais competidores disputando o mesmo objetivo e, como na versão militar, a estratégia empresarial sofre forte influência de quem a lidera.



Desta forma, podemos afirmar que a estratégia empresarial é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo e as metas da organização.

Normalmente, as estratégias são estabelecidas nos três níveis da organização, começando no nível estratégico e chegando ao nível operacional no qual são desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados por meio de um conjunto de programas/projetos, conforme descrito na figura 9 e tabela 17.

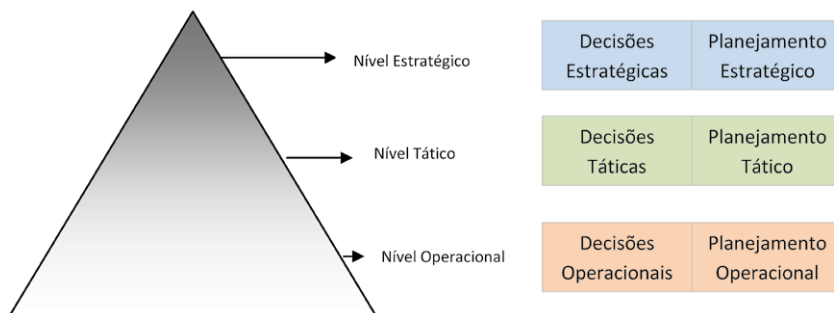


Figura 9 – Pirâmide organizacional, níveis de decisões e tipos de planejamento.

## Estrutura das Estratégias Empresariais

Tipo					Nível
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento da Produção	Planejamento de Recursos Humanos	Planejamento Organizacional	Tático
Plano de Preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle da 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 pesquisa de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicação	

Tabela 17

## 2.7.1 Mapa Estratégico

Mapa estratégico é uma representação visual da história da estratégia, que evidencia os desafios que a instituição terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro.

O mapa é estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas do negócio, interligados por relações de causa-efeito, conforme representado na figura 10:

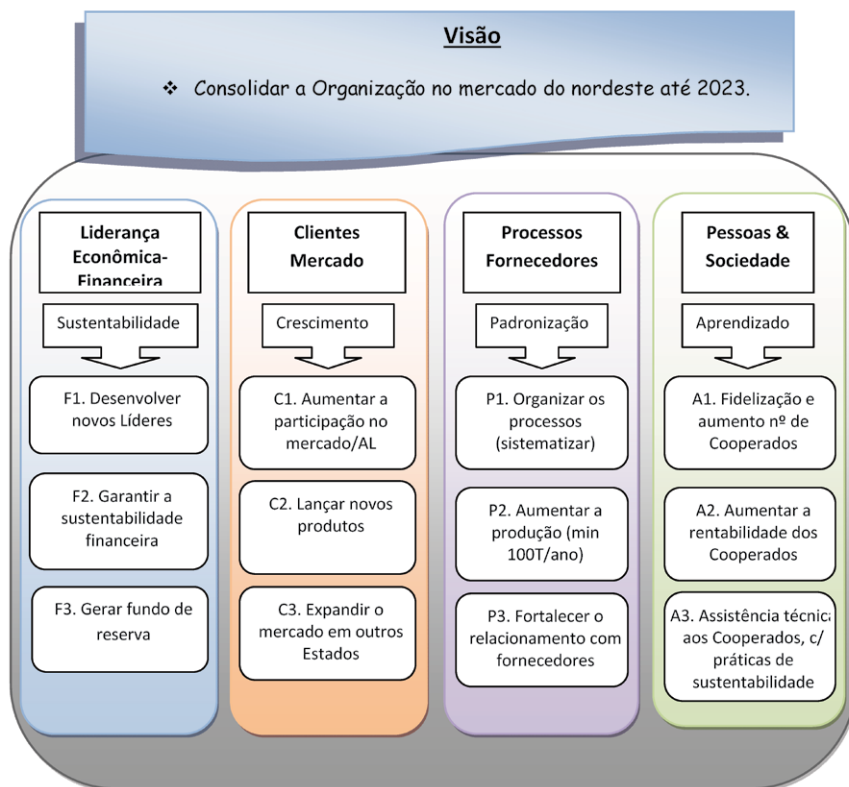


Figura 10 – Exemplo de Mapa Estratégico.

## 2.8 Fatores Críticos de Sucesso

Os **Fatores Críticos de Sucesso** são as variáveis que mais proporcionam valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes em um determinado setor de atividade. Constituem, por isso, os elementos que determinam o maior ou menor sucesso das organizações no mercado. A identificação dos **fatores críticos de sucesso** torna-se fundamental num processo de planejamento estratégico, pois eles que determinam o maior ou menor grau de cumprimentos dos objetivos estabelecidos.

Sempre que uma organização apresente com ponto forte um determinado **fator crítico de sucesso**, diz-se que essa organização apresenta uma vantagem competitiva.

Vantagem Competitiva é um conceito desenvolvido por Michael E. Porter no seu best-seller *Vantagem Competitiva*<sup>2</sup> e que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma determinada organização consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa os custos de produção. O termo valor aqui aplicado representa aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. Um valor superior resulta da oferta de um produto ou serviço com características percebidas idênticas aos da concorrência, mas por um preço mais baixo ou, alternativamente, da oferta de um produto ou serviço com benefícios superiores aos da concorrência que mais do que compensam um preço mais elevado.

Segundo Porter, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: a liderança no custo e a diferenciação, as quais, juntamente com o âmbito competitivo, definem os diferentes tipos de estratégias genéricas.

Porter descreve ainda o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e para encontrar formas de intensificar a cadeia de valores. Por meio da cadeia de valores, a organização é dividida nas suas atividades básicas (pesquisa e desenvolvimento, produção, comercialização e serviço), o que facilita a identificação das fontes de vantagem competitiva.

**Estratégias Genéricas** e que designa os tipos de estratégias que uma organização pode seguir de forma a obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes.

Segundo Porter, existem três tipos de estratégias genéricas que uma organização pode seguir:

- **Liderança nos custos:** segundo esta estratégia a organização procura ser o produtor com menores custos em todo o setor. O seu âmbito de atuação é ampliado, procurando chegar a diversos segmentos simultaneamente, geralmente com um produto padrão e sem grande aposta nos serviços não essenciais como a embalagem, o design, a publicidade, etc. As fontes de vantagens de custo, embora variáveis de setor para setor são geralmente as economias de escala e de experiência, o aproveitamento de sinergias comerciais ou tecnológicas, a tecnologia patenteada, a localização e facilidade de acesso aos fatores produtivos e aos mercados dos clientes, entre outros.

- **Diferenciação:** optando pela estratégia da diferenciação, a organização deve procurar ser única no seu setor no que respeita a algumas áreas do produto/serviço mais valorizadas pelos consumidores. Dependendo do setor em que a organização atua, essas áreas poderão ser as características do próprio produto, o design utilizado, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a variedade e qualidade dos serviços associados, a inovação, a proximidade em relação aos clientes, dentre outras. Essa estratégia permite à organização praticar um preço superior ou obter uma maior lealdade dos consumidores.
- **Enfoque:** por meio da estratégia de enfoque, a organização procura obter uma vantagem competitiva num segmento ou num grupo de segmentos de mercado pelos quais optou, excluindo os restantes segmentos. A estratégia de enfoque pode ser dividida em enfoque no custo (quando a organização procura uma vantagem de custo no seu segmento alvo) e em enfoque na diferenciação (quando a organização procura a diferenciação no seu segmento alvo). A questão base desta estratégia é a seleção de segmentos específicos de mercado no qual a concorrência tenha dificuldade em satisfazer eficazmente as necessidades dos consumidores.

Porter descreve ainda o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e para encontrar formas de intensificar: a cadeia de valores. Por meio da cadeia de valores, a organização é dividida nas suas atividades básicas (pesquisa e desenvolvimento, produção, comercialização e serviço), o que facilita a identificação das fontes de vantagem competitiva.

Para conhecer um pouco mais sobre estratégias competitivas consultar o Glossário

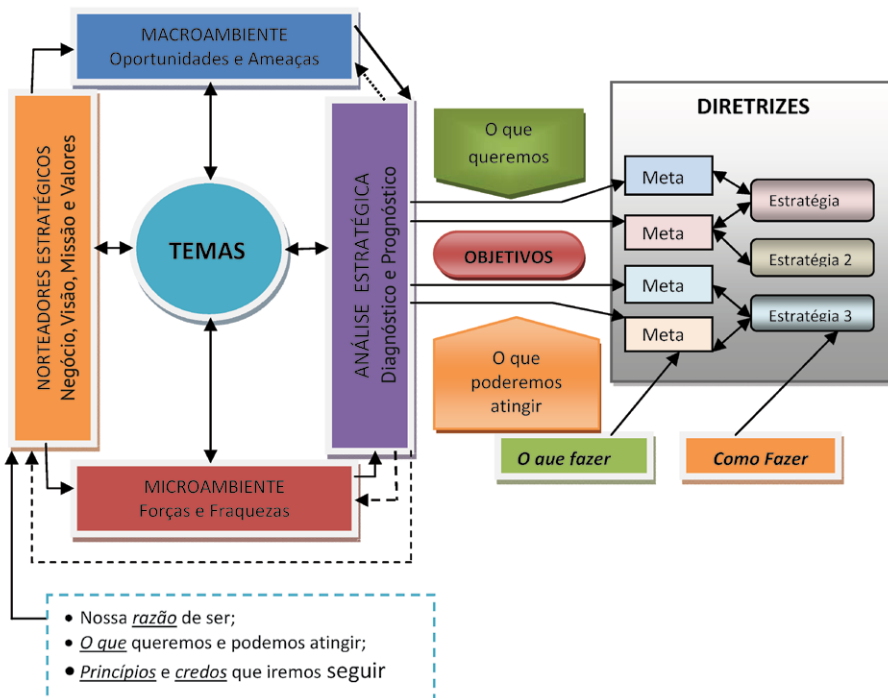
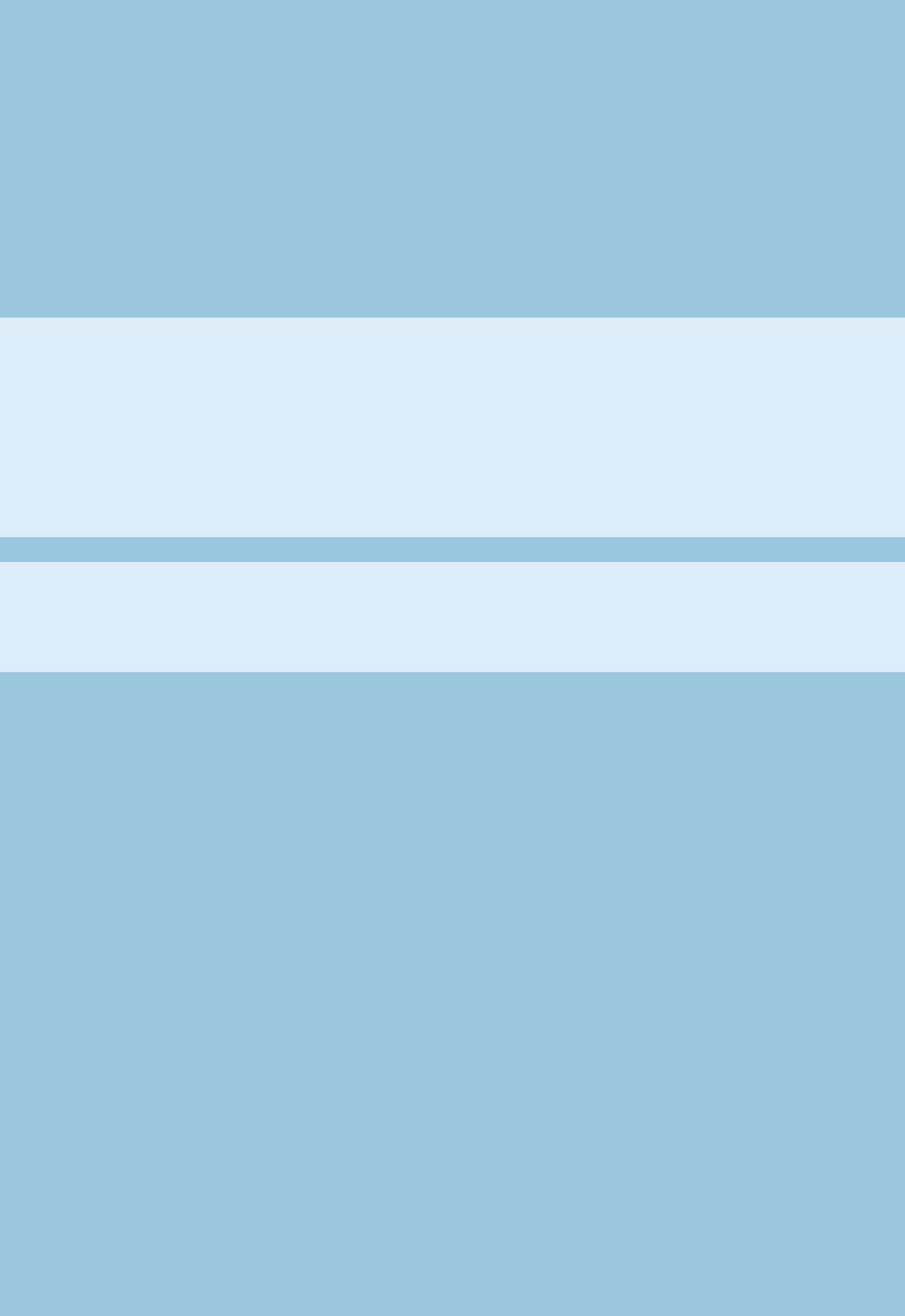


Figura 11: Estrutura do Planejamento Estratégico.



# **MÓDULO III: IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS**





## 3. ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

### 3.1 Introdução

A implantação das estratégias é dividida em duas importantes etapas, sendo: o desdobramento dos objetivos e metas, e a elaboração e execução dos planos de ação para cada meta.

Os objetivos e metas estratégicas são fixados a partir das estratégias estabelecidas, e posteriormente deve-se dar início ao processo de desdobramento desses objetivos e metas em cada uma das funções da empresa, quais sejam: clientes, processos internos, aprendizado e crescimento (perspectivas do *Balanced Scorecard*). Convém salientar que o *Balanced Scorecard* foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho integradas à estratégia da organização, não desprezando as medidas financeiras, e sim, as integrando em um modelo único.

O processo de desdobramento dos objetivos e metas estratégicas está detalhado no item 3.5.

O gerenciamento da execução que compreende a elaboração dos planos de ação e execução das atividades planejadas na metodologia proposta, utiliza como ferramentas de gestão o 5W2H e o método PDCA.

A avaliação dos resultados obtidos deve ser realizada por meio da medição do desempenho em relação ao cumprimento das metas e o posicionamento no que se refere aos objetivos estratégicos atingidos. Essa metodologia é conhecida como Gestão por Resultados, que é apresentada nos itens a seguir.

### 3.2 Execução das estratégias por meio da Gestão por Resultados

O termo **Resultado** refere-se aos efeitos das atividades produzidos pela organização no atendimento aos requisitos de seu modelo de gestão. Sua importância é evidenciada pela necessidade prática de demonstrar a passagem do “discurso para a ação”, mostrando a medição do desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos.

A gestão por resultados deve ser um veículo de aprendizado contínuo da organização. A pré-condição é a prática do método da seguinte maneira:

- Metas bem estabelecidas para todos;
- Prática da análise de avaliação dos resultados em relação às metas;
- Tomadas de decisões a partir da avaliação dos resultados;
- Execução das melhorias identificadas;
- Monitoramento dos resultados e das execuções;
- Comunicação dos resultados por meio da padronização dos canais de relacionamento com as partes interessadas.

A gestão por resultado se dá com a implantação dos itens a seguir.

### 3.3 Institucionalização dos processos

A estruturação por meio de processos proporciona clareza e objetividade no entendimento das várias fases de determinadas atividades, assegurando maior visibilidade nas tarefas para o conhecimento do negócio da organização, ações que promovam maior desempenho ao fornecimento do serviço prestado e ao uso eficiente dos recursos. Além disso, assegura a definição adequada de responsabilidades, a sequência das atividades com entradas, saídas e interfaces bem definidas e a eliminação de custos devido à eliminação de atividades redundantes.

Nesse contexto, pode-se definir gestão de processos como um enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de seus processos e resultados. Organização desenvolvida para atender às necessidades e

às expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos.

Há diversas formas e sistemas para se mapear processos, podemos utilizar diferentes ferramentas que auxiliam no controle dos processos. O uso adequado da gestão de processos leva a empresa a superar obstáculos, otimizando tempo e esforços na busca da excelência e do sucesso. O fato relevante é sabermos em que grau nós governamos a situação ou se somos governados pelos acontecimentos, ou seja, se os processos estão sob controle ou fora de controle. Quando os processos estão sob controle, vive-se num ambiente de planejamento consciente e, portanto, de previsibilidade dos resultados.

Na figura 12 abaixo está representado o conceito cliente-fornecedor, importante na cadeia de processos.

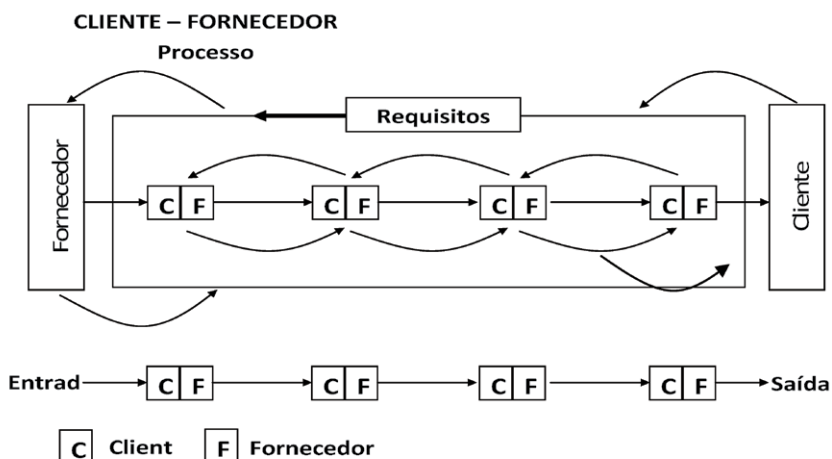


Figura 12 – Conceito Cliente - Fornecedor

Para se conhecer e melhorar os processos é preciso mapeá-los, ou seja, colocar no papel os **Processos e Fluxogramas** que estão na cabeça das pessoas. O mapeamento dos processos deve ser feito pelas pessoas envolvidas na execução, com o apoio Metodológico da Consultoria. Os processos devem ser listados e descritos em ordem de importância, segundo critérios tais como: satisfação dos clientes, imagem da Empresa, lucratividade, perdas, contribuição marginal, volume de vendas, tempo gasto no processamento e etc.

O **Mapa de Processo** é a descrição detalhada que mostra todos os passos e a sequência das operações. O Fluxograma dá uma noção de conjunto geral no qual serão discutidas as fases do processo, a partir do "lay-out" ou do detalhamento das partes. É utilizado quando se precisa identificar o fluxo atual ou o fluxo ideal de um processo.

Serve ainda para mapear, identificar desvios, compreender e melhorar processos, mostrar como o trabalho deverá ser feito e mostrar possíveis perdas de retrabalho.

Durante o mapeamento e implantação dos processos podem ser utilizados:

- Fluxogramas, acompanhados das explicações escritas mínimas necessárias. Geralmente a visualização do fluxo proporciona a introdução de melhorias no próprio levantamento do processo;
- Definição dos pontos de medição e variáveis a serem medidas, que possam caracterizar o atendimento das expectativas dos clientes internos e externos: indicadores de desempenho;
- Discussão de padrões de performances e negociação das metas a serem atingidas, com o compromisso de todos os funcionários envolvidos, conforme será visto adiante no conceito de cliente interno;
- Acompanhamento das performances por meio de indicadores; e
- Redação de um elenco de políticas, normas e procedimentos, necessários e suficientes para a documentação do processo, treinamento dos funcionários para a implantação dos processos já melhorados e rastreabilidade de não conformidade.

O contato entre fornecedores e clientes, no decorrer da descrição dos processos, é uma oportunidade de discutir como as expectativas de uns podem ser atendidas pelo desempenho de outros, por meio da: definição dos níveis de desempenho, de acordo quanto à tecnologia e ao formato da informação, e da eliminação de “*loops*” (retrabalho), controles e redundâncias.

### 3.4 Definição de Indicadores de Desempenho

Os Indicadores de Desempenho são os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos/serviços), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas. Um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta. Constitui-se no elo entre as estratégias e o resultado das atividades, devendo evidenciar o valor agregado às partes interessadas.

Devem atender as seguintes características:

- fácil visibilidade;
- possibilitar uma visão balanceada do desempenho da organização;
- facilitar o entendimento dos direcionadores do negócio;

- suportar a tomada de decisões visando influenciar os ambientes interno e externo.

A figura 13 apresenta componentes que, segundo Chiavenato e Cerqueira (2003), devem ser considerados para a elaboração de um efetivo sistema de medição:

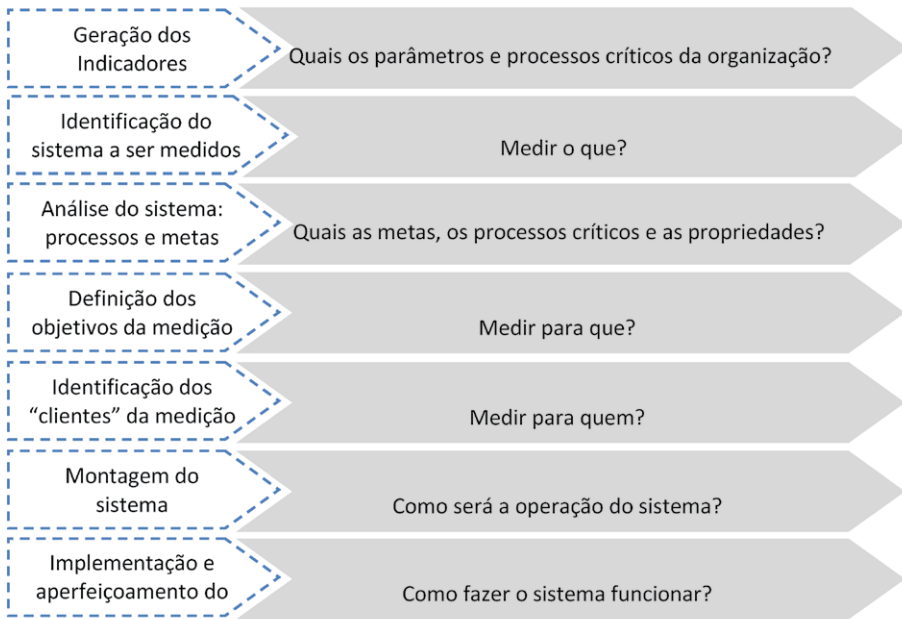


Figura 13 – Componentes a serem considerados em um efetivo modelo de medição de resultados.

### 3.5 Arquitetura do Sistema de Medição de Desempenho

A organização é um sistema que existe para entregar valor às partes interessadas, conforme representado na figura 14. Portanto, o sistema de medição deve mostrar se os objetivos definidos na formulação das estratégias foram alcançados de forma equilibrada, sabendo-se que o desempenho global da organização não é a soma do desempenho dos diversos setores.

Os indicadores de **nível estratégico** são usados para avaliar os principais efeitos da estratégia definida e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações estratégicas da organização como um todo.

Os indicadores do **nível gerencial** são usados para verificar a contribuição das funções (setores, departamentos ou unidades) para o alcance dos objetivos e metas estratégicas e para avaliar se essas áreas buscam a melhoria contínua e aprendizado.

Os indicadores do **nível operacional** servem para avaliar se o desempenho de processos, produtos e serviços, de cada função está atendendo aos objetivos e metas definidas e qual sua contribuição para o alcance dos objetivos e metas estratégicas, bem como da melhoria contínua.

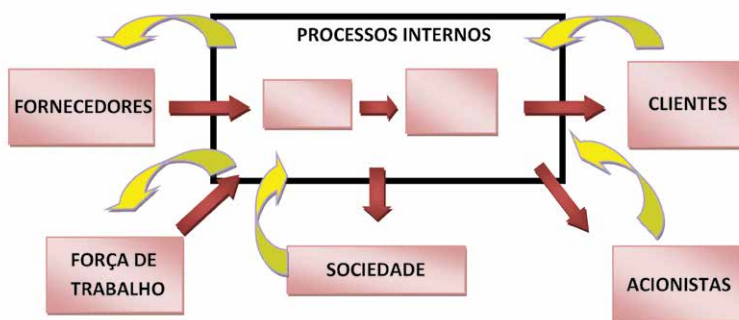


Figura 14 – Entrega de valor às partes interessadas

Dentro de cada nível os indicadores podem ser classificados em dois tipos: Tipo 1 - aqueles que permitem saber se o efeito desejado foi obtido. Tipo 2 - aqueles que permitem analisar as causas presumidas do efeito, de forma proativa. Em algumas situações esses tipos são complementares, mas é possível utilizar, em algumas situações, apenas um tipo.

Exemplo de indicadores:

Tipo 1 – “Índice de satisfação dos clientes”. “Índice de receita de novos produtos”.

Tipo 2 – “Número de visitas aos clientes”. “Grau de atualização dos equipamentos”.

### 3.6 Alinhamento do Sistema de Medição à Estratégia

A implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la. Quando executada de forma descentralizada permite o compartilhamento das estratégias e suas visões que, por conseguinte, permitirá que todos os funcionários possam contribuir de forma estruturada.

Todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, devem compreender as estratégias e como suas ações individuais sustentam o “quadro geral”. O *Balanced Scorecard* (BSC) permite o alinhamento do sistema de medição à estratégia, de cima para baixo. A formação e o comprometimento dos gestores são essenciais para a obtenção dos benefícios do *Scorecard*.

O alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é um processo que requer dedicação e disciplina de todos, gestores e funcionários. Vários mecanismos podem ser utilizados para traduzir a estratégia e o *Balanced Scorecard* em objetivos e metas de forma que influenciem as prioridades das pessoas. Três mecanismos são aqui recomendados:

- A. **Programas de comunicação e educação** – deve-se estabelecer um programa contínuo de educação de todos, gestores e funcionários quanto ao processo estratégico e o comportamento necessário para que os objetivos e metas sejam alcançados. O processo de educação juntamente com o *feedback* sobre o desempenho obtido, constituem a base do alinhamento organizacional.
- B. **Programa de estabelecimento de metas** – o programa de gerenciamento dos objetivos e metas deve estar articulado no *Balanced Scorecard*.
- C. **Vinculação do sistema de compensação** – o alinhamento da organização à estratégia deve estar motivado principalmente por um sistema de incentivo e compensação. Recomenda-se que a vinculação só seja abordada, após a implementação dos programas de educação e comunicação.

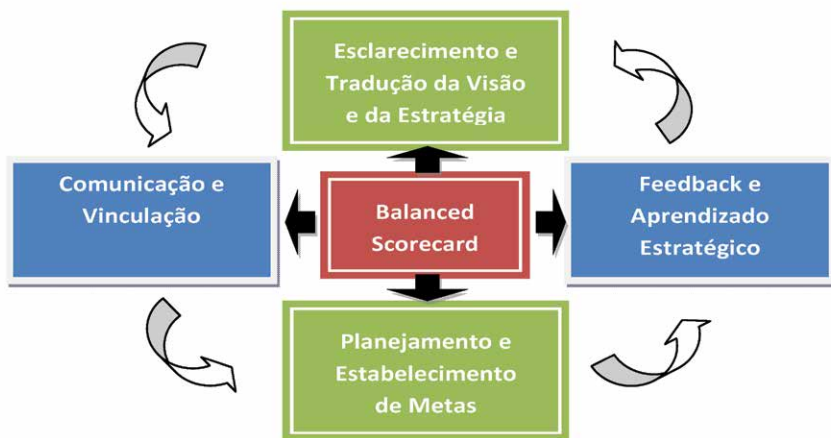


Figura 15 – Sistema de Gerenciamento – Comunicação e Vinculação

Como desdobrar a estratégia – O desdobramento das estratégias em objetivos e metas é necessário para comunicá-la e gerar ação. O BSC utiliza uma ferramenta denominada Mapa Estratégico para traduzir e comunicar a estratégia de uma organização em termos simples de modo que todas as pessoas possam entender. Recomenda-se que, para pequenas organizações, a estratégia possa ser traduzida em cinco a 10 objetivos. Para organizações de porte médio 10 a 15 objetivos.

Entenda-se como objetivo um estado futuro desejado para uma perspectiva do negócio.

Exemplo de um objetivo:

**Objetivo:** “Superar as expectativas dos clientes” - Perspectiva Mercado/Clientes.

**Indicador de desempenho:** % de clientes muito satisfeitos na pesquisa anual.

**Meta:** 65% na pesquisa do próximo ano.

Há uma tendência natural de considerar todos os objetivos da organização como sendo críticos para a estratégia. Todos são importantes, mas o grau de relevância estratégica certamente é variável. Assim sendo, os gestores devem definir um número de objetivos suficiente e relevante para cada uma das perspectivas.

As perspectivas estão organizadas em Finanças, Clientes e Mercado, Processos Internos e, Aprendizado e Crescimento. A interação entre elas pode ser vista na figura 16.

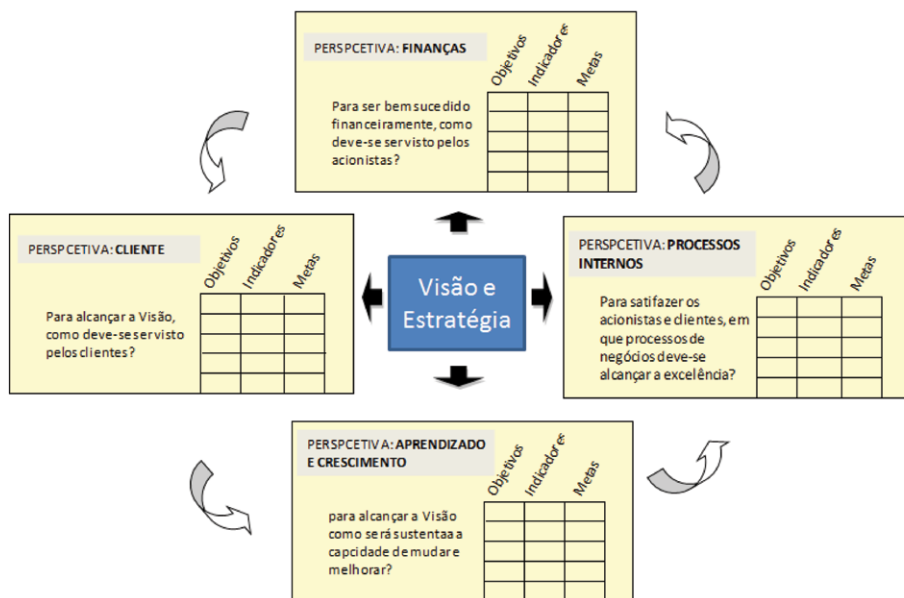


Figura 16 – *Balanced Scorecard* e as Perspectivas. Fonte: Kaplan e Norton

### 3.6.1 Perspectiva Financeira

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas de outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. Os temas financeiros como aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade incrementam a utilização dos ativos e redução dos riscos, servindo de base para integrar



as quatro perspectivas. Dentro deste contexto está descrito na tabela abaixo um conjunto de temas estratégicos para a perspectiva financeira e respectivas medições.

Temas Estratégicos	Medições
Aumento e Mix de Receita	Aumento da taxa de vendas por segmento
	Lucratividade por cliente e por linha de produto
	Percentual de clientes não lucrativos
	Percentual de receita gerada por novos clientes e produtos/serviços
Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Receita por funcionário
	Custo versus custo dos concorrentes
	Custo unitário por unidade de produção
	Despesas indiretas (percentual da venda)
Utilização dos Ativos	Taxa de utilização dos ativos
	Investimento (percentual de vendas)
	Índice de capital de giro
	Retorno sobre o investimento

Tabela 18

### 3.6.2 Perspectiva Cliente

Na perspectiva dos clientes e mercado a organização identifica os segmentos de clientes e mercado que deseja competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente da receita dos objetivos financeiros. A perspectiva permite que sejam alinhadas as medidas essenciais de resultados relacionados a clientes: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

Considere que a organização que não compreende as necessidades e desejos dos clientes, acaba constatando que os concorrentes lhe tomarão o mercado oferecendo produtos e serviços melhor alinhados às preferências desses clientes.

São cinco as medidas essências dos clientes. As cinco medidas abaixo relacionadas podem parecer genéricas a todos os tipos de negócios. Entretanto, para que haja máximo de impacto as medidas devem ser customizadas para atender as especificidades do negócio.

Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos o volume unitário vendido).
Captação de clientes	Medi, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que o negócio atrai ou conquista novos clientes.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que a organização retém ou mantém o relacionamento contínuo com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Tabela 19

### 3.6.3 Perspectiva Processos Internos

Na perspectiva de processos internos, devem ser identificados os processos mais críticos para realização dos objetivos dos clientes e acionistas. É recomendado que os objetivos e medidas para esta perspectiva sejam definidos depois de formular os objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e cliente. Esse alinhamento permite que a organização focalize as métricas dos processos internos nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

O modelo de cadeia de valor aqui utilizada, para construir essa perspectiva, está alicerçado em três processos principais:

- Inovação.
- Operações.
- Serviços pós-venda.

No processo de inovação a organização pesquisa necessidades emergentes e potenciais dos clientes depois cria os produtos e serviços que atenderam essas necessidades.

A excelência operacional e a redução de custos nos processos de produção e prestação de serviços ainda constituem metas importantes.

O terceiro estágio da cadeia de valor é o serviço ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço.

Está descrito na tabela abaixo um conjunto de medições dirigidas aos três processos principais.

Inovação	Investimento no desenvolvimento de novos produtos/serviços
	Retorno do investimento em novos produtos/serviços
Operações	Eficácia do ciclo de produção
	Lead Time de produção
	Confiabilidade na entrega ao cliente
	Lead Time de fornecedores
	Percentual de produtos não-conformes
	Índices de desperdícios (perdas + retrabalho)
	Processos sobre controle estatístico
	Custo real do processo em relação ao custo previsto
	Eficácia do sistema da qualidade
Serviços Pós-Venda	Custo da assistência técnica
	Tempo de atendimento ao cliente
	Satisfação do cliente com a qualidade do atendimento

Tabela 20

### 3.6.4 Perspectiva aprendizado e crescimento

A perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Uma das mudanças mais radicais no pensamento empresarial dos últimos anos foi a transformação do papel dos funcionários. Hoje, quase todo o trabalho de rotina foi automatizado e as empresas de serviços estão cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento das transações por meio de avançados sistemas de informação. Entretanto, fazer o mesmo trabalho repetidamente com o mesmo nível de eficiência não é mais suficiente para manter a organização competitiva.

Nesse ambiente altamente competitivo a melhoria contínua de processos e produtos/serviços tornou-se um processo inexorável para as organizações que querem ter sucesso. Essas mudanças exigem grande reciclagem dos funcionários para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido de trabalharem sob a perspectiva dos clientes. O cliente é um alvo móvel, as tecnologias e processos são cada vez mais dominados por um número maior de competidores, o diferencial, portanto, é a competência dos recursos humanos da organização.

Enfim, a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento.

O grupo de medidas essenciais para os recursos humanos foram estruturados como: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários. Para cada uma dessas medidas devem ser escolhidos os indicadores de desempenho.

Exemplos de medições na tabela abaixo:

Medidas Essenciais	Medições
Satisfação dos Funcionários	Nível de satisfação dos funcionários
	Absenteísmo
	Motivação
Retenção dos Funcionários	Rotatividade do pessoal- chave
	Oportunidades e promoções
	Retenção de talentos
Treinamento e Capacitação	Investimento em treinamento
	Volume de treinamento
	Eficiência do plano de treinamento

Tabela 21

### 3.7 Painel de Controle

O “painel de bordo”, também conhecido como painel de controle executivo, é definido por Kaplan e Norton (1996) como um conjunto de medidas que proporcionam aos gerentes uma visão do negócio rápida e, ao mesmo tempo, abrangente. O objetivo é o de gerar informações para decisão, a partir de um número mínimo de indicadores alinhados à estratégia da empresa, apresentar ao gestor um conjunto de informações como se fosse um painel de controle, auxiliando no processo de tomada de decisão.

O Painel de Controle constitui um conjunto de medições interligadas com a função de permitir aos gestores executarem as seguintes tarefas:

- Avaliar se a organização está no rumo desejado, a curto, médio e longo prazo;
- Tornar clara a visão e as estratégias para as partes interessadas;
- Aprender sobre a organização, a partir do estudo das relações de causa e efeito entre os indicadores (Filho, 2001).

A tabela 22 apresenta um exemplo de Painel de Controle. É importante entender que os indicadores de desempenho são classificados, integrados e correlacionados para apoiar a análise crítica do desempenho de departamentos, como também para apoiar o desempenho global da empresa. Cabe salientar que as inter-relações entre os indicadores de desempenho não ocorrem somente entre aqueles que estão no Painel de Controle, mas também entre os indicadores dos outros níveis.

O número de indicadores, já tratado anteriormente, por perspectiva, depende da organização e do objetivo de medição.

Os indicadores funcionam como ferramentas que conduzem ao comportamento desejado e deve dar aos indivíduos o direcionamento que precisam para atingir os objetivos da organização.

Os indicadores devem ser quantificáveis, confiáveis e medidos de maneira contínua. Sempre que possível deve-se utilizar indicadores que mostrem uma relação, ao invés de uma grandeza absoluta.

Em princípio, todos os indicadores de desempenho devem ter metas, mesmo que sejam de manutenção do desempenho anterior.

PAINEL DE CONTROLE DE RESULTADOS																
Perspectivas	Objetivos	Indicador	Meta	Resultados												
				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Financeira	Superar o crescimento do mercado: lucrativo	Aumento das Vendas	Aumentar 20% os pontos de venda, em três anos.													
		Aumento das margens	Aumentar a margem em 15%, no ano corrente.													
Clientes	Aumentar o grau e satisfação dos clientes	Entrevistados com imagem positiva da organização	Duplicar o nº atual em um ano.													
		Índice de satisfação	Aumentar em 30% o número de clientes muito ou totalmente satisfeitos, em 2 anos.													
Processos Internos	Estabelecer a qualidade assegurada nos fornecedores	Índice de rejeição no recebimento	Reduzir 50% o índice de rejeição, a cada ano, nos próximos 3 anos.													
	Produtividade superior ao do concorrente	Melhoria da relação entre o custo real do processo e o custo previsto	Melhorar a produtividade em 7%, a cada ano, nos próximos cinco anos.													
	Conformidade do serviço em relação ao padrão	Produtos entregues nos prazos contratados	Alcançar 100% de produtos entregues no prazo, no ano corrente.													
Aprendizado e Crescimento	Reter as pessoas chaves	Pessoas Chaves que deixaram a empresa	Restringir a 3% o turnover das pessoas chaves, nos próximos cinco anos.													
	Satisfação das pessoas	Índice de satisfação das pessoas	Alcançar 90% de pessoas satisfeitas e muito satisfeitas no ano corrente.													

Tabela 22

### 3.8 Gerenciamento e Controle das Estratégias

A implementação das estratégias é a fase do planejamento onde todas as atividades planejadas devem ser colocadas em ação, o monitoramento nesta fase é fundamental, uma vez que permite identificar o andamento das ações planejadas.

A análise da situação dos resultados deve ser contínua garantindo que informações corretas e atuais estejam sempre disponíveis para apoiar nas tomadas de decisões e no replanejamento das ações, quando necessário. Os indicadores e metas (item 3.2.2) oferecem a base para a monitoração e avaliação do sucesso ou fracasso das ações planejadas. Portanto, se a implementação do planejamento não for satisfatória, os implementadores devem se perguntar “Onde estamos?”, (O que temos?), “Como chegaremos lá?”.

No geral identificam-se quatro barreiras específicas para a implementação eficaz da estratégia:

- **Visões e estratégias não executáveis:** ocorre quando a empresa não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível;
- **Estratégias não associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos:** surge quando as exigências de longo prazo da estratégia da organização não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos. Neste caso, o foco do desempenho dos departamentos continua sendo o cumprimento dos orçamentos financeiros estabelecidos como parte do processo tradicional do controle gerencial;
- **Estratégias não associadas à alocação de recursos de longo e curto prazo:** falta de alinhamento dos programas de ação e da alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo;
- **Feedback tático, não estratégico:** acontece quando o feedback é fornecido apenas sobre desempenho operacional a curto prazo e a maior parte desse *feedback* está relacionada às medidas financeiras, normalmente estabelecendo uma comparação entre resultados reais e os orçamento mensais e trimestrais, não sendo dedicado tempo suficiente para avaliação e implantação dos indicadores direcionados ao atendimento das estratégias.

Existem diversas metodologias que buscam garantir o eficaz desdobramento, implantação e monitoramento das estratégias organizacionais, sendo a mais popular entre as organizações Classe Mundial o “Desdobramento das Diretrizes”, de Hoshin Kanri. Essa metodologia está baseada em processos de desdobramento e negociação de objetivos e metas em todos os níveis organizacionais, possibilitando a definição de planos de ação para a implementação da estratégia, mobilizando as pessoas em torno dos desafios

no tocante ao alcance de metas. Todavia, são necessárias algumas condições para sua aplicação, tais como (BAUER, 2005):

- Comprometimento por parte dos responsáveis pelo gerenciamento da função ou área;
- Envolvida com o cumprimento da diretriz;
- Completo entendimento da dinâmica e dos objetivos do ciclo PDCA;
- Conhecimento dos processos de gestão relacionados às atividades de melhoria;
- Conhecimento e prática na utilização de ferramentas para diagnóstico e solução de problemas;
- Comprovação de recursos para revisar e/ou mudar o processo, quando identificada a necessidade;
- Clara disposição e determinação para definir objetivos.

O desdobramento das diretrizes é conduzido simultaneamente por dois sistemas de gerenciamento, a saber:

- **Gerenciamento Tático (Interfuncional):** o qual lida com a solução de problemas prioritários da alta administração por meio do desdobramento das diretrizes e seu controle entre departamentos. Tem como função olhar para o futuro da organização. É o gerenciamento no nível do planejamento estratégico e de responsabilidade da alta administração.
- **Gerenciamento Operacional (funcional):** trata dos assuntos ligados à manutenção e melhoria contínua das operações de rotina da empresa. Representa a administração do trabalho diário ligada à prática da gestão da qualidade. Cuida dos aspectos mais básicos ou rotineiros da operação do negócio.

Esse processo tende a ser bastante participativo, por meio do envolvimento de grande número de pessoas em todos os níveis da organização, em uma série de eventos sincronizados em cada um dos níveis organizacionais.

A equipe de planejamento deve compor o núcleo de uma rede que se amplia no momento em que as estratégias formuladas precisam ser desdobradas em indicadores, metas e planos de ação viáveis envolvendo mais pessoas no processo.

O monitoramento deve estar integrado em todas as fases do processo de implementação das estratégias. Desta forma, serão detalhadas a seguir cada uma destas fases:

## Fase I: Definição do Plano de Ação

O plano de ação é um guia para a implementação das estratégias e uma base para o monitoramento das ações. Caracteriza-se por um conjunto de iniciativas que podem está articuladas em um ou mais planos de ação, que guiam, na prática, a implementação das estratégias formuladas.

### COMO APLICAR

O plano de ação estratégico e suas respectivas metas são desdobrados pela direção para o nível tático, que, por sua vez, são responsáveis pelo seu detalhamento. A ferramenta 5W2H (detalhada abaixo) deve ser utilizada para estruturação do plano de ação. Caso necessário, esse processo deve se repetir nos demais níveis da organização até o menor nível de delegação.

A elaboração do plano de ação possibilita o envolvimento de pessoas de diferentes áreas na atividade de planejamento, o que pode contribuir para o alinhamento organizacional e o engajamento da equipe. Portanto, a criação do plano de ação envolve:

- Utilização da ferramenta 5W2H;
- Utilização do método PDCA;
- Desenvolver em equipe as ações a serem implementadas;
- Definir os responsáveis por cada ação e seus papéis;
- Definir e distribuir os recursos necessários para a implementação.

5W2H é uma ferramenta gerencial fortemente utilizada para elaboração de planos de ações, pois facilita o desenvolvimento e a compreensão do que deve ser feito. É composta por sete perguntas estruturadas em uma planilha, conforme exemplo a seguir:

- (What) O que será feito? (etapas);
- (Why) Por que será feito? (justificativa);
- (Where) Onde será feito? (local);
- (When) Quando será feito? (tempo);
- (Who) Por quem será feito? (responsabilidade);
- (How) Como será feito? (método);
- (How much) Quanto custará fazer? (custo).

Nota: Está disponível um modelo de formulário de Plano de Ação com base no 5W2H, em anexo.



O detalhamento da ferramenta 5W2H propicia o acompanhamento do andamento das ações pela direção e a implantação e controle pelos responsáveis, perfazendo o alinhamento de cima para baixo, e, depois, de baixo para cima e horizontalmente. Cada um dos níveis organizacionais, responsável por processos específicos - setores, áreas, comitês, etc., verifica a consistência de prazos, metas, recursos, redundância ou conflitos no âmbito das reuniões do ciclo de planejamento, por meio de debates e consenso da equipe expandida de planejamento. Esse processo termina com a verificação, pela equipe, do alinhamento dos planos e seus projetos às estratégias, assim como a definição de eventuais diretrizes para tratar lacunas que possam comprometer o atingimento das metas.

Para identificar as medidas necessárias para as mudanças ou melhorias previstas deve ser utilizado o método PDCA (Plan-Do-Check-Act), sendo a forma mais prática de operacionalizar os planos de ação. Os passos do PDCA estão apresentados na figura 17.

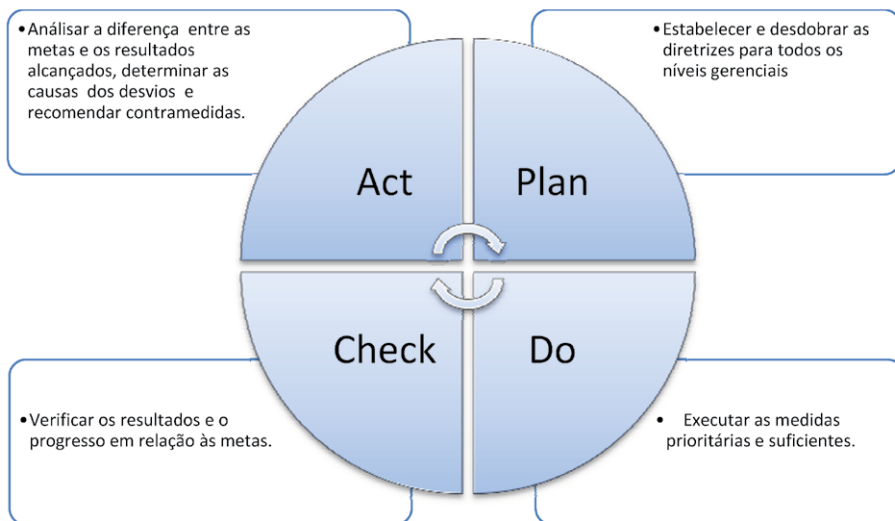


Figura 17 – Descreve as etapas do PDCA, Campos (1997; 2002)

Esse sistema garante a implantação e o funcionamento do planejamento estratégico, na medida em que existe um contínuo processo de controle para verificar se o que está sendo realizado reflete os objetivos e o rumo que a organização deseja seguir.

### Fase II: Alocação de recursos para os planos

Devem ser definidos e disponibilizados os recursos adequados para atendimento às estratégias e implementação dos planos de ação compostos pelos projetos que as sustentam.

Para tanto as organizações devem alinhar seu processo de planejamento orçamentário ao processo de planejamento estratégico a fim de assegurar que as necessidades financeiras e os retornos previstos nos projetos que compõem seus planos de ação sejam tratados e priorizados.

## COMO APLICAR

Os grupos de planejamento durante o detalhamento das ações estratégicas devem levantar os recursos referentes a:

- Materiais (equipamentos, espaço físico e insumos);
- Recursos humanos (empregados, terceiros e contratados);
- Capacitações e transferência de tecnologias necessárias às implantações das ações.

Estimar o valor do investimento (recursos financeiros) para aprovação da diretoria. Uma vez aprovados, os recursos financeiros devem ser alocados no orçamento anual da empresa realizado após o ciclo de planejamento estratégico.

*Nota: As estimativas dos recursos (financeiros, humanos e materiais) necessários à execução dos projetos para implementar as ações estabelecidas devem ser alocadas como investimentos e traduzidas como retornos financeiros.*

## Fase III: Monitoramento e Avaliação

Para o monitoramento da implantação das ações que compõem o(s) plano(s) de ação necessário(s) à implementação das estratégias, em razão do número de pessoas e informações envolvidas nos projetos, é importante que a organização tenha configurado um sistema de informação para apoiar esse monitoramento, tanto pelos responsáveis pelas ações como pelas lideranças.

As informações relativas ao andamento das ações estratégicas devem ser tratadas por meio de reuniões sistemáticas da direção, com periodicidade definida e objetivo de se antecipar aos problemas ocasionados por atrasos e descompassos entre os projetos.

A avaliação dos resultados deve considerar o real potencial da organização e o que era esperado dela. Deve ser feita com base nas seguintes perspectivas:

- **Financeira:** avaliar se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa;
- **Clientes:** avaliar se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação, de clientes,

conquista de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado;

- **Processos:** avaliar se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da organização estão contribuindo para geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da organização;
- **Aprendizagem e Crescimento:** verificar se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores.

## COMO APLICAR

1º O grupo de planejamento deve estabelecer uma rotina para coletar os dados que irão permitir a avaliação dos resultados. O papel do grupo de planejamento geralmente inclui:

- Definir padrões para visualização e documentação dos métodos de coleta e cálculo dos indicadores. Ex: painel de bordo; relatórios financeiros; registros de treinamento; resultados de pesquisas do cliente, entre outros.
- Criar mecanismos de comunicação do sistema;
- Assegurar que o desempenho adverso é devidamente analisado pelos responsáveis, apoiando-os quando necessário; e
- Facilitar a análise crítica global, conduzindo a elaboração de relatórios gerenciais e preparando as reuniões da alta direção.

2º Preparar a apresentação para diretoria utilizando os dados coletados e com base no ciclo PDCA do desdobramento das diretrizes do ano corrente. Incluir os gráficos de forma a facilitar a avaliação dos resultados em relação à meta.

**Nota:** Essa avaliação deve ser realizada sobre uma base regular, ou seja, trimestral, mensal, semanal e/ou diariamente.

3º Programar as reuniões de resultados por meio de um cronograma anual, informar antecipadamente as partes interessadas para que todos possam preparar o material a ser apresentado. As reuniões devem ser estruturadas de forma a serem produtivas, conforme etapas a seguir:

- Definir a pauta contendo os resultados a serem apresentados;
- Estabelecer um tempo para que cada grupo apresente os resultados;
- Definir um colaborador para registrar em ata todas as decisões e ações geradas durante a reunião após a avaliação dos resultados;

4º A direção irá realizar a avaliação dos resultados determinando o grau em que as metas foram atingidas, observando não só os resultados obtidos como também o processo que levou a esses resultados. Esta reunião é uma oportunidade para direção descer até o chão de fábrica e realizar questionamentos a força de trabalho com o objetivo de valorizar suas sugestões de melhoria e experiências.

Para um efetivo controle do processo de planejamento estratégico uma das práticas utilizadas são as reuniões periódicas de acompanhamento. Elas devem ser agendadas com antecedência e registradas em formulário específico, conforme modelos apresentados abaixo:

AGENDA DAS REUNIÕES DE MONITORAMENTO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS				
Mês	Datas	Atividade	Status	Participantes
Jan				
Fev				
Mar				
Abr				
Mai				
Jun				
Jul				
Ago				
Set				
Out				
Nov				
Dez				

Situação: Concluída  Em processo  Atrasada 

RELATÓRIO DE MONITORAMENTO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS						
Data do Monitoramento:			Estratégia:			
Nº da Ação	Situação Real	Recomendações	Decisões da Diretoria	Providências	Prazo	Responsável

Situação: Concluída  Em processo  Atrasada 

## Fase IV: Ações de contramedida e aprendizado

*“Ter em mente o atendimento à Visão do Negócio”.*

Durante o monitoramento da implantação das estratégias caso sejam identificadas perguntas não respondidas, decisões precisam ser tomadas para que as ações sejam implantadas.

Na formulação das estratégias, caso existam variáveis ambientais de grande incerteza e grande impacto no desempenho da organização deve ser estruturado um plano alternativo, preparado juntamente com o plano estratégico principal (versão A), que possibilite a reação rápida da organização a um novo ritmo imposto pelo ambiente.

Isso permite que a empresa se ajuste a um comando, por meio de ações planejadas e combinadas anteriormente, preservando as metas principais.

Os resultados obtidos pela organização devem ser estruturados de forma que permita realizar monitoramentos precoces antes do aparecimento de efeitos indesejados. Esses monitoramentos podem ser feitos por meio de estudos de relações de causa e efeito, conforme os dois tipos citados a seguir:

- Abordagem do passado: usar os resultados reais dos indicadores para avaliar se as influências antecipadas e seus efeitos de fato aconteceram na magnitude e no tempo previsto. Entender como os fatores externos participaram dos efeitos obtidos.
- Abordagem do futuro: usar resultados hipotéticos dos indicadores e dos fatores externos para simular a velocidade e a interação dos eventos, com base em funções matemáticas presumidas entre os indicadores.

Esses estudos de relações causa-efeito e das correlações entre indicadores têm como objetivos:

- Diagnosticar precocemente e avaliar a solução na qual haja problemas específicos;
- Simular e avaliar a implementação da estratégia ao longo do tempo; e
- Avaliar a eficácia das práticas de gestão.

O aspecto-chave para as organizações está em sua capacidade de rapidamente detectar as mudanças ambientais, avaliar o impacto das mesmas em relação tanto às estratégias como aos planos de ação e as metas, e demonstrar flexibilidade e rapidez para introduzir alterações necessárias. Nesse sentido, a análise regular do desempenho e as informações provenientes do mercado e das partes interessadas podem contribuir para o monitoramento dos ambientes interno e externo.

## COMO APLICAR

As organizações devem:

- Efetuar ciclos anuais de revisão das estratégias, à luz dos novos cenários;
- Realizar a análise de causa e efeito e ação corretiva para cada indicador cujo resultado não esteja atingindo a meta estabelecida. Promover os ajustes necessários;
- Utilizar, com menor frequência, informações comparativas e outras variáveis dos ambientes interno e externo, com o objetivo de contextualizar a análise e detectar mudanças ambientais que exijam reajustes nas estratégias e planos;
- Atuar preventivamente, exercitando cenários adversos e preparar, proativamente, planos alternativos (versão B), para o caso de as variáveis adversas se pronunciarem. Considerar severas restrições, por exemplo, a queda de vendas, choques econômicos restritivos, como alterações no câmbio e outros.

### 3.9 Comunicação das estratégias, metas e planos

A comunicação interna das estratégias, metas e seus indicadores e planos de ação é vital para o engajamento das pessoas na causa comum, aumentando-se a eficácia da liderança por meio da construção de compromissos mútuos. Deve ser utilizada como uma ferramenta estratégica de resultados, ajudando na melhoria da qualidade e produtividade, por meio da valorização das pessoas, a integração entre os interesses da empresa e dos seus colaboradores, favorecendo o clima de compromisso e solidariedade no trabalho. Estimular a comunicação pessoa a pessoa humaniza as relações na empresa, fortalecendo vínculos e parcerias.

A transparência na divulgação de resultados e o uso de critérios objetivos para reconhecimento das pessoas impulsiona a motivação da equipe para a busca do sucesso da organização.

A comunicação para outras partes interessadas, na medida em que as estratégias as influenciem, é necessária para o alinhamento de interesses e prevenção de problemas de relacionamento comercial e institucional.

Uma boa estratégia de comunicação não deve ser apenas vertical, mas também horizontal, assim como deve considerar os canais formais e informais.

#### 3.9.1 Mecanismos de Comunicação Interna

A tabela 23 apresenta alguns mecanismos que podem ser utilizados na comunicação interna e orienta sobre a forma de funcionamento para tornar a ferramenta eficiente:

MECANISMOS	FUNCIONAMENTO
Divulgação Interna do Mapa Estratégico	O Mapa Estratégico é um dos instrumentos mais eficazes de alinhamento da estratégia ao cotidiano das pessoas. São disponibilizados em quadros gestão à vista para toda força de trabalho.
Processo de desdobramento dos Planos de ação e metas	O próprio processo de desdobramento das estratégias descritas anteriormente promove a discussão e a participação das pessoas em todos os níveis da organização na definição das ações que levam ao sucesso das estratégias, contribuindo desta forma para o seu entendimento.
Reuniões	Devem ser realizadas reuniões com as Lideranças para tomadas de decisões sendo comunicadas aos setores envolvidos.
Materiais de Divulgação	Utilização de mecanismos diversos, tais como: folders, internet, materiais de apresentação e eventos de conscientização.
Eventos do sistema de Liderança	Nos eventos do sistema de Liderança membros da Direção apresentam e reforçam para toda a organização os aspectos mais significativos das estratégias adotadas, possibilitando a demonstração do seu compromisso com o sucesso das mesmas.
Sistemas de Gerenciamento e Comunicação de Informações	A utilização de sistemas de gerenciamento de informações possibilita que a organização possa gerenciar e comunicar as informações relativas ao Planejamento Estratégico (ex: Painel de Bordo, Planos de Ação, etc), de forma que todos acompanhem os resultados da implementação das ações e dos indicadores estratégicos.
Correio eletrônico (e-mail)	Informações relacionadas aos processos e sistemas, incluindo gestão da qualidade, sendo veiculadas via e-mail em sistema de rede corporativa alcançando todos os colaboradores administrativos.
Jornal Interno	Informativo mensal que constará de informes sobre os principais acontecimentos envolvendo as atividades da organização, assim como notícias que deixem os colaboradores cientes dos objetivos organizacionais. Para as partes interessadas externas deve ser encaminhado via correio eletrônico.
Palestras	Com temas que abordem a divulgação dos princípios e valores organizacionais, bem como orientações sobre as estratégias e os desdobramentos, além de temas escolhidos conforme a necessidade.
Quadros informativos	Devem ser distribuídos nos setores, sendo utilizados para divulgar informações relevantes referentes ao desempenho dos processos, incluindo os temas como: melhorias realizadas; gestão da qualidade, práticas voltadas para sustentabilidade, informações sobre saúde e segurança no trabalho, confraternizações (aniversariantes do mês, Festa Junina, Natal, etc).
Quadro "Gestão à Vista"	Deve conter informações sobre os resultados do desempenho da organização, sendo divulgadas de gráficos, símbolos e diagramas. É de grande auxílio na comunicação interna por disponibilizar informações estratégicas para estimular competições de forma sadia entre os setores, divulgar resultados e promover a melhoria contínua.

Tabela 23

### 3.9.2 Mecanismos de Comunicação Externa

A comunicação externa se propõe a responder aos questionamentos, solicitações, reclamações entre outros, das partes interessadas externas ao ambiente da empresa. Tem como principal característica melhorar a imagem a partir de uma maior transparência das atividades, podendo ser trabalhada tanto de maneira formal quanto informalmente.

Alguns exemplos de canais de comunicação que devem ser utilizados pela organização para atingir o público externo estão apresentados na tabela 24:

MECANISMOS	FUNCIONAMENTO
Informativos Periódicos (newsletters)	Enviar informativo via correio eletrônico para as partes interessadas contendo as atividades realizadas pela organização.
Anúncios em jornais e outros veículos de comunicação de massa e específicos para o negócio da empresa	Sempre que possível divulgar as ações da organização em veículo de comunicação de massa, destacando ações inovadoras, realizações, propagandas de novos empreendimentos, etc.
Folders	Confeccionar folder informativo que possuam os produtos e serviços, informações corporativas, para que sejam distribuídos sempre que possível às partes interessadas.
Participação em Eventos	Sempre que possível participar de eventos comunitário, acadêmicos e profissionais, buscando a partir disto mostrar publicamente a imagem da organização, Ex: Feiras do setor.
Visita à Clientes	Agendar visitas com os clientes atuais e potenciais com o objetivo de apresentar novos produtos e serviços, avaliar a satisfação / insatisfação do cliente; identificar possíveis necessidades a serem atendidas, entre outros.
Reunião com Fornecedores	Promover anualmente uma reunião com os principais fornecedores com a finalidade de envolvê-los por meio do comprometimento com os valores e os princípios organizacionais da Organização, incluindo os aspectos relativos à segurança e à saúde.
Home page	Apresenta as principais informações sobre a organização, sendo um canal de comunicação ágil no qual poderão ser enviadas mensagens pelas partes interessadas externas; desenvolvidas campanhas de relacionamento com internautas, inclusive disponibilizando conteúdos em seus sites que atraíam os clientes.
SAC	Canal direto de comunicação em que às partes interessadas externas podem se utilizar.
Redes sociais	Posicionar a organização nas redes mundiais demonstrando proatividade e atenção, transformar as redes sociais em uma poderosa mídia através do compartilhamento e interagindo com o público.
Contatos Telefônicos	Por meio de telefones fixos e móveis disponibilizados pela organização.

Tabela 24: Mecanismos de Comunicação Externa

Para que os mecanismos de comunicação apresentados nas tabelas 23 e 24 sejam eficazes, precisam combinar-se harmonicamente num programa amplo de comunicação voltado para o alinhamento estratégico a longo prazo (Kaplan e Norton, 1997). Os projetos de um programa desse tipo deve ter início com as respostas a algumas questões fundamentais:

- Quais são os objetivos da estratégia de comunicação?
- Quem é o público-alvo?
- Qual é a principal mensagem para cada público?



- Quais são os meios de comunicação adequados pra cada público?
- Qual será a duração de cada estágio da estratégia de comunicação?
- Como saberemos se a comunicação foi recebida?

No início da implantação da gestão por resultados um grande esforço deve ser feito pelo grupo de planejamento para explicar o sistema de indicadores de desempenho como também é necessário demonstrar para as pessoas como o seu desempenho individual está relacionado aos indicadores.

# GLOSSÁRIO

## 1. Estratégias competitivas

São as estratégias típicas mais comumente usadas por organizações, quando existe disputa pelo mesmo mercado ou público-alvo. Essas estratégias podem ser explícitas ou implícitas.

Chama-se estratégia competitiva o que se faz para que o cliente perceba alguma diferenciação que mereçam seus preferenciais.

### 1.1 Produtos e serviços diferenciados

Para diferenciar um produto ou serviço, algumas possibilidades são mencionadas a seguir:

- Adicionar-lhe novas facilidades, sofisticar-lhe, dar-lhe um charme especial;
- Criar uma marca ou usar marca conhecida que inspire confiança e respeito do usuário ou cliente;
- Apresentar novo empacotamento, embalagem mais bonita, mais atraente, mais adequada ao uso, outros tamanhos ou formas;
- Fornecer serviços mais amigáveis, mais simpáticos, personalizados;
- Oferecer equipamentos de uso mais simples, autoexplicativos;
- Usar a qualidade superior com arma competitiva;
- Aproveitar modas, eventos especiais ou sazonalidades;
- Explorar a proximidade com o cliente ou usuário visando à customização do produto ou serviço;
- Oferecer serviços ou produtos confortáveis ao uso – produtos ergonômicos;
- Oferecer serviços ou produtos que respeitem ou preservem a natureza – produtos “ecológicos”;
- Oferecer serviços ou produtos que respeitem os critérios de cidadania – produtos ou serviços “éticos”;
- Fornecer assistência técnica insuperável;

- Em um restaurante, ou em um produto alimentar, por exemplo, adicionar um “tempero exclusivo”, exótico, um segredo;
- Associar o produto ou serviço a uma “causa nobre”, por exemplo, cultural, social, filantrópica, etc.

## 1.2 Estratégias de inovação competitiva

Definem-se por estratégias de inovação competitiva os esforços e direcionamento sistemáticos e consistes para criar, *continuamente*, algo que seja entendido como uma novidade naquele mercado.

Mostram possibilidades a serem investigadas nas situações de mercados e de ambientes muito dinâmicos e competitivos nos quais as estratégias tradicionais já não funcionam. As organizações que adotam essa estratégia costumam ter objetivos e metas ambiciosas.

No caso mais geral, algumas estratégias de inovação mais amplas também podem ser exploradas:

- Identificar novas necessidades do público-alvo ou dos clientes;
- Montar negócios com dinheiro dos outros;
- Criar novas formas de relacionamento com os clientes ou público-alvo;
- Montar projetos de novos empreendimentos;
- Aproveitar novas oportunidades em:
  - Novas regulamentações (ou novas desregulamentações);
  - Globalização e internacionalização (ou regionalização);
  - Saltos e discontinuidades tecnológicas, por exemplo, em teleinformática, genética, mídia eletrônica ou Internet;
  - Mudanças de hábitos no público-alvo ou na clientela.

## 1.3 Estratégias baseadas em recursos

Linha alternativa complementar de formulação de estratégias competitivas ela tem como foco os *recursos* que a organização possui. O objetivo é fazer com que os gestores pensem na vantagem competitiva como um resultado da gestão eficaz de seus recursos.

## 2. Estratégia de diversificação

Recomenda-se examinar as possibilidades para quando o porte e o volume de atividades de uma organização chegam a um patamar de difícil expansão. Quando as estratégias de inovação não estão claramente disponíveis, não é vantajosa ou não se aplicam à organização.

A construção de um modelo de busca de novas oportunidades para diversificação e facilidade pelo uso de um esquema que é chamado de Matriz de *Diversificação de Ansoff*.

		Clientes ou público-alvo	
		Atuais	Novos
Serviços ou produtos	Atuais	Foco 1	Foco 2
	Novos	Foco 3	Foco 4

Figura 18 – Matriz de Diversificação de Ansoff

Serão descritas três possíveis estratégias de diversificação:

- **Estratégias de Diversificação Horizontal – (Foco 1 para Foco 2):** é a ideia de oferecer o mesmo serviço ou produto atual para novos clientes ou novas organizações. Possui esse nome, pois caminha uma linha horizontal. Essa estratégia costuma ter grande probabilidade de sucesso, pelo *know-how* acumulado.
- **Estratégias de Diversificação Vertical – (Foco 1 para Foco 3):** é criar ou desenvolver novos serviços ou produtos para oferecer à clientela tradicional. Possui esse nome, pois caminha em uma linha vertical. Essa estratégia também costuma ter probabilidade de sucesso pelo público fiel.
- **Estratégias de Diversificação Diagonal – (Foco 1 para foco 4):** é oferecer serviço ou produto novo para clientes novos. Possui esse nome, pois caminha na diagonal. Essa estratégia costuma ter menor probabilidade de sucesso, por ser um novo produto para um novo público.

### 2.1 Estratégias de Diversificação Ancorada nas Competências Essenciais

As competências essenciais são características que compõe aquilo que é indispensável à organização.

São muitos os aspectos a serem considerados para a identificação das competências

essências da organização. Esses fatores são determinantes nas decisões estratégicas da organização, devendo fazer parte, portanto, de suas competências essenciais.

### 3 Estratégias para alianças e parcerias

Quando duas ou mais instituições articulam-se de alguma maneira para uma ação conjunta visando a um benefício mútuo. Devem-se ter cuidados necessários nesses casos.

Organizações que descobriram que não conseguiam atender bem sua clientela ou público-alvo em toda a plenitude, concluíram que seria necessário concentrar-se em algumas poucas competências básicas. É por esse motivo que foram surgindo as alianças e parcerias, sendo cada uma delas especializadas em algum aspecto relevante do processo.

### 4 Estratégias de expansão

Busca-se ampliar os horizontes da organização, tanto do lado de seus clientes e parceiros como do lado dos fornecedores. Para isso, a formulação da abrangência e mesmo da missão precisam ser questionadas e eventualmente alteradas e ampliadas.

Apresentamos algumas estratégias típicas que devem ser avaliadas e eventualmente exploradas na busca de alternativas para expansão geográfica e de internacionalização para organizações nacionais:

- Busca de complementaridade tecnológica com entidades e organizações internacionais;
- Parcerias, alianças, representações para implementar a complementaridade e aumentar a competitividade;
- Participação de redes já existentes, de cobertura e de renome mundial;
- Aproveitamento de novas linhas de transportes e de migrações já instaladas e operando;
- Aproveitamento de novos corredores inter-regionais ou internacionais de transportes multimodais;
- Associação com parceiros já instalados nas regiões alvo, com tradição e renome, nas quais se pretende atuar, como forma de contornar o bairrismo e a xenofobia;

- Logística global, por meio do uso de portais para *e-procurement*;
- Ampliação da cobertura de distribuição por meio de redes e representantes etc.

## 5. Estratégias corporativas

Genéricas, usadas por algumas organizações bem-sucedidas e que podem ser úteis no planejamento estratégico de Organizações que almejem atingir um “padrão mundial”.

### Estratégias de tratamento ao cliente:

- Ouvir o cliente, sempre;
- Encantar, surpreender o cliente;
- Antecipar-se às suas necessidades;
- Aproveitar as modificações de suas preferências;
- Aproveitar as alterações de seus hábitos;
- Atender os clientes internos como se fossem externos.

### É importante lembrar sempre que:

- O cliente pode ser uma pessoa, uma organização, uma multinacional, uma entidade, uma ONG, uma família, uma comunidade específica, um grupo social alvo e até o governo!
- O cliente é o juiz final sobre o que é ótimo, bom ou insatisfatório para ele;
- A opinião da comunidade e da mídia sobre os produtos ou serviços oferecidos também é muito importante.

### Estratégias com ênfase em qualidade:

- Fazer da qualidade uma bandeira interna e externa;
- Buscar os melhores do país, do mundo e fazer o *benchmarking* contra eles;
- Usar qualidade para aumentar a competitividade;
- Apurar os custos da falta de qualidade para orientar investimentos nessa área;
- Usar qualidade para reduzir os custos totais.

É importante lembrar sempre que:

- Qualidade é aquilo que o cliente diz que é;
- A qualidade busca, em última análise, a satisfação do cliente;
- A qualidade deve ser quantificável e precisa ser medida para ser melhorada.

**Estratégia de operação de rede:**

- Organizar-se em rede de entidades ou organizações;
- Buscar as melhores em suas respectivas classes;
- Manter o foco nas competências básicas de cada uma;
- Operar como se fosse uma seleção olímpica.

É importante lembrar, sempre, que:

- A rede deve ser mais forte e mais competitiva do que a simples soma dos resultados das ações de cada instituição individualmente (sinergia positiva);
- É preciso cooperar dentro da rede para poder competir externamente;
- As redes precisam ser administradas adequadamente para tratamento de eventuais dificuldades operacionais que inevitavelmente surgem no dia a dia.

**Estratégias de concentração e foco:**

- Tornar explícita, interna e externamente, a opção estratégica da organização ou produtos de ponta, excelência operacional, ou intimidade com clientes;
- Fundamentar-se nas competências básicas;
- Aumentar sinergia pela concentração no portfólio;
- Manter o portfólio enxuto e bem balanceado;
- Ter muita cautela nas diversificações;
- Buscar criteriosamente novas oportunidades;
- Inovar “criativa e destrutivamente”: entrada em novas áreas estratégicas somente se houver saída de alguma existente;
- Prestar atenção aos fatores-chave de escolha.

### Estratégia de liquidez, rapidez e leveza:

- Imobilizar o mínimo indispensável;
- Alugar, em vez de comprar;
- Comprar, em vez de fazer em casa;
- Trabalhar com equipamentos e imobilizado dos outros;
- Buscar investimentos com retorno rápido;
- Trabalhar com... “dinheiro dos outros”;
- Dever pouco.

### Estratégias de simplicidade organizacional:

- Alinhar e realinhar a organização continuamente com seus propósitos: visão, missão, princípios, valores e estratégias;
- Implantar duas estruturas paralelas e simultâneas: uma para operar a organização e outra para transformar a organização;
- Operar sem fronteiras internas ou, no máximo, com “divisórias facilmente removíveis”;
- Manter a organização “rasa” com poucos níveis hierárquicos;
- Manter estrutura com “temporária”, isto é, nada é definitivo, para aumentar a flexibilidade;
- Implantar organização capaz de aprender, de inovar, com base no conhecimento;
- Organizar a organização por processo e não por função.

### Estratégias de novos estilos de liderança:

- Liderança focalizadora, comprometida com visão, missão, princípios e valores;
- Liderança facilitadora com técnico e torcida ao mesmo tempo;
- Liderança mentora, zelando pelo desenvolvimento profissional, pessoal e humano da sua equipe;
- Liderança do não-herói – os heróis são as pessoas de equipe, não seu chefe;
- Liderança negociadora, buscando bom relacionamento vertical, horizontal e diagonal;



- Liderança disposta a buscar, estabelecer e manter alianças e parcerias;
- Liderança disposta a aprender e a ensinar continuamente.

#### Estratégias de novos estilos de colaboradores:

- Colaboradores alinhados com visão, missão, princípios e valores;
- Colaboradores comprometidos, e não apenas envolvidos;
- Colaboradores prontos para aprender;
- Colaboradores com iniciativa e com “terminativa”;
- Colaboradores dispostos a trabalhar em equipe;
- Colaboradores dispostos a servir, tanto os clientes externos como os internos.

#### Estratégias de tecnologia à informação:

- Uso da tecnologia não só como infraestrutura, mas também como negócio;
- Informatização, em vez de simples automação dos processos antigos existentes;
- Uso do computador com meio de comunicação, muito mais do que como uma simples calculadora ou máquina de escrever;
- Tecnologia da informação para integração e interoperação organizacional, geográfica, com clientes, com fornecedores, com as instituições da rede e com base de dados e de informações;
- *E-business, e-commerce, e-procurement, e-learning...* ‘e-tudo’ (!), tanto para uso externo como interno;
- Instituição “sem-papel” – ou somente em casos excepcionais exigidos pela lei e pelos acionistas.

#### Estratégias de internacionalização:

- Buscar resultados conforme padrões mundiais, e não nacionais;
- Fazer benchmarking internacional, e não nacional ou regional;
- Competir “lá fora” para ser mais competitivo “aqui dentro”;
- Fazer parcerias internacionais;
- Atuar “a partir de lá”, em vez de “a partir daqui”;

- Distribuir internacionalmente – vender para qualquer lugar do mundo;
- Procurar suprimento internacional – comprar de qualquer lugar do mundo;
- Subcontratar ou terceirizar – ou ser subcontratado ou terceirizado – em, de ou para qualquer lugar do mundo!

## 6. Cadeia de Valor

Segundo Michael E. Porter, a cadeia de valores é constituída por atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço pós-venda) e por atividades de apoio (aquisição dos insumos, inovação e desenvolvimento, gestão de recursos humanos e a infraestrutura da empresa que é composta por finanças, contabilidade, planejamento, etc.).

A cadeia de valor de Porter é utilizada para um enfoque mais eficiente e amplo, exógeno à organização. É constituída por um conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e indo até o produto final entregue nas mãos do consumidor.

Uma forma eficiente de identificar as atividades que geram valor é analisar que, quanto mais pessoas e áreas funcionais participarem de um processo ou quanto mais níveis de aprovação existir, maior a probabilidade de ele conter alta proporção de trabalhos que não agregam valor. Em muitos casos, os processos administrativos e de apoio têm mais atividades que não agregam valor do que os processos diretamente ligados à fabricação de um produto ou de prestação de um serviço a um cliente. Quanto mais demorados os processos, maior a probabilidade de eles conterem etapas que não agregam nenhum valor.

As atividades que formam a cadeia de valor são as seguintes:

- Atividades Primárias: é possível identificar cinco atividades genéricas primárias em qualquer indústria, são elas: Logística interna, Operações, Logística Externa, Marketing e vendas.
- Atividades de Apoio: como as atividades primárias, essas podem ser divididas em uma série de atividades de valor distintas, específicas a uma determinada indústria, porém são classificadas de forma genérica em quatro categorias: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e Infraestrutura.

*Texto adaptado de Gustavo Periard – [www.sobreadministracao.com](http://www.sobreadministracao.com)*

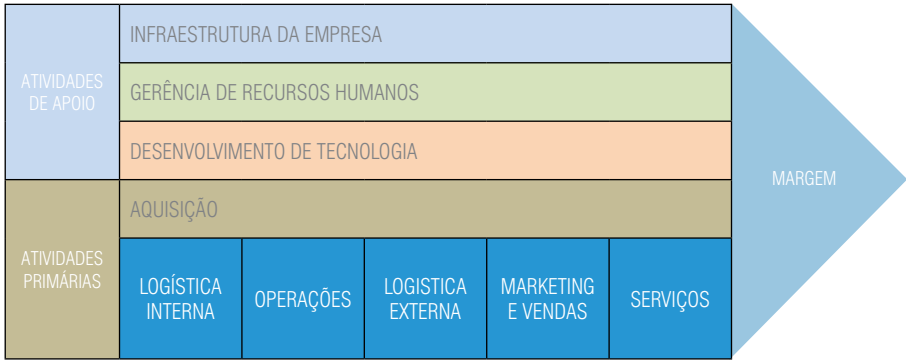
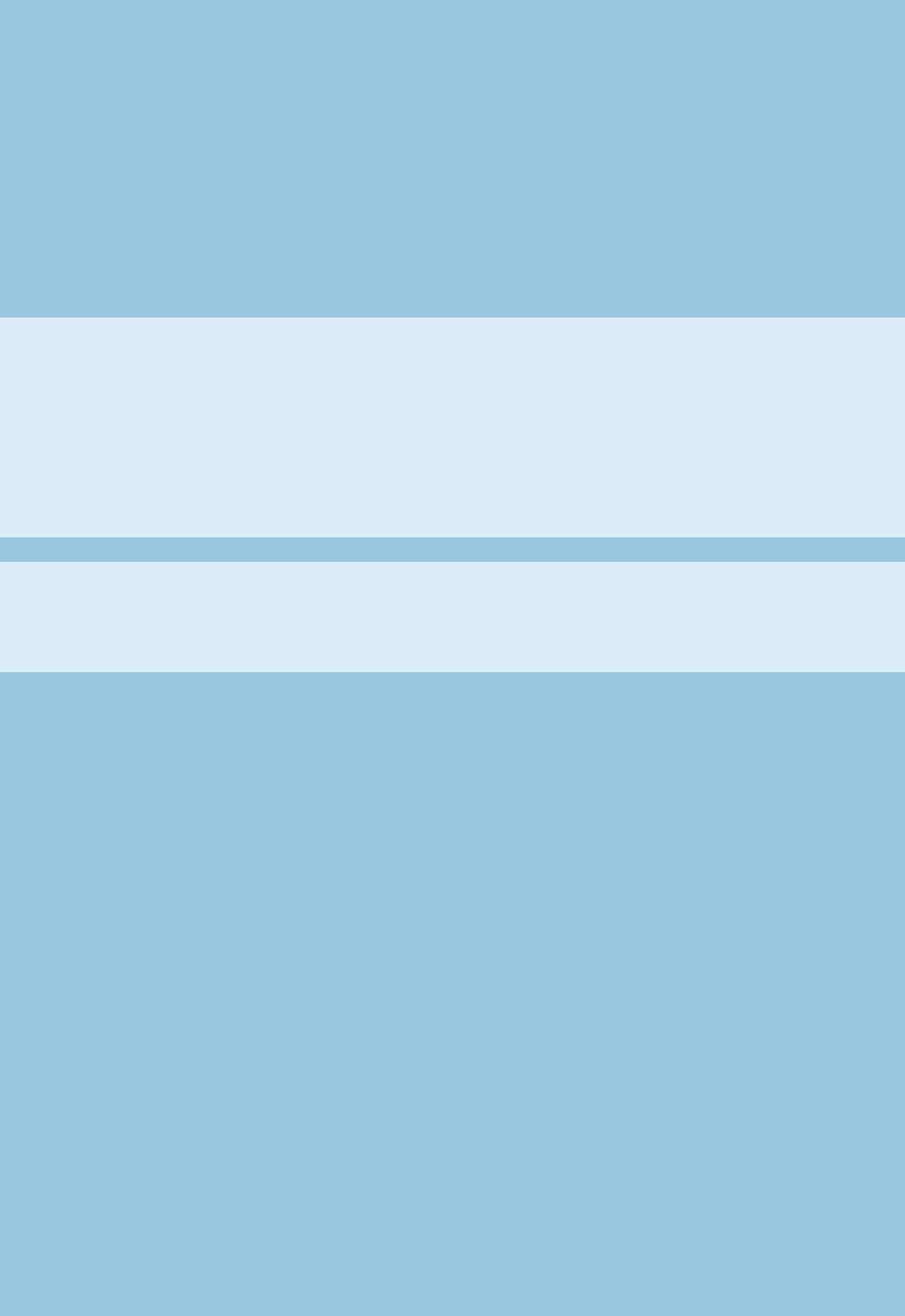


Figura 19 – Cadeia genérica de valor: adaptado de Epstein e Roy (1998)



# **METODOLOGIA DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

## METODOLOGIA DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para iniciar o processo de Planejamento Estratégico é fundamental que o organismo produtivo tenha em mente o que deseja como resultado desse processo.

1. Definição do Escopo: detalhar o que se espera com o processo de planejamento;
2. Definir quais os recursos materiais será necessário para o processo de Planejamento Estratégico, utilizando a tabela abaixo:

	Recursos Materiais	Qtd	Custo Unitário	Custo Total
01				
02				
03				
04				
05				

3. Listar os participantes que irão compor os grupos de Planejamento Estratégico, separando-os por fase, conforme tabela abaixo:

**1ª FASE:** Grupo de Planejamento Estratégico formado pelos gestores e colaboradores estratégicos com a orientação dos consultores. Nesta fase serão declarados o Negócio, Missão, Visão e Valores da organização.

### GRUPO DE GESTORES ESTRATÉGICOS

NOME	CARGO

**2ª FASE:** Grupo de Planejamento Estratégico formado pelos gestores e colaboradores gerenciais com a orientação dos consultores. Nesta fase, serão analisadas as informações coletadas na 1ª fase do Planejamento, referendado os norteadores do negócio e estruturados os objetivos estratégicos.

### GRUPO DE GESTORES ESTRATÉGICOS E TÁTICOS

NOME	Níveis de Responsabilidade

**3ª FASE:** Grupo de Planejamento Estratégico formado pelos gestores e colaboradores gerenciais com a orientação dos consultores. Nesta fase, será procedido o estabelecimento dos indicadores e metas por processo. Estaremos implementado o uso do Plano de Ação.

### GRUPO DE GESTORES ESTRATÉGICOS E TÁTICOS

NOME	Níveis de Responsabilidade

4. Definir o Negócio do Organismo Produtivo utilizando a seguinte metodologia:

### Declaração do Negócio

A forma correta de analisar e responder “Qual é o nosso Negócio?”, é:

- Centrar a análise no benefício que o produto ou serviço traz para o cliente;
- A abordagem deve ser do ponto de vista do CLIENTE e não do PRODUTO.

Para facilitar a definição do negócio, responda as seguintes perguntas:

A. Quais clientes você quer atender?

- Varejo
- Atacado
- Pessoa Física
- Feirantes

B. Qual é o maior benefício que seu cliente procura ao comprar do organismo Produtivo?

- Satisfação na aquisição dos produtos
- Uma boa prestação de serviço, tanto no pré venda, quanto no pós venda, com logística eficiente e preços competitivos e produtos que venham atender todas as classes sociais.
- Atendimento e comprometimento

C. Quais as necessidades dos clientes você vai satisfazer?

- Qualidade no atendimento
- Pontualidade na entrega
- Mix – qualidade, preço e tempo de entrega.

D. Como você vai satisfazê-las?

- Qualificando nosso profissional e conscientizando-o que o cliente é o principal foco do nosso negócio.
- Integração – troca de informações dos setores envolvidos, transparência na negociação, trabalhando o atendimento das necessidades dos clientes, excelência no tratamento, transparência, qualidade dos produtos e qualidade de serviço.

- Entregar sempre o melhor produto para que o nosso cliente reconheça nossas qualidades.
- Capacitação da força de vendas.
- Agilidade no atendimento, tanto na recepção, quanto na saída.

*Com essas perguntas respondidas, fazer um brainstorm (arrumação de todas as ideias) para definir qual o negócio do Organismo Produtivo do ponto de vista ampliado, conforme página 19.*

## 5. Declaração da Visão

“Criando a Visão de Futuro do Organismo Produtivo”. Responda as questões:

- Por que estamos nesse negócio?
- Aonde queremos chegar com esse negócio?
- O que precisamos fazer para chegar lá?
- Quais são as três coisas que gostaríamos que nossos clientes falassem de nossa organização?
- As três coisas que mais gosto no organismo produtivo são:
- Quais são as três coisas que gostaríamos que nossos concorrentes falassem de do nosso organismo?

## 6. Declaração da Missão

Para facilitar a definição da missão do Organismo Produtivo, responder as seguintes perguntas:

- O que o seu organismo produtivo faz?
- Por que ele faz?
- Para quem ele faz?
- Como ele faz?
- Qual a responsabilidade social e ambiental?

## 7. Declaração dos Valores

### Quais VALORES acreditamos? O Que o Organismo Produtivo Defende?

Definir os valores a partir dos valores Pessoais e dos Valores Organizacionais, conforme exemplo a seguir:



Valores PESSOAIS	Valores ORGANIZACIONAIS
Ser atencioso; Ser honesto; Ser Inovador; Ser ético nas relações; Respeito a religiosidade e crenças.	Ter Qualidade; Espírito de equipe / Harmonia; Respeito às pessoas; Zelo pela imagem da organização; Preocupação com o meio ambiente.

## 8. Definição dos Objetivos

Conforme descrito nas páginas 24, 29 e 30, devem-se estabelecer os objetivos estratégicos a partir dos resultados que a organização espera atingir. Para isso, não devemos esquecer das características dos objetivos e os temas mais importantes da organização.

Com essa informação na mão, podemos estabelecer os objetivos organizacionais, conforme descrito nas páginas 29 e 30.

## 9. Estruturação da Matriz SWOT.

Considerado a maior dificuldade do processo de planejamento estratégico, a estruturação da Matriz SWOT necessita de informações dos dois ambientes no qual a organização está inserida.

### 10. Ambiente Interno

É a parte mais fácil do processo de estruturação da Matriz SWOT, pois devemos olhar para dentro da organização e evidenciar o que temos de pontos forte e pontos fracos. O objetivo desse levantamento é conhecer nossas fraquezas e trabalharmos para que elas possam se tornar fortalezas e melhorar as nossas fortalezas.

Para conhecermos o ambiente interno da organização devemos utilizar as tabelas (pag. 33 e 35) e marcar individualmente a visão de cada participante do processo de planejamento estratégico. As folhas devem ser recolhidas ao final e computadas os resultados que devem ser compilados em uma única planilha.

### 11. Ambiente Externo

Considerado o calcanhar de Aquiles no processo de estruturação da Matriz SWOT, o levantamento das informações sobre o ambiente externo envolve muita pesquisa e constante monitoramento do mercado. Para isso, não basta utilizarmos as informações constantes nas páginas 33 a 51 do presente trabalho é FUNDAMENTAL que o processo

de VIGILÂNCIA seja constante, e para isso, temos como material de apoio o Manual de Inteligência Competitiva e o Diagnóstico Padrão de Vigilância.

## 12. Estruturação dos possíveis cenários para a organização

Conforme descrito nas páginas 57 a 60, a construção de cenários é fundamental para que a organização possa “cenários” onde possa trabalhar. A construção desses cenários faz com que a organização tenha vários planos para poder trabalhar dentro de cada perspectiva: otimista, provável ou realista.

Dependendo do mercado, a organização pode escolher a perspectiva melhor para trabalhar e dará uma segurança maior na tomada de decisões.

## 13. Definição das metas

As metas, conforme descritas no presente documento, são os passos para se atingir os objetivos organizacionais. As metas devem ser quantificáveis e temporais para que possam ser mensuradas.

Assim, se o objetivo de uma organização é crescer a uma taxa de 10% em dois anos, as metas devem colocar isso e de uma forma mais pontual como, por exemplo, crescer 5% em participação de mercado em 2013;

Lembrar que para cada objetivo poderemos ter uma ou mais metas.

## 14. Definição das estratégias

As estratégias são a forma como as metas serão alcançadas.

Assim, se quero crescer 5% no ano de 2013, poderemos utilizar como estratégia:

- Diminuir custos operacionais para baratear o produto;
- Melhorar a design para conquistar novos mercados;
- Treinar melhor a equipe para reduzir retrabalhos;
- Capacitar a equipe de vendas para conquistar novas praças.

## 15. Vantagem competitiva

São oriundas dos fatores críticos de sucesso. Esses fatores proporcionam aos clientes visualizar um diferencial entre o produto da organização e da concorrência. Isso gera uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

Enumere quais os fatores de sucesso a organização possui e faça uma análise crítica sobre esse fator respondendo a seguinte pergunta:

- Temos uma vantagem sobre a concorrência?
- Essa vantagem é determinada sobre o custo ou da qualidade do produto.

## 16. Cadeia de Valor

Conhecer os seus processos é fundamental para que uma organização possa melhorar seu desempenho e competir no mercado. Para isso, devem-se enumerar quais os processos principais e quais os processos de apoio, conforme determinado nas páginas 64 e 67 do presente documento.

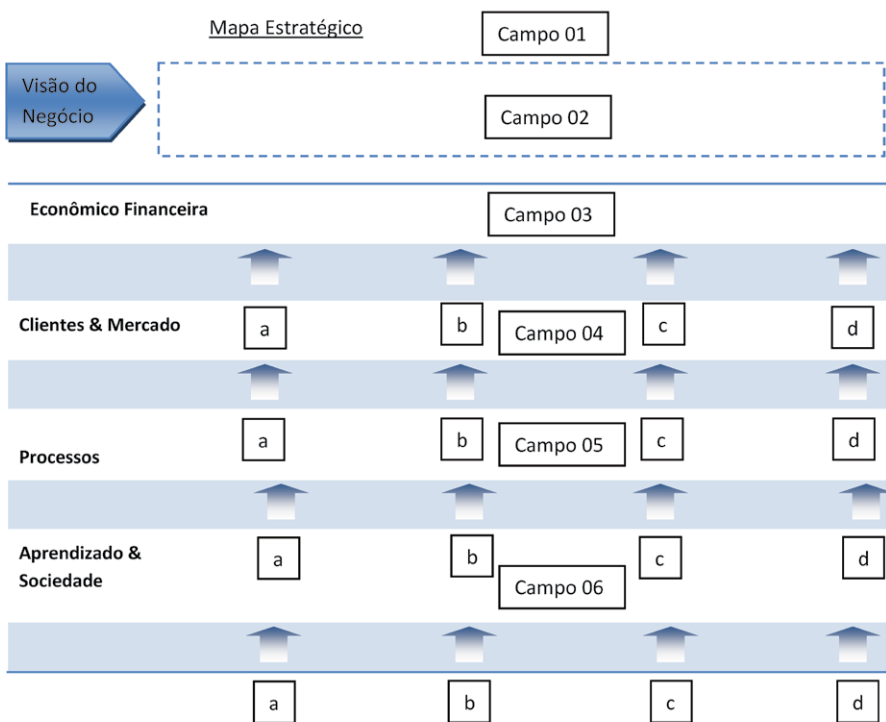
## 17. Mapa Estratégico

### Entenda o Mapa Estratégico

- O Mapa Estratégico é a representação gráfica do Planejamento Estratégico e pode ser lido em qualquer sentido. Não existe ordem hierárquica entre os campos;
- Os campos representam uma relação de causa e efeito;
- O Mapa contempla as propostas originais consolidadas pela equipe de Planejamento Estratégico, em forma de objetivos estratégicos.

### Como Preencher (verificar a identificação dos campos na figura a seguir)

- No Campo 01 incluir o ciclo do Planejamento Estratégico representado por meio do período de validade. Ex: 2013 à 2018.
- No campo 02 incluir a Visão de Negócio da Organização (Onde queremos chegar?);
- Nos campos 03, 04, 05 e 06 incluir os objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico, relativos às perspectivas: econômico-financeira, clientes e mercado, processos, aprendizado e sociedade (Quais os nossos focos?).
- Cada objetivo estratégico definido nos campos 03, 04, 05 e 06, dará origem a um rol de estratégias a serem adotadas para que sejam atingidas. Devem ser incluídas nos campos “a”, “b”, “c” e “d” de cada perspectiva, conforme indicado na figura a seguir.



# FORMULÁRIOS ANEXOS

## ANALISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS DE UM ORGANISMO PRODUTIVO

FATOR DE ANALISE	PONTO FORTE	PONTO FRACO	NEUTRO
Reputação do Organismo			
Participação no Mercado			
Qualidade do Produto			
Eficácia do Preço			
Eficácia da Propaganda			
Força da marca			
Formulação de Estratégias			
Lealdade do Cliente			
Lealdade dos cooperados/associados			
Diferenciação do produto			
Cobertura geográfica			
Disponibilidade de Capital			
Custo			
Fluxo de Caixa			
Estabilidade Financeira			
Controle de qualidade			
Sistema de Informação			
instalações			
Capacidade produtiva			
Habilidade dos Colaboradores			
Dedicação dos Colaboradores			
Pontualidade			
Visão de Liderança			
Tomada de Decisões			
Recursos Humanos			
Lobbies junto ao governo e organizações			
Estrutura Organizacional			
Flexibilidade/Responsabilidade			
Parcerias com outros organismos			
Conhecimento do Ponto de equilíbrio			
Assistencia técnica aos cooperados/associados			

OBS: Marcar com um X na opção que considerar adequada a realidade da empresa para cada fator de análise avaliado.

## AMBIENTE EXTERNO – OPORTUNIDADE E AMEAÇAS

SEGMENTO	RESULTADO	OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
Demográfico			
Econômico			
Político – legal			
Sociocultural			
Tecnológico			
Global			

## MAPA ESTRATÉGICO

Visão do  
Negócio



**Econômico**  
**Financeira**



**Clientes &**  
**Mercado**



**Processos**








**Aprendizado &**  
**Sociedade**







ATA DE REUNIÃO			Data: ____/____/____	
PAUTA:				
HORA:		PARTICIPANTES:		
Início:	Término:			
ITEM: 1	I - ASSUNTO ABORDADO:			
	INFORMAÇÕES / DECISÕES / AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZOS	STATUS
1.1				
1.2				
1.3				
ITEM: 2	ASSUNTO ABORDADO:			
	INFORMAÇÕES / DECISÕES / AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZOS	STATUS
2.1				
2.2				
ITEM: 3	ASSUNTO ABORDADO:			
	INFORMAÇÕES / DECISÕES / AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZOS	STATUS
3.1				
3.2				

**RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO PLANO DE AÇÃO DO DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO**  
Período:

Data da Revisão / /		Estratégia:				
Nº da Ação	Situação Real	Recomendações	Decisões da Diretoria	Providências	Prazo	Responsável
Situação:		Concluída	Em processo	Atrasada		

(Logomarca)	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	Revisão:
		Data:

Negócio \_\_\_\_\_

Visão \_\_\_\_\_

Missão \_\_\_\_\_

(Logomarca)	CARDÁPIO DE INDICADORES
-------------	-------------------------

Referência: FNQ- Fundação Nacional da Qualidade. Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho.

Perspectivas	Indicador	Definição (Fórmula)	
Financeira	Rentabilidade sobre o patrimônio líquido	Lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido	
	Valor econômico agregado	Lucro líquido menos o custo de oportunidade do capital empregado	
	Liquidez corrente	Ativo circulante dividido pelo passivo circulante	
	Crescimento de receita	Total de recebimentos no período atual dividido pelo total de recebimentos no período anterior	
	Margem bruta	Total de vendas menos o custo dos produtos vendidos, dividido pelo total de vendas	
	Geração de caixa	Saldo médio de caixa dividido pelo total de vendas	
	Vendas	Média de vendas dos últimos 12 meses, dividida pela média das vendas prevista para o mesmo período	
Mercado e clientes	Participação no mercado	Percentual das vendas totais do setor de atuação (em R\$)	
	Imagem	Percentual de entrevistados que têm imagem positiva da organização	
	Conhecimento	Percentual de entrevistados que lembram da marca em primeiro lugar (top of mind)	
	Fidelidade	Percentual da base de clientes que é cliente há mais de três anos	
	Insatisfação		Percentual de clientes que apontaram um ou mais fatores graves de insatisfação
			Número de fatores graves de insatisfação
			Quantidade de devoluções (de produtos defeituosos)
	Satisfação	Percentual de clientes que se declararam muito ou totalmente satisfeitos	
	Informação		Número de interações não contratuais, dividido pelo número de clientes potenciais
			Número de inserções espontâneas e positivas na mídia
			Número de acessos ao site
			Número de visitas informativas ao cliente
	Valor relativo do produto	Média dos pontos multiplicados pelos pesos relativos, em cada item de avaliação, dividido pelo preço	
Manifestação do cliente	Número de reclamações procedentes dividido pelo total de unidades vendidas (serviços prestados etc.) ou por número de consumidores		
Relacionamento	Tempo médio de solução de problemas		

Perspectivas	Indicador	Definição (Fórmula)
Pessoas	Retenção de pessoas-chave	Número de pessoas-chave que saíram espontaneamente nos últimos 12 meses, dividido pelo número total de pessoas-chave
	Conhecimento/habilidade	Percentual médio cumprido do ideal estabelecido para a função
		Percentual de pessoas que têm back-up adequado
	Satisfação	Percentual das pessoas que se declararam suficientemente motivadas e satisfeitas
	Comprometimento	Percentual das pessoas que se declararam envolvidas e engajadas em atividades vinculadas à estratégia
		Percentual das pessoas que conhecem os objetivos e os valores da organização
	Competência	Percentual das pessoas que não necessitam supervisão direta
		Percentual das pessoas que se sentem com autoridade e delegação suficientes
	Melhoria contínua e produtividade	Valor econômico agregado por pessoa
		Percentual realizado das metas individuais e das equipes
	Eficácia de treinamento	Percentual das pessoas treinadas que utilizam na prática o conhecimento adquirido
	Volume de treinamento	Investimento em treinamento dividido pela receita
		Número de horas de treinamento dividido pelas horas disponíveis
		Percentual cumprido do plano de treinamento
	Avanço na carreira	Percentual de oportunidades preenchidas internamente
		Percentual de pessoas que avançaram nos últimos 12 meses
	Equidade de remuneração	Percentual de funções com equidade externa
	Bem-estar	Percentual de pessoas com doença ocupacional
		Índice de qualidade de vida (nota média em um conjunto de itens)
		Percentual de pessoas satisfeitas com os benefícios
	Reconhecimento	Percentual variável da remuneração total nos últimos 12 meses
	Segurança	Frequência e gravidade de acidentes
		Frequência de quase acidente (nº de acidentes e dias de afastamento / milhão de horas trabalhadas)
Número de perigos significativos (classe III e IV)		
Número de pessoas treinadas e horas de treinamento em segurança		
Participação	Número de sugestões implementadas/total de funcionários	
	Percentual de pessoas que participam de times multifuncionais	
	Percentual de pessoas que participam de projetos de melhoria	

Perspectivas	Indicador	Definição (Fórmula)	
Processo	Conformidade do produto em relação ao padrão	Percentual de produtos produzidos dentro do padrão	
	Conformidade do serviço em relação ao padrão	Percentual de produtos entregues no prazo prometido	
	Produtividade	Custo real do processo dividido pelo custo real	
	Eficiência operacional	Percentual da capacidade global utilizada	
	Conformidade do processo crítico	Número de não conformidades de processo	
	Variabilidade do processo crítico	Capabilidade da variável crítica	
	Desperdício		Percentual de materiais perdidos em relação ao total utilizado
			Número de horas de retrabalho sobre o total de horas programadas
			Tempo improdutivo dividido pelo tempo de ciclo total
	Qualidade do planejamento		Percentual da programação de produção realizada
			Número de alterações dentro do horizonte firme
	Flexibilidade		Tempo entre o pedido e a entrega ao cliente
			Tempo de horizonte firme
	Qualidade resultante do processo de apoio crítico		Disponibilidade da rede (percentual do tempo total)
			Tempo médio entre falhas de equipamento críticos (MTBF)
			Percentual das ordens de serviço atendidas no prazo previsto
Eficácia do sistema da qualidade		Percentual de ações corretivas/preventivas que neutralizaram a não conformidade	
		Percentual de ações preventivas em relação ao total de ações	
Aquisição e Fornecedores	Qualidade dos produtos e serviços críticos fornecidos	Índice Global de Desempenho (nota média das notas atribuídas a cada fator por uma equipe multifuncional)	
		Percentual de volume das compras críticas vindo de fornecedores com qualidade assegurada (em R\$)	
	Produtividade de aquisição		Economia realizada no período de um ano, descontada a inflação e o custo de desenvolvimento de fornecedores
			Giro de estoque (365 dividido pelo n.º médio de dias de estoque)
	Eficácia da garantia da qualidade		Número de não conformidades maiores por auditoria de fornecedor
			Número de não conformidades por unidade adquirida
	Relacionamento		Percentual de ações corretivas respondidas a contento e eficazes
			Percentual de negociações bem sucedidas
			Percentual de fornecedores que participaram de eventos promovidos pela organização
			Percentual de fornecedores que se comprometeram com as metas propostas

Perspectivas	Indicador	Definição (Fórmula)
Responsabilidade pública	Conformidade social	Pontuação obtida pelo sistema de avaliação do Instituto Ethos (ou equivalente)
	Imagem pública	Percentual de entrevistados em pesquisa que declararam ter imagem positiva sobre a responsabilidade pública da organização
		Número de inserções espontâneas positivas na mídia sobre iniciativas de responsabilidade pública
	Conformidade ambiental	Percentual de requisitos atendidos dividido pelo total de requisitos totais aplicáveis baseados na legislação e nos compromissos ambientais assumidos
	Custo ambiental	Custo dos danos causados ao meio ambiente no período de um ano, divididos pela receita
	Benefícios dos programas	Benefício obtido pelo benefício planejado
	Investimento/recursos alocados em responsabilidade social	Valor investido em programas sociais, incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno, dividido pela receita
	Divulgação	Valor dispendido para divulgar as ações sociais e ambientais (R\$)
	Investimento/recursos alocados em gestão ambiental	Valor investido em gestão ambiental (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno) dividido pela receita
	Risco ambiental	Número de não conformidades ambientais
Número de aspectos ambientais inaceitáveis		
Passivo ambiental	Custo potencial de tratamento e de adequação legal	
Inovação	Tempo para recuperar o investimento	Meses necessários em média para que o total investido em um novo produto ou em um novo processo seja equivalente ao lucro operacional gerado pelo mesmo.
	Receita de novos produtos	Percentual da receita obtida de produtos lançados a menos de dois anos
	Conformidade de projeto	Número de não conformidades por projeto
		Número de alterações de projeto relacionadas às não conformidades
		Tempo real de projeto dividido pelo custo previsto
		Custo real de projeto dividido pelo custo previsto
	Geração de ideias	Número de ideias de produto avaliadas dividido pelo número de pessoas de P&D
Número de ideias aproveitadas dividido pelo número total de ideias		
Aceitação de novos produtos	Número de unidades de produtos novos vendidos dividido pela venda de produtos novos prevista	

Perspectivas	Indicador	Definição (Fórmula)	
Ambiente organizacional	Satisfação com a liderança	Percentual da força de trabalho que se declarou satisfeita ou muito satisfeita com o estilo de liderança e que sente que os líderes são capazes de levar a organização ao sucesso	
	Implementação estratégica	Percentual de planos estratégicos executados	
	Capital intelectual		Número de tecnologias dominadas dividido pelo total de tecnologias necessárias
			Percentual de conhecimentos críticos dominados por mais de uma pessoa
			Percentual de conhecimentos críticos documentados e disseminados
	Habilidade dos líderes	Grau médio de avaliação dos líderes	
	Qualidade do sistema de informações	Número de informações críticas disponíveis divididas pelo total de informações críticas necessárias.	
	Acesso a informações comparativas		Número de indicadores com referencial dividido pelo total de indicadores necessários para comparação
		Número de processos comparados e adaptados	

(Logomarca)	PLANO DE AÇÃO Desdobramento Estratégico	Revisão / Ano:
		/

## 1. PERSPECTIVA ECONÔMICO - FINANCEIRA

1.1. Objetivo Estratégico:						
Ação Estratégica:						
O que (Ações)	Por que (Justificativa)	Onde (Local)	Quando (Tempo)	Por quem (Responsável)	Como (Método)	Quanto (Custo)

## 2. CLIENTES E MERCADO

2.1. Objetivo Estratégico:						
Ação Estratégica:						
O que (Ações)	Por que (Justificativa)	Onde (Local)	Quando (Tempo)	Por quem (Responsável)	Como (Método)	Quanto (Custo)

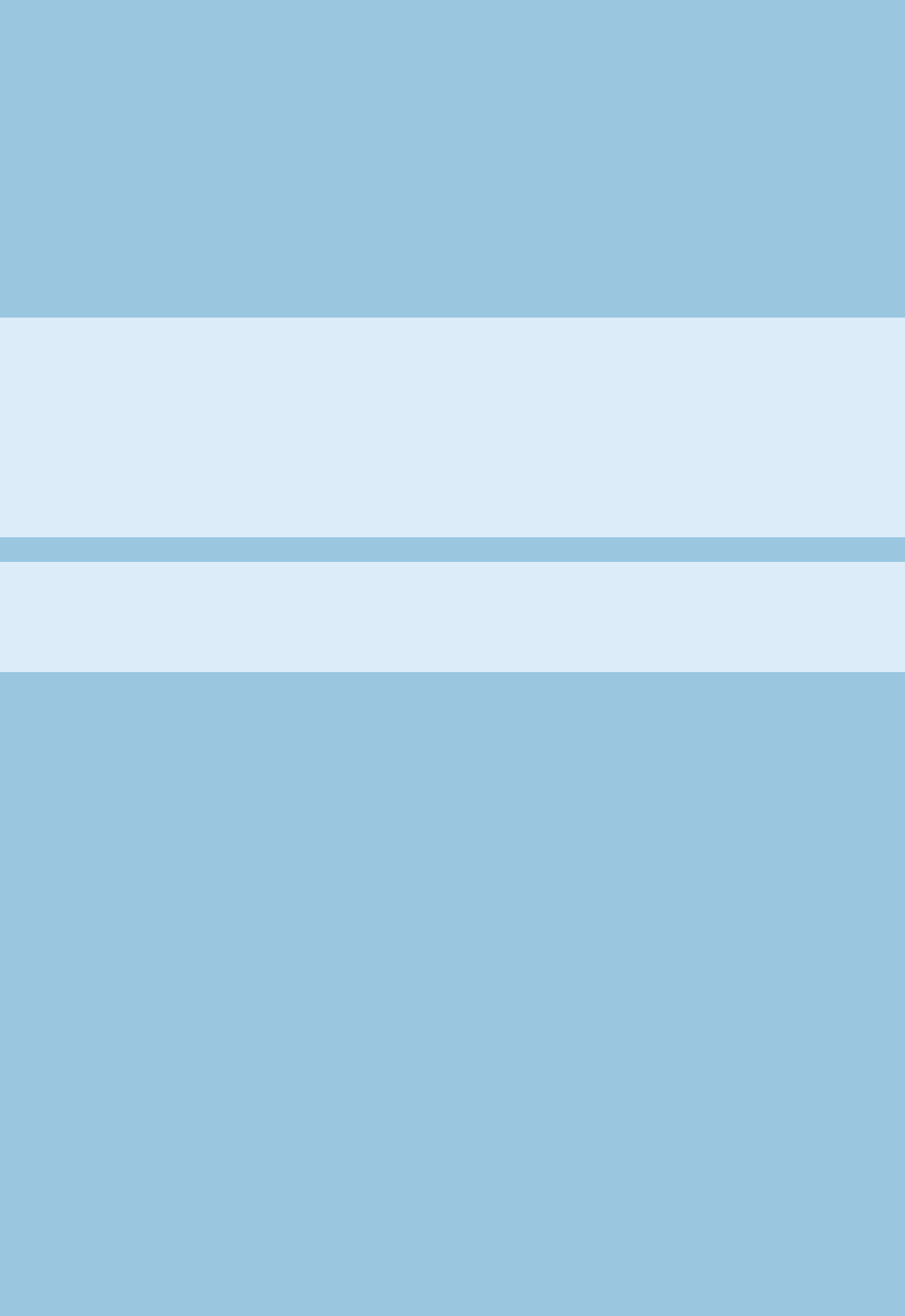
## 3. PESSOAS E SOCIEDADE

3.1. Objetivo Estratégico:						
Ação Estratégica:						
O que (Ações)	Por que (Justificativa)	Onde (Local)	Quando (Tempo)	Por quem (Responsável)	Como (Método)	Quanto (Custo)



## 4. PROCESSOS E FORNECEDORES

4.1. Objetivo Estratégico:						
Ação Estratégica:						
O que (Ações)	Por que (Justificativa)	Onde (Local)	Quando (Tempo)	Por quem (Responsável)	Como (Método)	Quanto (Custo)



**MÓDULO IV:  
MANUAL DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**



## APRESENTAÇÃO

No ambiente competitivo de hoje, um organismo produtivo que conseguir traduzir os dados em informações de inteligência e ativos irá tomar as melhores decisões e isso certamente se transformará em vantagem competitiva. Assim, o gerenciamento da inteligência competitiva tornou-se uma das ferramentas de gestão mais importante do nosso tempo. O propósito deste manual é oferecer para aos organismos produtivos um passo a passo para a implementação de um modelo de gestão da inteligência competitiva, baseado na experiência dos autores na prestação de informações e inteligência nas empresas de tecnologia e institutos de pesquisa, oferecendo um conjunto de conceitos, métodos práticos e ferramentas para o estabelecimento de um sistema de monitoramento da informação e, a partir dela, a tomada de decisão sistemática e direcionada para o mercado futuro.

Inteligência competitiva é um programa sistemático para identificar, coletar e analisar informações sobre o meio ambiente e as atividades de um organismo produtivo, e para uso adequado de tais informações na tomada de decisão. Inteligência ambiental competitiva (IAC) é um ramo especializado em fatores tecnológicos, de relações institucionais, socioambientais, legais e econômicos, que afetam o desempenho competitivo de uma organização. Assim, o IAC é uma ferramenta de gestão que permite aos gestores

de uma organização ter o conhecimento das oportunidades, ameaças e desenvolvimentos científicos e tecnológicos externos que afetam a sua situação competitiva, despendendo recursos para desenvolver planos, programas e projetos relevantes.

## ORGANIZAÇÃO DO MANUAL

A estrutura do manual foi concebida de tal modo que, enquanto apresenta conceitos e ferramentas para cada uma das fases do IAC, analisa os sucessos, problemas e obstáculos comuns identificados durante a análise do projeto-piloto realizado em visitas aos organismos produtivos.

Com as figuras e tabelas são apresentadas várias chamadas auxiliares e “caixas de ferramentas” que destacam os conceitos, ideias, sequências, listas de itens e dicas de alta importância que podem ser consultados para o reconhecimento das questões mais importantes. Além disso, no final de cada um dos tópicos são apresentados lições de projetos-piloto.

## 1. INTRODUÇÃO

Sem dúvida, nos dias atuais, todas as empresas e organizações públicas e privadas de qualquer gênero, orientação e tamanho, estão formando a consciência da necessidade de realizar projetos que visam facilitar a excelência nas mudanças estratégicas e nos desafios que acompanham o processo de globalização.

Na transição para economias baseadas no conhecimento, a capacidade de criar, distribuir e explorar informação está se tornando rapidamente a principal fonte para a criação de vantagem competitiva, riqueza e melhoria na qualidade de vida. As abordagens de otimização, superiores dos processos de produção por meio de projetos inovadores para aumentar a eficiência operações, estão ganhando destaque.

Essa transformação tem sido impulsionada pelo avanço tecnológico intenso, aplicação produtiva da ciência e da crescente demanda por eficiência no negócio.

O avanço crescente de tecnologias de informação e comunicação e suas recentes fusões com o início dos anos 90, devido aos altos níveis de integração eletrônica chegou a milhões de transistores em um único chip semiconductor com capacidade de trabalho e velocidades anteriormente inimaginadas, teve um impacto importante sobre a complexidade da informação e da necessidade técnicas específicas para o manuseio.

Isso resultou em uma mudança intensiva nas indústrias e serviços do conhecimento e levou à colaboração em redes e a necessidade de alto nível competências e habilidades organizacionais.

Podemos dizer, então, que para as organizações do século XXI, o conhecimento será um novo fator de produção que permitirá o crescimento econômico em longo prazo.

Portanto, neste contexto, as organizações devem definir projetos visando à pesquisa e ao desenvolvimento da inteligência ambiental - IA.

No contexto deste manual, a expressão “inteligência ambiental” direciona para o ambiente empresarial no qual o organismo produtivo está inserido e exerce influência ou é influenciado, conforme Figura 20.



Figura 20: A organização, os níveis de seus ambientes e os componentes destes níveis. (Adaptado de: CERTO & PETER, 1993)

Um projeto típico de inteligência ambiental pode ter entre outros, os seguintes objetivos:

- Criação do grupo de trabalho responsável pelo trabalho de inteligência com participação de funcionários da própria organização.
- Desenvolvimento de tecnologia para o sistema de inteligência.
- Realização de um estudo na área ambiental de importância.
- Desenvolvimento de arranjos institucionais inteligência ambiental.
- Desenvolvimento de capacidades críticas no pessoal envolvido na organização das atividades de inteligência.
- Definição, desenvolvimento e difusão de uma cultura de inteligência ambiental.

- Construção de um banco de dados eficiente de armazenamento e gerenciamento de informações.
- Qualificação e definição de órgãos consultivos e capazes de participar em atividades de inteligência como apoio externo à organização.
- Identificar os regimes de documentação, distribuição e arquivamento de informação adequada.
- Organização dos sistemas de divulgação de informações de alta qualidade.
- Identificar formas de traduzir a informação, criação e rotação do conhecimento.

O objetivo deste manual é fornecer conceitos e ferramentas práticas para desenvolvimento da IAC básica para funcionar dentro de qualquer organização. Sua formulação é baseada em literatura relevante nesta área, sem desprezar a experiência prévia dos autores no desenvolvimento de projetos e programas de IAC e vigilância tecnológica e ambiental para várias empresas nacionais, bem como projetos pesquisa nos NITs e Incubadoras de Empresas.

## 2. FUNDAMENTOS DA INTELIGÊNCIA AMBIENTAL COMPETITIVA

*Serás perdoado pela derrota, jamais por ser surpreendido.*

No ambiente competitivo de hoje não é o suficiente para ter informações corretas. Executivos e gerentes estão procurando maneiras de tomar decisões e, em geral, acreditam que a informação é a chave. No entanto, obter informações suficientes e de bom nível é apenas o ponto de partida de um processo tomada de decisão de modo, que enquanto a qualidade da informação que temos é importante, o que é realmente crítico é o que é feito com ela, ou seja, a forma como e analisada e utilizada.

Portanto, traduzir informações em dados de inteligência, permitindo a tomada de decisão ativa tornou-se uma das ferramentas mais importantes da gestão em nosso tempo.

Inteligência competitiva é um programa sistemático para identificar, coletar e analisar informações sobre o meio ambiente e as atividades de uma organização e de fazer uso oportuno de tais informações para a tomada de decisões. O objetivo do IAC é, assim, reforçar a competitividade de uma organização proporcionando os meios para se obter respostas oportunas e racionais a partir dos sinais fornecidos pelo ambiente.



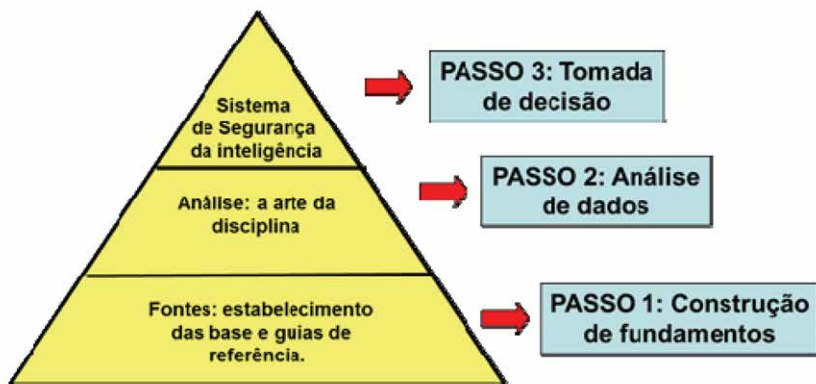


FIGURA 21: Pirâmide da Inteligência Ambiental Competitiva

Infelizmente, o potencial do conceito de inteligência ambiental competitiva muitas vezes é diluído, confuso e usado como sinônimo de banco de dados. Esses termos são muito diferentes porque os dados dificilmente são a base de um processo como um todo. Muitas empresas têm um bom processo de coleta de dados e conseqüentemente um bom acervo de dados, mas não desenvolvem a inteligência. O diagrama da figura 22 mostra claramente que o processo de conversão dos dados em inteligência.



FIGURA 22: Diagrama da conversão de dados em inteligência.

## O que é Inteligência Ambiental Competitiva – IAC?

Inteligência ambiental competitiva (IAC) é um ramo especializado em aspectos ambientais que afetam o desempenho competitivo da organização. Assim, o IAC é uma ferramenta de gestão que permite aos gestores de uma instituição ser sensíveis às oportunidades, ameaças e desenvolvimentos políticos e tecnológicos que podem afetar a sua posição competitiva em termos de mercado.

Como pode ser observado a partir desta definição que a IAC, ao contrário daquilo que vários autores afirmam, não deve somente ser limitada à análise de eventos externos, mas também uma comparação com a situação interna organização em questão, uma vez que apenas a partir da combinação de ambos os contextos, é que as decisões podem ser tomadas.

## Os objetivos da IAC

Tradicionalmente, as atividades de IAC perseguem os seguintes objetivos, os quais justificam a implementação das ações:

- Alertar antecipadamente sobre as variações ambientais externas ou alterações feitas por outras empresas (concorrentes ou não) que representam oportunidades ou ameaças potenciais para o organismo produtivo.
- Identificar e inventariar as tecnologias disponíveis que são globalmente relevantes para as operações do organismo produtivo.
- Identificar elementos para o diagnóstico do posicionamento de mercado relativo ao organismo produtivo para tratar do desenvolvimento de sua estratégia e seu programa de ações.
- Avaliar as perspectivas para novos produtos e processos, bem como as parcerias contratadas com outras instituições.
- Antecipar, conhecer e compreender as tendências e desenvolvimentos em ciência e tecnologia, questões ambientais, mercadológicas, culturais, e políticas que estão acontecendo no mundo, como um meio de subsidiar o planejamento e desenvolvimento das estratégias do organismo produtivo.

O cumprimento desses objetivos pode trazer benefícios significativos para os organismos produtivos. Se adequadamente atendidas, as atividades da IAC podem eliminar surpresas ou diminuir seu impacto e preparar o organismo produtivo para responder mais prontamente à dinâmica do mercado.

É importante ressaltar que a IAC oferece uma excelente base para atender funções básicas de gestão dos recursos e estratégias do organismo produtivo. Tais funções básicas são ilustradas na Tabela 25.

### A formalização dos sistemas de IAC

Até o presente, as atividades da IAC haviam sido feitas informalmente e frequentemente em resposta a iniciativas individuais nas organizações. Mas com a popularização dos sistemas de informação e da dinâmica que adquiriram impostos pela competência e progresso científico e tecnológico, surge a necessidade de organizar e formalizar essas atividades.

Assim, muitas empresas criaram sistemas de inteligência ambiental, suportado por esquemas mais ou menos formalizados que permitem análise e transformação de todas as informações coletadas no ambiente empresarial e na própria empresa e suas diversas áreas funcionais que têm alguma implicação em sua atividade e estratégia.

Os sistemas mais eficazes são baseados em redes de funcionários que desempenham o papel atualizadores críticos (chamado em inglês “guardiões”) para obter, avaliar e comunicar alterações nos ambientes tecnológico, econômico e de negócios, atuando em tempo parcial, como uma atividade complementar nas suas atividades principais. Normalmente, essa rede é gerida por um pequeno núcleo de profissionais que se dedicam em tempo integral à inteligência, cujas atividades visam:

- Definir objetivos estratégicos,
- Estabelecer a comunicação com a administração e, em geral, com os usuários do sistema,
- Definir a estrutura organizacional do sistema da IAC,
- Obter financiamento e gerenciar orçamentos para o sistema,
- Recrutar, treinar e gerenciar equipe de “atualizadores críticos”,
- Apoiar negociações com outros gerentes e divulgar os resultados.

FUNÇÕES	DESCRIÇÃO
Inventariar	Coletar informações disponíveis em todo o mundo Compreender as informações úteis como as tecnologias utilizadas e dominadas pela empresa.
Vigilância	Avisar sobre a evolução das novas tendências ambientais Sintetizar informações das fontes de informação da empresa Monitorar as ações dos concorrentes Identificar o potencial impacto das mudanças ambientais sobre as atividades companhia

Continuação

FUNÇÕES	DESCRIÇÃO
Avaliar	Determinar o próprio potencial de competitividade Explorar possíveis estratégias de inovação Identificar oportunidades de alianças e parcerias
Enriquecer	Definir as estratégias de design para pesquisa e desenvolvimento Priorizar as tendências emergentes e seus pontos chave Definir uma estratégia de aquisição de equipamentos estrangeiros e tecnologias Definir a estratégia de desenvolvimento e projetos conjuntos ou alianças Determinar as estratégias de financiamento dos projetos
Assimilar	Exploração sistemática do potencial competitivo por meio de e: - Programas de treinamento - Sistematização da documentação dos processos de negócio - Desenvolvimento de aplicações de tecnologias genéricas derivadas - A gestão eficiente dos recursos
Proteger	Estabelecer uma política de PI: - Patentes, direitos autorais, marcas, desenhos industriais e segredos comerciais

TABELA 25 – Funções básicas para gerenciar as informações

Complementando essa unidade de núcleo é essencial que a organização interna do sistema inclua redes de inteligência em três níveis: observação, análise e decisão (Ver Figura 23). A experiência indica que muitas empresas centralizam sua IAC em um departamento especializado o que é considerado um erro, pois aquilo que se ganha na facilidade acaba resultando em uma burocracia forte e um sistema rígido.

Atualmente, o sistema IAC tem ferramentas para aumentar a sua velocidade de processamento e analisa de informação, graças à introdução de sistemas e modelos auxiliados por computador.

*Caixa de ferramentas*

#### NOVAS FERRAMENTAS DE APOIO A IAC

- Sistemas multimídia para a fusão de coleta e dados
- Sistemas de armazenamento de dados de computador
- Sistemas de recuperação, revisão e filtragem de informação
- Transferência de sistemas de informação automatizados, comunicação e dados
- Sistemas e software para a criação e administração de redes
- Software para análise da literatura científica e técnica
- Modelos em perspectiva
- Modelos de simulação de decisões sobre portfólio de pesquisa e desenvolvimento

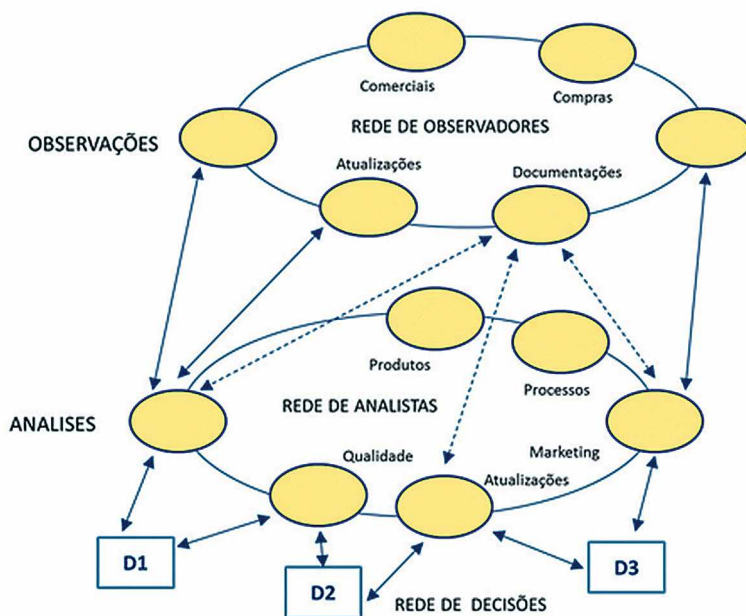


FIGURA 23: Organização de um sistema de IAC

### A IAC dentro das instituições de pesquisa

Muitas vezes, existe a tendência de relacionar as atividades de IAC exclusivamente ligada às empresas, mas os institutos de pesquisa e as universidades podem alcançar benefícios significativos com as atividades da IAC. Dentre tais benefícios, destacam-se:

- Definição da carteira de projetos de pesquisa,
- Estratégias e metodologias de pesquisa e desenvolvimento de produtos ou processos,
- Melhor distribuição de recursos,
- Evitar a duplicação,
- Determinar uma estratégia de investimento em novas equipes de investigação,
- Identificação de pesquisadores e especialistas que podem ser contratados como consultores,
- Identificação de mecanismos e opções de transferência de tecnologia,
- Opções para a reparação, manutenção e substituição de equipamentos para pesquisa.

Além disso, verificou-se que a realização de atividades de IAC nos centros de pesquisa pode ser mais fácil do que em uma empresa, porque eles em geral possuem as seguintes características:

- Há um corpo substancial de bases de dados e fontes de informação.
- Existem especialistas em diversas áreas que podem contribuir de forma significativa para a análise dos dados.
- Existe uma grande rede de contatos que ampliam em muitas vezes, a informação disponível por meio de fontes formais de comunicação.

*Caixa de ferramentas*

#### LISTA DE ELEMENTOS BÁSICOS PARA UM SISTEMA IAC

- Forte apoio da alta gerência da organização (significa ter pelo menos um alto executivo para atuar como patrocinador da iniciativa).
- Estabelecer uma estrutura organizacional adequada ao sistema IAC.
- Definir o alcance dos esforços da IAC para atingir um apoio econômico adequado.
- Formar o núcleo e treinar os “atualizadores críticos”, a fim de alcançar uma combinação ótima de habilidades e capacidades do pessoal.
- Desenvolver processos de aquisição, armazenamento e recuperação de informações.
- Ter um claro entendimento das necessidades dos clientes e definição de prioridades.
- Desenvolver um sistema de *feedback* do usuário e de garantia de qualidade das informações.
- Manter o equilíbrio entre projetos de longo prazo e projetos emergências.

## O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA AMBIENTAL COMPETITIVA

Para atender às necessidades de informação dos diversos usuários da IAC, os esforços do sistema devem ser projetados, organizados e executados de acordo com um plano que especifica metas, recursos e produtos. Atividades de inteligência são normalmente organizados de acordo com um processo ilustrado na Figura 24.

Como pode ser visto, os objetivos a serem alcançados pela IAC irá definir o sistema precedente sendo fundamental para definir o resto dos seus elementos. Portanto, a empresa deve dedicar o tempo necessário para a determinação desses objetivos, mas deve evitar cair na armadilha de “paralisia por análise”.

O estabelecimento de metas dependerá das necessidades do usuário. O responsável pelas atividades de IAC deve, então, discutir com os usuários a finalidade, o escopo, e os resultados da dinâmica de processos e necessidades recursos humanos e financeiros para alimentar processo.

*Caixa de ferramentas*

#### PONTOS- CHAVE NA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DO PROCESSO DE IAC

- Essa etapa sofrerá muita influencia da experiência dos implementadores de processos de IAC, apresentando, em geral, situações tais como:
- As expectativas dos utilizadores são demasiadamente grandes ou o resultado esperado é a solução exata do problema. Não esquecer de que a IAC é uma ajuda, mas não um substituto trabalho de pesquisadores e tomadores de decisão.
- O objetivo não é claramente definido, de modo que existe um risco de propagação durante as etapas de coleta e seleção de materiais, que leva a gastos excessivos.
- O objetivo do processo é muito amplo, o que pode causar resultados que não correspondem às necessidades reais.
- Identificação das necessidades dos utilizadores-chave deve ser um processo iterativo ao longo de todo o processo da IAC.

Para organizar os esforços de coleta, seleção, análise e divulgação de informações, o plano de ITC deve incluir uma estratégia pela qual as áreas são selecionadas pela relevância no contexto ambiental interno ou externo, decidindo como monitorá-las, identificando as informações-alvo, definindo como selecionar as fontes de informações e integrar a equipe de trabalho em função do orçamento e do tempo disponível.



FIGURA 24: O processo de IAC (Adaptado de CASTANÓN, 1996)

Geralmente, esforços contínuos de vigilância ambiental giram em torno das principais áreas corporativas que se relacionam com essas habilidades técnicas essenciais para a instituição para se manter competitiva. Essas áreas são o foco da empresa e de seus investimentos e, portanto, os esforços IAC.

*Caixa de ferramentas*

#### NÚMERO SUGERIDO DE ÁREAS CORPORATIVAS EM UM PROCESSO DE IAC

Ashton recomenda a seleção de cinco a dez áreas corporativas que são essenciais para estabelecer domínios de técnicas que podem ser tratadas na coleta de informações. O modelo de árvore (ver Figura 25) pode ser muito útil para a identificação das áreas corporativas (árvore baseada em uma cooperativa de apicultores)

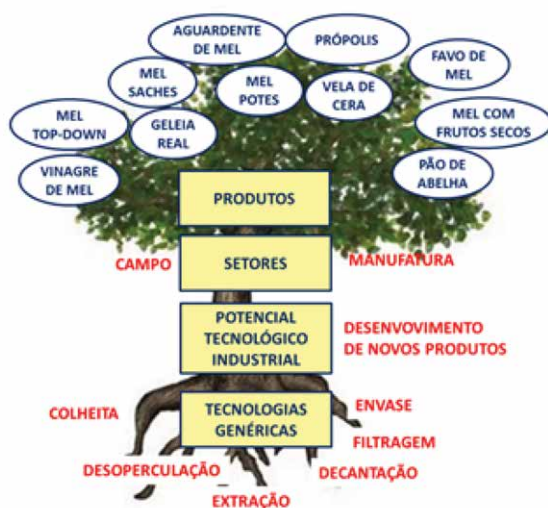


FIGURA 25: Modelo para identificar as áreas corporativas de uma Cooperativa de Apicultores (Adaptado de: ESCORSA, 1990)

## ETAPAS DO PROCESSO DE IAC

A seleção das fontes necessárias para a IAC depende de uma variedade de fatores, entre os quais, estão as necessidades específicas dos usuários, a área científica técnica em questão, os recursos disponíveis e o nível de conhecimento e compromisso da equipe. No capítulo sobre a coleta de informação deve ser exposto detalhes sobre as fontes de informações e recursos.



#### BASE DE DECISÃO PARA IMPLEMENTAR UMA DETERMINADA FONTE DE INFORMAÇÃO

- Relevância.
- Confiabilidade e precisão dos dados.
- Oportunidade.
- Custar.
- Tempo necessário para a coleta de dados.
- Clareza de dados.

A coleta de informações é a parte operacional em que a estratégia específica procura combinar os diferentes tipos de informação e selecionar fontes apropriadas com base nos objetivos gerais do processo. A seção da coleta de informações apresenta em detalhes o processo de seleção.

#### PASSOS ESSENCIAIS PARA A PREPARAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE COLETA DE INFORMAÇÕES

1. Definir as perguntas e certificar-se de que você, e mais importante ainda, seus usuários, as têm claras.
2. Estudar a estrutura do mercado onde o organismo produtivo atua.
3. Conhecer as potenciais fontes de informação. Perguntar quais outras fontes poderão ser eficientes e produtivas.
4. Fazer uma pesquisa bibliográfica, utilizando banco de dados.
5. Explorar a biblioteca e obter os itens de interesse.
6. “Ordenar” os artigos identificados.
7. Preparar uma estratégia para discriminar diferentes fontes de informação e de identificação dos prospectos mais úteis e precisos para gerar inteligência.
8. Iniciar um processo de entrevistas com especialistas e pessoas chave.
9. Fazer um primeiro relatório, difundir para os usuários, solicitar retorno e armazenar os resultados.
10. Avaliar os resultados e, então, definir a estratégia.

A etapa de análise de dados envolve atividades de organização, comparação e avaliação, estabelecendo bases da relação causa-efeito, a fim de identificar implicações das informações para as estratégias da instituição. No respectivo capítulo será apresentado as principais abordagens analíticas, destacando-se a partir deste ponto como é que todo este processo de análise deve ser feito em função das necessidades do usuário e os objetivos do programa de IAC.

#### OBJETIVOS DA ETAPA DE ANÁLISE

- Fornecer descrições dos requisitos ambientais atuais e emergentes além de suas tendências.
- Identificar as habilidades necessárias para participar de um processo de inovação em particular.
- Identificar ou prever significativas mudanças tecnológicas em uma área específica.
- Avaliar as respostas de outras empresas ou instituições, sobre os fatores que influenciam competitividade.
- Reconhecimento de padrões de atividade dos concorrentes, fornecedores ou clientes que podem ter consequências sobre as relações entre a instituição e seu ambiente.
- Comparar o estado da arte com a capacidade do organismo produtivo.
- Comparar a evolução de desempenho e competitividade do organismo produtivo com eventos externos.

A difusão dos resultados é essencial para que possam ser utilizados pela gestão para a tomada de decisão. Os resultados podem ser apresentados de várias formas de disseminação como mapas tecnológicos, boletins de alerta, notícias, relatórios e seminários técnicos, etc. A emissão de boletins informativos, bancos de dados e resumos são os métodos de divulgação mais comuns, mas não necessariamente os mais eficazes, razão pela qual se recomenda o uso de multimeios escolhidos em função das características dos usuários.

Um complemento importante para a utilização dos resultados é como considerar os dois seguintes fatores: armazenamento de dados e proteção conhecimento gerado. No que diz respeito ao armazenamento de informações para uso posterior, tanto os documentos adquiridos na coleta, como os relatórios gerados, devem ser devidamente arquivados. Isso irá evitar a duplicação de esforços, facilitará a atualização de dados e criará uma base para uma memória de esforços técnicos e ações realizadas pela instituição em cada área de interesse mercadológico e ambiental.

#### CARACTERÍSTICAS DE UM SISTEMA DE ARMAZENAMENTO DE INFORMAÇÕES

- Facilidade na recuperação das informações.
- Capacidade de lidar com grandes volumes de dados.
- Uso de descritores e palavras-chave para a recuperação da informação.
- Sistema de *backup* e proteção contra perda de dados.
- Dispositivos que facilitam a divulgação seletiva.

Além disso, com relação à proteção dos conhecimentos gerados, deve-se contar com uma estratégia explícita para evitar vazamento de dados. Essa estratégia deve ser combinar o uso de vários tipos de propriedade intelectual, patentes, desenhos industriais, modelos de utilidade, marcas, direitos autorais e segredos comerciais. A Tabela 26 apresenta uma proposta de organização da informação e recomendações para a proteção dos títulos de propriedade intelectual.

ÁREAS DA EMPRESA	INFORMAÇÃO GERAL	ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO	FERRAMENTAS GERAIS	INSTRUMENTOS DE PROTEÇÃO
Técnica	Estatísticas de Produção (Operação de Equipamentos e processo) Resultados do I-D (Produção e processamento) Técnicas de Controle qualidade Utilização da Capacidade Regras e regulamentos técnicos e ecológicos	Assimilação de tecnologia Padronização Produtos processos	Metodologias I-D Livros de processo Manuais de Operação e controle Manual de manutenção Portfólio de projetos	Patentes Segredo industrial Acordos de confidencialidade Modelo de Utilidade
Administrativa	Demonstrações financeiras Perfis pessoais Perfis de mensagens Linhas de autoridade	Estabelecimento de metas e objetivos corporativos Análise do trabalho	Planos de Formação Recursos Humanos Manuais organização Livros de contabilidade Manuais organização e procedimentos	Segredos Comerciais Acordos de confidencialidade Direitos autorais
Comercial	Carteira de Clientes Listas de Preços Promoção Dados de Mercado Os dados de concorrentes Novos produtos Marcas	Estudos de mercado Gerenciamento da marca	Planos de marketing Novas Estratégias produtos, novos mercados Estratégias de Preços	Marcas Desenhos Industriais Nomes comerciais Segredo industrial Designação de origem
Logística	Lista de fornecedores Especificações de insumos Plantas do local Os preços dos insumos Manutenção Expansão da planta Especificações infraestrutura	Programas de ampliação e desenvolvimento Desenvolvimento de fornecedores Normalização de insumos	Manual do fornecedor Normas internas de qualidade Diretório de fornecedores Planos de expansão Manual de manutenção Manual de segurança e saúde	Segredo Comercial Acordos de confidencialidade (Fornecedores) Modelo de Utilidade
Serviços	Lista de Clientes Informações sobre o produto e processos de clientes Solução de problemas frequentemente Queixas e reclamações	Rastreamento queixas Análise de Problemas Gestão informação Informação confidencial cliente	Melhorias políticas Políticas relações clientes Estratégias serviços Manuais- cliente Carteira de novo projetos	Segredo Comercial Acordos de confidencialidade (Clientes) Marcas Copyright Nomes comerciais

TABELA 26: Organização da informação e recomendações para sua proteção mediante títulos de propriedade intelectual

## LIÇÕES DA CONCEPÇÃO DO PROCESSO DE IAC EM PROJETOS PILOTOS

- Explicitamente exige conhecimento das necessidades dos usuários. Para alcançar esse objetivo é essencial que esses usuários sejam envolvidos no processo, sendo participantes ativos.
- Deve ser definido de forma mais clara e precisa os benefícios e resultados esperados para que os usuários percebam e incorporarem em seus processos de tomada de decisões e em suas rotinas de trabalho.
- A alta gerência deve dar apoio total ao processo e também devem explicitar suas demandas sobre o sistema de IAC.
- O inventário de recursos de fontes de informação disponíveis deve ser acessível e atualizado desde o início do processo. Isso irá ajudar a identificar o alcance e as limitações de pesquisas.
- É necessário identificar, estabelecer e fortalecer relações e compromissos contínuos com uma rede de «guardiões» tanto em áreas científicas, técnicas, ambientais e a alta administração da instituição.
- Deve ser definida com antecedência uma estratégia de divulgação e proteção do os resultados do IAC.

## PLANEJAMENTO E ORIENTAÇÃO DO PROCESSO DE IAC

O planejamento do sistema de inteligência ambiental competitiva é a chave para a sua eficácia e se baseia na identificação precisa das necessidades de informação dos usuários, a partir das quais os objetivos são estabelecidos, as ações são definidas, e os recursos necessários para atender a essas necessidades são identificados e alocados.

*Caixa de ferramentas*

### REQUISITOS DOS BENEFICIÁRIOS

Usuários da informação são os beneficiários finais do sistema IAC, assim as suas necessidades e interesses devem orientar na definição básica do sistema.

Assim, a primeira etapa do sistema IAC envolve a identificação dos usuários por meio de uma série de entrevistas com os mesmos usuários permitindo-se estabelecer um nível de detalhe suficiente, a utilidade potencial da informação e fontes mais confiáveis para o processo de coleta. A Tabela 27 apresenta uma tipologia dos usuários do sistema de IAC e suas típicas necessidades de informação.

O próximo nível de planejamento envolve a identificação de áreas relevantes para o desempenho do organismo produtivo nas quais a informação é necessária, conforme Figura 26.

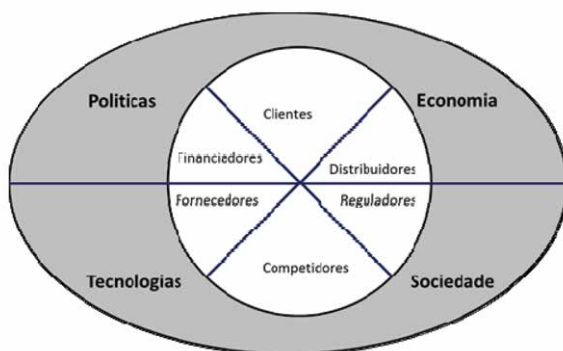


FIGURA 26: Áreas relevantes para o sistema de IAC em uma organização

USUÁRIO	INFORMAÇÃO
Pesquisadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos e metodologias de pesquisa</li> <li>• Processo de dados específicos</li> <li>• Contatos em outros centros de pesquisa e empresas</li> <li>• As normas técnicas e especificações</li> <li>• Resultados e avanços de pesquisa relevantes</li> <li>• Fontes de informação para as atividades vigilância</li> </ul>
Diretores técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de Pesquisa e Desenvolvimento</li> <li>• As fontes alternativas para aquisição de tecnologia</li> <li>• Fontes de financiamento</li> <li>• Parcerias Possíveis</li> </ul>
Diretores de comercialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos de bens ou serviços da concorrência</li> <li>• Informações sobre a venda de produtos</li> <li>• Preços e custos</li> <li>• Localização de demanda</li> <li>• Estratégias de marketing</li> </ul>
Diretor geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notícias técnicas</li> <li>• Tendências de Pesquisa e Desenvolvimento</li> <li>• Contatos com técnicos e pesquisadores</li> <li>• Alianças estratégicas anúncios, novos produtos, programas governamentais, iniciativas internacionais, etc</li> </ul>
Responsáveis pelo estabelecimento de políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas e instrumentos para promover a ciência e tecnologia</li> <li>• Novas abordagens</li> <li>• Programas de financiamento</li> <li>• Regulamentos</li> </ul>

TABELA 27: Usuários do sistema de ITC e suas necessidades de informação

É importante ressaltar que as necessidades de informação não se limitam exclusivamente aos assuntos diretamente ligados à pesquisa e desenvolvimento de tecnologia. O

o sistema IAC deve responder aos pedidos de informação de toda cadeia de valor do organismo produtivo, desde que cada uma das atividades que integre a cadeia tenha a necessidade de um conteúdo específico que expresse demandas para o sistema (ver Figura 27).

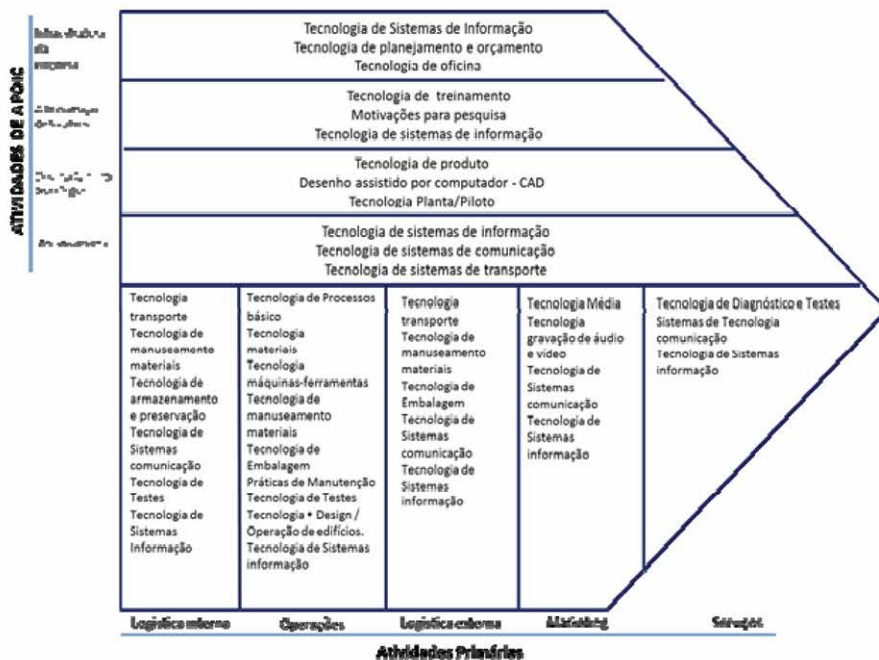


FIGURA 27: Conteúdo tecnológico e ambiental dos diferentes elementos da cadeia de valor.

Outro elemento importante a ser considerado na definição do plano de IAC é o diagnóstico dos recursos humanos, recursos de informação e recursos de computação que existem na instituição.

Quanto aos recursos humanos, deve-se levar em conta o seu nível de treinamento, o número de pessoas envolvidas nesta atividade, sua posição dentro o nível organizacional da responsabilidade e do tempo em que pode se dedicar a atividades de IAC.

Se os recursos humanos são escassos é mais provável que uma vigilância contínua em áreas técnicas científicas e ambientais com análise aprofundada múltipla seria dispendiosa. Mas uma IAC com pesquisas de informações específicas e uma análise de sensibilidade podem ser realizadas de forma simples.

A formação de recursos humanos em atividades de IAC deve ser a partir de questões abrangentes que incluem desde a coleta de informações técnicas até a capacidade de gestão e de comunicação (ver Tabela 28).

ÁREA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de informações técnicas</li> <li>• Análise de dados técnicas</li> <li>• O uso de bases de dados</li> <li>• Expressão escrita</li> <li>• Aspectos gerenciais</li> <li>• As habilidades de comunicação</li> </ul>

TABELA 28: Capacitação requerida para o pessoal dedicado a atividades de IAC

Os recursos de informação, por sua vez, referem-se principalmente à capacidade do organismo produtivo em acessar fontes de informação. Devem ser considerados não apenas fontes que estão fisicamente na organização, mas deve incluir também as fontes que estejam em rede para permitir agilidade na pesquisa e recuperação da informação. Na construção dessas redes deve ser considerada a contratação de serviços especializados.

Em relação aos recursos computacionais e equipamentos de informática, devem ser incluídos como fundamentais para o sistema IAC, principalmente pelas seguintes razões:

- O acesso a bancos de dados online de alta velocidade acelera os processos de busca e permite visualizar e gerenciar um grande número de documentos.
- A cada dia aumentam as fontes de informação disponíveis eletronicamente.
- O uso de redes tem um grande potencial para localizar informações publicadas e contatos internacionais com um custo reduzido.

Além disso, há cada vez mais opções de software para manipulação de textos, análises morfológicas, sintáticas e semânticas de documentos, filtragem de informação com análise vetorial contextual e extração de mensagens de texto.

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Observações de campo	Fornecer dados de alta qualidade e é confiável. A obtenção desses dados é geralmente cara porque requer grandes despesas de viagem e compromissos por longo tempo do pessoal-chave da empresa. Utiliza a engenharia reversa ou desmembramento para avaliar as características técnicas e operacionais.
Vínculo com universidades	Universidades como geradoras de conhecimento possuem conjunto de informações completas, especializadas, e difícil de serem encontradas em outro lugar e, na maioria das vezes, a preços muito acessíveis. Além disso, dentro dessas instituições são encontrados especialistas de quase todas as áreas de conhecimento, que podem ser contratados como consultores.

Continuação

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Especialistas	A fonte mais confiável e segura são os contatos pessoais. Indivíduos que têm ligações diretas com as áreas de interesse. Exemplos de tais fontes incluem consultores, colegas trabalhando na mesma área, etc.  Participação em vários eventos, tais como conferências, simpósios, etc. é um método útil para fazer contatos que estão intimamente relacionados com a área de conhecimento e de interesse. Nestes ambientes estabelecem-se relações de longo prazo reforçadas pelas relações profissionais.
Intermediários e consultores	Os principais critérios de seleção são: <ul style="list-style-type: none"> <li>• reputação</li> <li>• lista de clientes</li> </ul>
Exposições e conferências	Este método pode ser útil na detecção de novas tecnologias, mas é ineficiente, caro, demorado e útil apenas para um número limitado de aplicações.
Literatura técnica	Considerar tanto os documentos publicados (documentos formais) quanto os não publicados.  Este tipo de material é útil quando você quer informações técnicas detalhadas. Infelizmente esta informação nem sempre é a mais atual. Muitas vezes o material fica disponível para publicação atrasado.  Entre as barreiras encontradas na utilização deste material estão: o esforço de busca, a disponibilidade do documento, e as limitações de conteúdo e traduções.
Contatos organizacionais	Fazer parte de uma associação internacional ou organizações industriais que permitem aos usuários receber informações periódicas. Normalmente, os dados devem ser confirmados por outras fontes.  Identificar consultores, técnicos, especialistas e outros agentes do conhecimento nas áreas de ciência, tecnologia, mercado, e legislação que são de interesse para a organização.
Fornecedores	Não necessariamente os fornecedores de matérias-primas, mas também os de serviços. As principais desvantagens desta fonte são: número limitado de opções e divulgação inadvertida de conhecimento.
Redes	Elas podem dar excelentes resultados, mas não são recomendados para uso exclusivo, mas sim juntamente com outras técnicas e ferramentas. Em geral, as redes são mais eficazes com grandes ou médias empresas.
Funcionários da empresa	As reuniões regulares com o pessoal de diferentes áreas para discutir questões de interesse da empresa é, geralmente, uma forma valiosa para conseguir uma troca de ideias, que uma vez devidamente estruturada, fornece elementos de interesse para a empresa.

TABELA 29: Principais fontes de informação utilizadas no sistema IAC.

Existem softwares para manipulação de textos com várias aplicações, os quais têm sido agrupados em sete grandes categorias. Estes são mostrados na Tabela 30.



CATEGORIA	DISTRIBUIDORES
Roteadores de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sandpoint Corp. (Hoover)</li> <li>• Desktop Data (NewsEDGE)</li> <li>• Dialog</li> <li>• Nexis</li> <li>• Dow Jones</li> <li>• Verity, Inc ( Topic)</li> </ul>
Software para computadores pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AskSAM Systems</li> <li>• Personal Librarian Software</li> <li>• ZyLab (ZyIndex)</li> </ul>
Administradores de documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folio Corp. (FolioVIEWS)</li> <li>• Keyfile Corp. (Keyfile)</li> <li>• Interleaf, Inc. (World-view)</li> </ul>
Suporte analítico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Braun Technologies, Inc. (WinCite)</li> <li>• Business Insigh</li> </ul>
Administradores de textos completos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information Dimension, Inc. (Basis Plus)</li> <li>• Fulcrum Technologies, Inc. (Search Tools)</li> <li>• Verity, Inc. (Topic)</li> <li>• ConQuest Software (ConQuest)</li> </ul>
Sistemas de imagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excalibur Technologies (Excalibur)</li> <li>• MicroDynamics, LTD. (FreeForm)</li> </ul>

TABELA 30: Sistemas de software para manejo de textos

### Estruturas organizacionais típicas para um sistema de IAC

No que se refere à estrutura organizacional, ele deve ser compatível com a estrutura da instituição, a fim de evitar possíveis problemas, devido a diferenças de objetivos e, até mesmo, de diferenças culturais. Em geral, três modelos são reconhecidos para estrutura organizacional: o centralizado, distribuído e um híbrido dos dois em primeiro lugar. A Tabela 31 resume as características de cada um deles, bem como as suas vantagens e desvantagens.

Outro aspecto fundamental do processo de IAC é a garantia da qualidade, o que deverá basear-se num conjunto de ações e parâmetros que assegurem que o processo de IAC atende às necessidades de seus usuários. Isso começa com a consulta das múltiplas fontes de informação o que diminuirá consideravelmente os erros e aumenta a credibilidade. Deve ser um ágil e econômico que permita a verificação de dados.

Além disso, certifique-se de se manter sobre o conhecimento e uso de ferramentas desenvolvidas para IAC. Esse conhecimento vai integrar novos e melhores elementos para análise. A atualização pode ser realizada por meio de vários métodos, tais como: consulta de revistas especializadas, consultar as associações profissionais, participar de grupos de discussão sobre inteligência competitiva, fazer buscas na Internet, etc.

Embora os dois últimos elementos sejam importantes para garantir a qualidade do sistema IAC, o feedback dos usuários é mais importante. Obrigatoriamente, devem ser

utilizados diversos meios para obter as impressões dos usuários em relação à precisão, utilidade e atualidade da informação prestada, que pode incluir apontamentos livres ou em formatos estabelecidos, discussões em grupo, o e-mails, etc.

TIPO DE ESTRUTURA	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p><b>Centralizada</b> O papel da IAC é formalizado, geralmente depende do sentido direção geral e está encarregado da recuperação, análise e disseminação das informações requeridas pelos vários corpos diretos e técnicos.</p>	<p>Todos os usuários sabem para onde ir quando têm alguma necessidade informações. A dotação orçamental é clara. Tem grande apoio da direção Evita a duplicação de esforços Concentração de recursos "Memória" nos procedimentos de processo.</p>	<p>Totalmente dependente da direção Geral podendo ocorrer o fenômeno que as demandas sejam atendidas apenas se emanado daquela unidade. O organismo produtivo precisa alocar ou contratar recursos de pessoal em tempo integral. Comunicação entre diferentes os departamentos organização prejudicada. Dificuldades em motivar a participação de pesquisadores.</p>
<p><b>Distribuída</b> se caracteriza por possuir um conjunto de peritos distribuídos pela organização que são responsáveis pela coleta e distribuição de informações para os demais funcionários. Especialistas desempenha o papel de "Guardiões" e estão sob a direção de um coordenador geral.</p>	<p>O fluxo de comunicação é maior e, portanto, a difusão também será maior. Áreas técnicas serão alimentadas com informações mais frequentemente. Maior contato direto com os usuários.</p>	<p>Duplicação de esforços. Pouca coordenação e integração das atividades. O reconhecimento do trabalho de peritos serão assinados apenas por aqueles que são favorecidos com as informações. O papel do coordenador pode ser mais difícil, especialmente se os especialistas têm outras atividades e devem reportar-se a terceiros. Difícil fazer uma análise mundial.</p>
<p><b>Híbrida</b> Combina a estrutura formal do sistema centralizado com a rede de "guardiões".</p>	<p>A distribuição das informações pode ser mais eficiente. Administração mais eficiente dos recursos.</p>	<p>Pode ser mais caro do que as outras duas estruturas. Podem ocorrer possíveis problemas interpessoais se os especialistas obedecerem às instruções de alguém que não seja da sua área. Demanda grande necessidade de coordenação e gestão.</p>

TABELA 31: Características dos tipos de estruturas, suas vantagens e desvantagens

#### FATORES-CHAVE NO PLANEJAMENTO DE UM SISTEMA IAC

- O plano IAC deve ser realista e inclui uma definição clara dos objetivos e metas a serem alcançados em um contexto de tempo e recursos.
- As tarefas devem ser claras e a medidas de controle de qualidade bem definidas.
- Monitorar e avaliar as atividades realizadas em conformidade com os objetivos levantados.
- Verificar o processo IAC para assegurar que os resultados obtidos estão focados na satisfação do usuário.
- Avaliar, continuamente, fontes de informação e manter-se atualizado sobre as técnicas de recuperação de informação e análise.
- Realizar reuniões contínuas entre os usuários e implementadores de sistemas IAC.
- Desenvolver mecanismos de comunicação eficazes.
- Para a garantia da qualidade é necessário:
  - Diversificar as fontes de informação utilizadas.
  - Atualizar as metodologias e ferramentas utilizadas na IAC.
  - Definir parâmetros objetivos para medir a eficácia e eficiência do sistema.
  - Registrar os comentários sobre o trabalho por parte dos usuários.
  - Empregar uma abordagem de qualidade total.

#### LIÇÕES DE PLANEJAMENTO DE UM SISTEMA DE IAC EM UM PROJETO PILOTO

Melhorar o processo de comunicação com os usuários, de modo a atender com precisão os seus interesses, e determinar os resultados esperados.

As fontes de informação devem ser cuidadosamente revistos com usuários do sistema IAC para identificar aqueles que melhor se adequam às suas necessidades.

O programa de treinamento para o pessoal envolvido na IAC deve ser contínuo e contemplar especialização em vários tópicos e especialização em áreas-chave tais como patentes, software de análise e estratégias de busca.

A estrutura organizacional para o sistema IAC deve ser claramente definido, especialmente na atribuição de responsabilidades, tarefas e orçamentos.

Diminuir a rotatividade dos participantes do sistema IAC (incluindo peritos, “Guardiões”, coordenadores, etc.)

Melhorar a comunicação dos consultores externos com os usuários.

Melhorar o acompanhamento de metas, de acordo com o atendimento dos prazos e qualidade dos resultados.

Para tarefas em que a instituição não possui habilidades próprias, contratar consultores externos especificando claramente as tarefas a serem desenvolvidas.

## COLETA DE INFORMAÇÕES

A coleta de informação envolve o processo de obtenção de informação “em bruto”, que será transformado em produtos de inteligência. O processo de coleta também inclui a processo de seleção dos dados de tal modo a manter somente aqueles que são úteis e relevantes, além da forma como os dados são organizados e armazenados.

As fontes de dados necessários para IAC dependem de múltiplos fatores, incluindo destacar a área técnica, o alcance e a profundidade da informação exigida pelos usuários, recursos, etc.

Os tipos e fontes de informação são variadas e há várias abordagens de classificação (ver Tabela 32).

TIPO	Publicada	Não publicada		
ORIGEM	Externas	Internas		
CANAL	Formal	Informal		
CONTEÚDO	Tecnologia	Mercado	Indústria	Ambiente
COBERTURA	Internacional	Nacional	Regional	Local
OPORTUNIDADE	Alta	Média	Baixa	
CONFIABILIDADE	Alta	Média	Baixa	
COMPLEXIDADE	Alta	Média	Baixa	
CLASSIFICAÇÃO	Terciárias	Secundárias	Primárias	
ALCANCE	Estratégica	Tática		
FORMA	Notícia	Relatório	Patente	Resumo/Artigo
FONTE	Internet	Jornal /Revista	Seminários	Livro

TABELA 32: Morfologia das fontes de informação.

As fontes de informação são divididas em duas categorias, dependendo de onde os dados foram obtidos: primária e secundária. Nas fontes primárias os dados são obtidos diretamente da fonte original, sem sofrer nenhuma alteração. Essa fonte pode ser o gerente de uma empresa, uma agência do governo ou algum informante-chave que possui acesso à informação certa, e também pode se referir a informações codificadas em mídia de acesso aberto, tais como: revistas, relatórios, livros, etc.

Normalmente, considera-se que as fontes diretas são muito mais confiáveis exceto onde há uma mentira deliberada pelo emitente.

As fontes secundárias são aquelas que oferecem algum grau de processamento da informação, uma vez que geralmente são baseados em informação primária, porém com os índices, resumos, análises, etc., elaborados. Fontes secundárias podem ser excelente base de informações, especialmente quando a empresa quer começar a desenvolver uma visão geral do assunto.

## EXEMPLOS DE FONTES DE INFORMAÇÃO PRIMÁRIA E SECUNDÁRIA

PRIMÁRIAS	SECUNDÁRIAS
INFORMES ANUAIS	PERIÓDICOS
DOCUMENTOS PUBLICADOS PELO GOVERNO	REVISTAS
CONFERÊNCIAS	LIVROS
ENTREVISTAS	INFORMES DE ANALISTAS
INFORMES FINANCEIROS DAS EMPRESAS	LIVROS
OBSERVAÇÕES PESSOAIS	

Outra forma de classificação geralmente aceita, refere-se a divisão das fontes em publicados e não publicados. As primeiras referem-se aos dados impressos que, por serem de domínio público, estão disponíveis. Esses dados são fáceis de conseguir.

Fontes inéditas, entretanto, podem ser muito úteis e fornecer dados que não estão disponíveis no domínio público. A aquisição destas fontes de dados tende a ser mais difícil e consome mais tempo e esforço. A estratégia para trabalhar com fontes inéditas é ideal e está identificada com o conceito de inteligência humana discutida no próximo capítulo deste manual.

O ponto de partida para a coleta de informações deve ser sempre o objetivo do processo de IAC. Assim, a escolha de fontes de informação depende de fatores tais como: o âmbito da instituição, os recursos disponíveis e o nível de esforço que se pretende atribuir ao projeto.

## BASE DE DECISÃO PARA EMPREGAR UMA DETERMINADA FONTE DE INFORMAÇÃO

- Relevância da informação
- Fiabilidade dos dados
- Oportunidade
- Custar
- Clareza e facilidade de compreensão dos dados

Uma ferramenta muito útil para o especialista lidar com estas bases decisão da IAC é muito simples: basta aplicar constantemente as seguintes perguntas:

- Está comprovado que as fontes são úteis para satisfazer as necessidades dos usuários?
- Quais fontes são melhores para uma determinada aplicação?
- Como pode gerar a resposta mais exata da maneira mais rápida?
- Como pode resolver conflitos entre as fontes de informação?
- Como a informação existente pode ser validada?
- Quanto vai custar?

Uma ajuda adicional para o desenvolvimento de uma estratégia de coleta de informação é definir os passos dependendo do grau de conhecimento que tem sobre o assunto. Os níveis de familiaridade determinam os tipos de ações a serem tomadas para coletar e selecionar informações. A Tabela 33 mostra a relação entre os níveis de familiaridade nos temas com as estratégias de IAC. De qualquer forma, deve-se observar que, no processo de coleta deve ser documentados tecnicamente sobre a área objeto da IAC.

Atualmente, a atividade de coleta de informações pode ser bastante simplificada se as chamadas bases de dados forem usadas corretamente; estas permitem buscas rápidas e confiáveis como eles são uma coleção de dados que são gravados, indexados e armazenados em meio eletrônico.

Uma base de dados eletrônicos permite o acesso a qualquer termo que é armazenado usando um software que procura por palavras e termos desejados em todos os registros da base de dados. A automação permite indicar a especificidade na busca através da formação de conjuntos, utilizando os descritores desejados e combinando-os com os operadores booleanos AND, OR e NOT. No entanto, apesar dos bancos de dados permitirem a rápida recuperação da informação, é importante mencionar que alguns deles não são atualizados com muita frequência, por isso é muito importante verificar este dado antes de acessar as fontes.

NÍVEL	TIPO DE PERGUNTAS	ESTRATÉGIA DO SMT
FRIO - Pouca familiaridade com o tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que é ambiente?</li> <li>- Como definir e descrever?</li> <li>- Qual é o estado da arte?</li> <li>- Como se relaciona com outros ambientes?</li> <li>- Que fatores contextuais adicionais a afetam?</li> <li>- Quem são os jogadores-chave (indivíduos, organizações, fornecedores, usuários, etc.)?</li> <li>- Quais são as alternativas no futuro?</li> </ul>	<p>Usar uma abordagem para a coleta de informação sobre tudo o que seja relevante e se aproxime das necessidades a serem atendidas.</p> <p>Colocar ênfase especial na literatura e em livros recentes sobre o estado de arte.</p> <p>Encontrar um ou dois profissionais com experiência em inteligência competitiva que possam fazer recomendações sobre as diferentes fontes de informações e para ajudar a garantir que o monitoramento não se estenda além do que foi planejado.</p>
MÉDIO - Maior conhecimento sobre o tema.	<p>Quais são as forças motrizes desses ambientes?</p> <p>É possível acompanhar a interdependência com outros ambientes ou fatores socioeconômicos importantes?</p> <p>Quais são as principais incertezas-chaves ao longo do caminho?</p>	<p>A pesquisa bibliográfica se torna mais focalizada; aquelas realizadas online serão, provavelmente, mais proveitosas, e as históricas neste momento podem fazer sentido como um meio para identificar os indicadores do progresso e as influências significativas.</p> <p>Localização de outras previsões para o núcleo da análise ambiental para responder questões de articulação e ajudar uma previsão preliminar.</p> <p>As redes podem ser usadas para identificar os especialistas com perspectivas diferentes do ambiente.</p> <p>Neste nível, faz sentido começar uma síntese das informações obtidas através da formulação de uma imagem daquilo que está acontecendo no ambiente.</p>

NÍVEL	TIPO DE PERGUNTAS	ESTRATÉGIA DO SMT
QUENTE - A familiaridade sobre o tema é bastante considerável	<p>Especificar os fatores-chave para serem observados?</p> <p>Qual é o modelo de desenvolvimento provável no futuro imediato? Que tal para o longo prazo?</p> <p>Pode fornecer projeções específicas?</p> <p>Quais são as recomendações que se pode fazer para a organização gerenciar o desenvolvimento?</p>	<p>Estender a busca de informações de uma forma que é compreensível e viável para os fatores-chave.</p> <p>Desenvolver um modelo conceitual das causas que conduzem e impedem o desenvolvimento da análise ambiental.</p> <p>Buscar a confirmação do modelo conceitual e a revisão através das opiniões dos especialistas.</p> <p>Gerar uma previsão factível mediante a integração dos resultados e o monitoramento com outras técnicas de previsão.</p> <p>Estabelecer de uma possível estrutura para um sistema de monitoramento contínuo.</p>

TABELA 33: Níveis de familiaridade com as áreas de interesse e sua relação com a estratégia de ITC

*Caixa de ferramentas*

## SUGESTÕES PARA REALIZAR UMA BUSCA EM BASE DE DADOS AUTOMATIZADA

- Identificar os tipos de materiais que estão incluídos na base de dados (com o provedor-base, é possível obter a lista de publicações indexadas).
- Identificar sinônimos. Os especialistas em consultoria podem ajudar neste trabalho, da mesma forma, muitas bases permitem que você crie listas de termos utilizados nos índices.
- Determinar se os dados históricos são obrigatórios.
- Se um artigo encontrado é considerado “ideal”, usá-lo para identificar nos outros descritores a idéia sobre como pesquisar.
- Sempre que possível, imitar a busca por ano (s).
- Obter sugestões de fornecedores sobre a melhor forma de usá-los.

*Caixa de ferramentas*

## FATORES CHAVE PARA COLETA DE INFORMAÇÕES

- Conferir a lista de fontes acessíveis a especialistas e usuários finais.
- Coletar informações dos usuários dessas bases de dados que os usuários/especialistas consideraram como as mais relevantes.
- Envolver o usuário no processo de busca.
- Acessar a bancos de dados automatizados, pois isso irá facilitar e acelerar a recuperação informações.
- Especificar as restrições econômicas que existem para a recuperação de dados, de modo a ajustar os orçamentos.
- Definir, em cooperação com o usuário final, a estratégia e as palavras-chave que serão empregadas na coleta de informação.
- Determinar os tipos de dados necessários, o nível de detalhe e âmbito técnico.
- Fazer contato com diversos fornecedores de informação.
- Saber o custo de recuperação da informação e recursos orçamentários.
- Obter *feedback* dos usuários sobre os resultados das pesquisas.
- Especificar os períodos das publicações que se deseja consultar.

## LIÇÕES PARA A COLETA DE INFORMAÇÕES DERIVADA DE PROJETOS-PILOTO

É essencial conhecer o nível de informação que os usuários possuem a fim de determinar as necessidades e o ponto de partida.

As fontes de informações selecionadas devem ser avaliadas e aprovadas pelos especialistas antes de executar a recuperação de dados.

As fontes de informações inéditas, embora mais difíceis de lidar, devem ser consideradas como uma opção para a aquisição de dados relevantes e devem ser avaliadas continuamente.

No planejamento da coleta de informações é essencial determinar se será realizada uma busca única para um determinado período de tempo ou se uma atualização dos dados em intervalos regulares de tempo é necessária.

Os custos de acesso a bases de dados e recuperação de documentos é um fator que não deve ser negligenciado, aproveitando, ao máximo, as fontes de informação disponíveis da instituição.

Deve-se capacitar adequadamente todo o pessoal na utilização de bases de dados automatizadas, para melhorar as estratégias de pesquisa, os resultados e, é claro, os custos.

A participação dos usuários na determinação dos descritores a serem utilizados na estratégia de pesquisa é essencial, mas é importante notar que a responsabilidade operacional encontra-se com os recursos humanos dedicados à atividades de IAC.

As pessoas cuja função é coletar informações devem ter uma compreensão geral de técnico-científica da questão. Isso pode ser adquirida através de discussões com especialistas e leitura da literatura básica.

A permanente comunicação entre o especialista e coletor de informações é fundamental.

Se a pretensão é querer saber as tendências mercadológicas, tecnológicas, legais, sociais e econômicas do mercado é importante restringir a pesquisa a alguns dos descritores usados.

É essencial a sugestões de especialistas sobre a qualidade e relevância dos dados coletados.

## INTELIGÊNCIA HUMANA

A estratégia para obter informações a partir de fontes inéditas, ou seja, diretamente das pessoas, tem sido chamado de inteligência humana. Essa fonte é extremamente importante, pois proporciona oportunidade e caráter único para o processo IAC, já que permite a geração de informações sobre projetos de pesquisas em fases concepção e desenvolvimento precoce, novas ideias, planos e ações dos concorrentes, novos entrantes em um mercado ou uma área de pesquisa, e assim por diante.



A principal desvantagem de fontes de inteligência humana é a sua confiabilidade. Na verdade, não é aconselhável para tomar decisões baseadas simplesmente em informações recebidas de um cliente, um colega, ou fornecedor. É aconselhável tentar estabelecer padrões de comportamento de uma determinada variável complementando o conhecimento do assunto a partir da análise de informações publicadas com os dados fornecidos pelo processo de inteligência humana.

Inteligência humana inclui, basicamente, as seguintes categorias:

- Redes de especialistas
- Colegiados ou reuniões virtuais
- Conferências, seminários, feiras e exposições.

As redes de especialistas referem-se a um grupo de pessoas ligadas em torno de um propósito comum e que compartilham informações selecionadas, criando valor para os seus membros. Reconhecendo que os especialistas podem ser tanto na instituição como de fora dela, essas redes de inteligência são divididas em internas e externas.

Redes internas referem-se às ligações feitas dentro da organização e que pertencem às áreas técnicas, de planejamento, vendas, etc. Geralmente, o acesso a essas redes assume aceitação dos outros membros, a qual ocorre compartilhando interesses e valores comuns.

Por outro lado, as redes externas são ligações estabelecidas fora da organização e seus membros podem ser: pesquisadores acadêmicos, profissionais que pertencem a associações, colegas de trabalho em áreas técnicas similares, etc.

*Caixa de ferramentas*

#### OBJETIVOS DE UMA REDE DE ESPECIALISTAS

- Satisfazer uma necessidade de informação específica.
- Compartilhar informações sobre temas de interesse para uma determinada comunidade.
- Fornecer suporte para projetos específicos.
- Integrar várias partes da informação que, juntas, assumem um valor maior.

A rede de especialistas é útil para o processo de IAC, particularmente nas fases de coleta de dados, análise e divulgação. No que diz respeito à coleta, através das redes, pode-se obter dados para alertar a organização sobre eventos que podem afetá-la. Na

fase de análise, as redes ajudam na verificação dos dados e garantem a sua validade. Pode-se também obter diversas opiniões sobre um assunto que vai fortalecer a base para a tomada de decisões. Na fase de difusão, a rede permite obter *feedback* sobre o valor do processo de IAC para mostrar os resultados obtidos.

*Caixa de ferramentas*

#### PRINCÍPIOS BÁSICOS DA OPERAÇÃO EM REDE

- Sensibilização para a necessidade de compartilhar e trocar informações.
- Ter um propósito comum.
- A participação na rede é voluntária, mas gera compromisso com a mudança.
- Os canais de comunicação são estabelecidos por acordo mútuo, com base nas necessidades e benefícios.
- Deve-se explorar o benefício de participar.
- O apoio de vários líderes é requerido.
- Os grupos de trabalho devem ser pequenos, para facilitar a discussão.
- A interação requer gestão adequada e monitoramento.
- A rede deve trabalhar nas construções de suporte político.

Colegiados virtuais são redes de especialistas em áreas afins pertencentes a diferentes instituições, que oferecem espaços de encontro e troca de natureza informal, como por exemplo: grupos de discussão em redes sociais na internet. São simplesmente grupos de pessoas que participam voluntariamente e onde a troca de informações é extremamente flexível, porque não há regras para a participação. Os colegiados virtuais são excelentes fontes para coletar informações de primeira mão sobre oportunidades únicas, contatos chaves, referências úteis, e eventos importantes. A chave para participar desses colegiados ou grupos é, naturalmente, manter relações com os colegas, profissionais, pesquisadores, técnicos e vendedores que trabalham na área de interesse. A regra para troca de informações é o intercâmbio e por isso deve-se utilizar a generosidade no aporte do dados de entrada, como uma estratégia para recompensar as contribuições dos outros e estabelecer um comportamento comum entre os membros do grupo.

Com relação a conferências, seminários, feiras e exposições, não há dúvida que esses elementos são fundamentais para o processo de IAC e, por meio deles, pode-se receber informação que normalmente seria difícil de conseguir por outros meios. Em particular, esses eventos ajudam:

- Identificar especialistas.
- Obter dados “inéditos” nos desenvolvimentos técnicos relevantes para a organização.

- Obter amostras e/ou negócios de produtos de informação de interesse.
- Identificar as pessoas que estão no mesmo negócio ou área de pesquisa.
- Identificar novas soluções para vários problemas.
- Atualizações.

A participação em tais eventos deve ser sempre feita com uma mentalidade aberta e disposição para aprender. Essas duas características permitem maior aproveitamento dos tópicos discutidos.

Para obter o benefício máximo de participação em conferências, reuniões, exposições ou exposições, é importante que a coleta de informação seja conduzida de acordo com plano, que deve ser coerente com os objetivos de cada projeto de IAC. De concreto, o plano deve incluir a definição dos requisitos para participar do evento em questão, a seleção das pessoas que participarão e a identificação das diferentes áreas de oportunidades para obter as informações necessárias.

Por outro lado, para ser um bom pesquisador de informações para a inteligência humana requer da pessoa um bom conhecimento do mercado ou da área de pesquisa em questão, bem como contato e abertura para ouvir e organizar a informação a ser recebida.

*Caixa de ferramentas*

*Check-list* do que deve ser obtido a partir da freqüência de eventos

- Lista de participantes.
- Lista dos expositores.
- Lista de seminários, conferências, palestras e expositores.
- Gravações ou transcrições de apresentações.
- Brochuras, panfletos e folhetos.
- *Press Releases*.
- Listas de preços.
- Especificações.
- Cópias de artigos.
- Fotos e amostras de produtos.
- Relatórios sobre as observações e conversas durante o evento.

Para coletar informações é preciso responder algumas perguntas apresentadas e definir os objetivos do sistema de IAC. O pessoal que frequenta feiras, exposições e congressos deve estar disposto a aprender e constantemente olhar diferentes relações entre as atividades, projetos e produtos da organização e as questões tratadas nos eventos da

mesma forma que devem estabelecer comunicações com o resto dos trabalhadores e membros da sua instituição.

Uma vez que a informação foi colhida, deve ser organizada e divulgada. O principal guia sobre como organizar essa informação é baseado em responder às perguntas sobre que tipo de pessoas que devem ter acesso a ela.

O relatório da fase de coleta de informações por meio da inteligência humana deve estar de acordo com o indicado na seção de conteúdo do relatório de IAC que será discutido mais tarde e deve levar em conta os seguintes aspectos:

- O ponto de partida deve ser o material coletado durante o evento.
- As ideias devem responder a questões específicas.
- Preparar um relatório de leitura fácil (incluindo nele as ideias mais marcantes).
- Preparar uma estrutura uniforme que se aplica em todos os casos.
- Estabelecer prazos.

*Caixa de ferramentas*

Fatores-chave para o uso do conceito de “inteligência humana” num sistema de IAC

- Identificar especialistas nas áreas de interesse.
- Monitorar a operação das redes de maneira informal.
- Estabelecer áreas e/ou itens de trabalhos específicos e a finalidade da rede.
- Definir se a empresa organiza intranet e/ou participa em redes externas.
- Obter informações detalhadas sobre os eventos que se pretende assistir.
- Planejar as atividades a serem executadas antes e durante a participação em seminários, conferências, feiras e exposições.
- Tomar a iniciativa para explorar a possibilidade de obtenção de informações de tantas pessoas quanto for possível.
- Estabelecer um roteiro de entrevistas para coletar informações.
- Definição da coordenação das atividades de coleta de inteligência humana em eventos.
- Estabelecer contatos com universidades e outros centros científicos e tecnológicos aptos em realizar pesquisas em áreas de interesse.
- Determinar as especificações e os padrões a serem cumpridos pelo relatório de inteligência derivado da participação em eventos.
- Organizar e armazenar informações.
- Divulgar os resultados em redes e eventos para as pessoas certas.
- Verificar os dados obtidos a partir de fontes de informação publicadas.
- Adotar um código de ética proposto pela Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP).

## LIÇÕES DO USO DO CONCEITO DE INTELIGÊNCIA HUMANA EM PROJETOS PILOTOS

A participação de especialistas nas redes deve ser voluntária, de modo que a motivação para membros devem vir de áreas técnicas de benefício percebido.

Deve haver um propósito claramente definido e mecanismos informais para troca de informações.

A rede deve ser gerenciada e também promovida pelos seus membros.

Os membros da rede devem se comprometer a compartilhar informações.

Promover reuniões de curta duração com uma agenda clara.

Olhar para a continuidade das participantes da rede. Mudanças geram descontinuidade.

Fornecer aos membros da rede os dados que foram coletados a partir de outras fontes para respectiva análise, obtendo assim informações adicionais para explicar as razões das tendências.

Construir uma lista, tão completa quanto possível, dos eventos que ocorrerão nas áreas de interesse e os benefícios que podem ser obtidos através da participação.

Estabelecer as diretrizes gerais para a estruturação da inteligência derivada de participação em seminários, conferências, feiras e exposições.

Ter uma atitude positiva para com a aprendizagem, derivada do contato com outros profissionais e com várias disciplinas.

Os folhetos, amostras, artigos e outros materiais recolhidos durante a participação em eventos devem ser organizados, arquivados e divulgados aos potenciais interessados selecionados.

### ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

A análise é o processo pelo qual as peças de informação, usualmente desorganizadas, tornam-se verdadeiramente a inteligência.

A análise envolve atividades de comparação e organização de dados básicos, integrando as bases ou as causas das observações realizadas e a avaliação dos elementos que são contados de acordo com o objeto problemático do processo de IAC para que possa dar significado ao conteúdo e utilidade da informação.

No contexto de uma instituição de investigação, deve-se sublinhar que a análise deveria ser feita em um quadro estratégico para fortalecer sua cadeia líder de conhecimento composta pelos seguintes elementos:

- Sistemas tecnológicos funcionais constituídos pelo conjunto de conhecimentos necessários e suficientes para atender os objetivos de um usuário e suas inter-relações, de tal forma que se produza um desempenho técnico e econômico destacado. O processo de IAC deve contribuir para a identificação de requisitos e as ações necessárias para a integração do sistema.
- Os componentes dos ambientes externo e interno. O processo de IAC deve ajudar a identificar particularidades de cada recurso e cada componente que compõe o sistema e o papel desempenhado pela técnica de interagir com outros componentes.
- Os recursos tecnológicos. Por meio da IAC deve-se determinar o conjunto de conhecimentos constituindo o know-how da instituição, o que é conseguido pelo domínio das tecnologias genéricas e assimilação de sistemas de tecnologia funcionais.
- Recursos científicos. Finalmente, a IAC deve fornecer informações sobre as necessidades de capacidade institucional para identificar e compreender fenômenos naturais, princípios, teorias e mecanismos de verificação empírica para fortalecer o estoque de conhecimento e preparar a base para o desenvolvimento de aplicações em um contexto de mercado.

Como já mencionado, a análise da informação deve ser selecionada de acordo com as necessidades do usuário e objetivos do projeto de ITC. As técnicas utilizadas e as ferramentas de análise dependem das características dos dados coletados, das necessidades formuladas e do nível de conhecimento que os analistas precisam ter sobre o objeto de estudo.

Essa fase é a mais complexa de toda IAC e como há poucas formas existentes padronizar a análise, existe uma grande variedade de ferramentas para o desenvolvimento. Entre as mais conhecidas incluem:

- *Scientometrics*. (Cienciometria)
- Mapas tecnológicos.
- Construção de cenários.
- *Technology Foresight*. (Prospecção Tecnológica)
- Métodos de Grupo de Análise.
- Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
- *Benchmarking*. (melhoria contínua)

A Cienciometria e outras ferramentas de análise bibliométricas são usadas para desenvolver a inteligência competitiva, a fim de analisar e caracterizar mudanças tecnológicas, concorrentes, comportamentos dos clientes e da força de trabalho, e outros fatores determinantes da evolução da sociedade.

A Cienciometria assume que os resultados da investigação científica e tecnologia são refletidos por escrito por meio de artigos de periódicos, patentes, anais de congressos, etc, bem como em certas regras de conduta comportamental de tais publicações que identificam paradigmas. Um paradigma é um elemento organizacional que regula a prática de uma comunidade mercantil e se faz evidente não pelo aumento de publicações em uma área, mas pelo rápido crescimento de citações simultâneas a um pequeno número de artigos científicos fundamentais. Assim, cienciometria é definido como “o conjunto de estudos que tentam quantificar o processo de comunicação escrita e a natureza e evolução das disciplinas científicas por contagem e análise das várias características de comunicação” (Amat, 1994).

A tecnologia da informação tem facilitado o desenvolvimento da cienciometria instrumental, permitindo manusear a enorme quantidade de informações a partir de fontes escritas. A *Scientometrics* é baseada na análise e cálculo de certos indicadores bibliométricos como autores, citações bibliográficas, palavras contidas nos títulos ou resumos, descritores, etc. Usando esses indicadores podem ser determinados:

- O crescimento de qualquer campo da ciência, segundo a variação cronológica como o número de artigos publicados sobre o assunto.
- A obsolescência de campos científicos de acordo com a vida média das referências às suas publicações.
- A produtividade dos autores ou instituições medida pelo número de suas obras.
- A colaboração entre cientistas, técnicos, engenheiros e instituições, medida pelo número de autores por trabalho ou pelo número de colaboradores dos centros de pesquisa.
- Os líderes da área de pesquisa, identificados pelo número de citações que seu trabalho recebe.
- O impacto ou visibilidade das publicações dentro da comunidade científica específica, medida pelo número de citações recebidas por esses trabalhos no decorrer do tempo.
- Análise das fontes difusas de trabalho, por meio de indicadores de impacto das fontes.

Atualmente, a análise bibliométrica de grandes quantidades de referência é feita de forma mais simples e mais econômica, graças ao progresso das ferramentas de análise estatística e de coocorrência assim como pela existência de bancos de dados indexados sobre quaisquer assuntos.

*Caixa de ferramentas*

### ANÁLISE DE COCORRÊNCIA

A análise de coocorrência é baseada em publicações científicas contidas em um banco de dados e envolve o estudo da interface lógica entre publicações através do surgimento de redes de atores que vão sendo construídas.

Explicitando de outra forma, este método ajuda a identificar as palavras que estão associadas mais frequentemente, levando ao reconhecimento de temas de investigação e conseqüentemente, a classificação de conteúdo. Isto é conseguido pela formação de aglomerados (*Clusters*) por tratamento estatístico das palavras contidas nos artigos.

Ao analisar a associação entre duas palavras em documentos, podemos calcular a densidade e a centralidade de cada *cluster*.

A densidade mede a intensidade da relação entre as palavras que compõem o grupo. Se os relacionamentos são fortes, o tema da pesquisa é consistente, integrado, enquanto que se é fraco, está desintegrado e em vias de formação.

Por outro lado, a centralidade indica se o grupo está conectado a muitos outros temas, e neste caso trabalhar nas áreas científicas e técnicas deste grupo, é praticamente obrigatório se o organismo produtivo quiser participar do campo da pesquisa em questão.

Utilizando os valores médios da densidade e da centralidade, podem ser classificados quatro grupos de acordo com seu grau de densidade e centralidade, oferecendo a possibilidade de desenhar um Diagrama Estratégico conforme a Figura 28.

Os mapas tecnológicos são de grande interesse para a IAC por serem gráficos para visualização dos avanços tecnológicos que são acontecendo, e dar uma ideia de como uma tecnologia vai desenvolver ao longo do tempo ou como estabelecer posições de liderança sobre a investigação no campo em análise. Os mapas podem detectar tecnologias emergentes, novas oportunidades de negócio e avaliar as tendências ao longo do tempo, além da relevância das várias áreas científicas e técnicas em função do tempo.

Uma primeira abordagem para o mapeamento com base na análise de indicadores bibliométricos como a concorrência de palavras ou citações.





FIGURA 28: Classificação de conglomerados por densidade e centralização

*Caixa de ferramentas*

#### MAPA TECNOLÓGICO POR COOCORRÊNCIA

A contabilização da coocorrência de palavras-chave permite elaborar mapas na qual o tamanho dos caracteres de cada palavra indica a frequência relativa desta palavra. As distâncias entre palavras e a espessura das linhas de união baseiam-se nos valores dos índices de proximidade e de inclusão de pares de palavras.

Mapas de tecnologia também podem ser desenvolvidos a partir da análise de patentes. Usando essa poderosa fonte de informação, podem ser medidos:

- O nível de atividade tecnológica através da contagem do número de famílias de patentes;
- Os perfis de tecnologia da atividade de pesquisa de empresas, por meio de contagem de patentes dentro de uma determinada classificação e correspondente a uma empresa particular;
- A atividade global ou tecnológica nacional, dependendo do número de família de patentes por ano, indicando as tendências ao longo do tempo;
- A estrutura do comércio em tecnologia para identificar e confrontar país prioritário com o país onde a patente é concedida;
- O ciclo de vida da tecnologia em termos de distribuição de frequência número de patentes de empresas por ano e o número de patentes por ano;
- Áreas tecnológicas de atividade, dependendo dos códigos de classificação de patentes nas quais as atividades ocorrem mais intensamente;

- Características de liderança e paradigmas tecnológicos, baseados em citações para informações das patentes.

## LIÇÕES DA UTILIZAÇÃO DE MAPAS TECNOLÓGICOS EM PROJETOS PILOTOS

Como um exemplo, apresenta-se a seguir a aplicação de mapas tecnológicos em um projeto-piloto, no qual o mapeamento ocorreu de acordo com:

- Matrizes da relação entre as variáveis ao longo do tempo.
- Áreas de tecnologia de interesse para a organização.
- Componentes tecnológicos de cada área.
- Propriedades das estruturas estudadas.

Assim, obtém-se a localização dos principais componentes tecnológicos de acordo com a sua relevância para cada uma das áreas definidas pelo utilizador e sua representação gráfica utilizando mapas tridimensionais, combinando a análise de frequência de três variáveis.

A técnica de análise de cenário é um processo formal pelo qual é feita uma tentativa de descrever o futuro por meio de recursos ou eventos hipotéticos. Cenários são construídos para entender as relações causais e os resultados em cenários futuros. Para que os tomadores de decisão possam avaliar as suas chances contra cenários alternativos que podem ser previstos a partir do conhecimento acerca do provável comportamento de uma variável independente. Por exemplo, a realização previsões de áreas, tais como o tamanho do mercado, o crescimento da população, investimento em um determinado setor, etc. Também é possível prever possíveis implicações para as variáveis de interesse e simular as relações que ocorrerão entre elas no futuro.

Enquanto isso, as técnicas de prospecção de negócios são muito importantes para o planejamento da IAC e outros fins. Abordagens técnicas para desenvolver esse tipo de previsões que vão desde o desenvolvimento de decisões simples de usar modelos quantitativos e métodos para prever características dos cenários focados em negócios do futuro. Depois de reunir as informações relevantes, preencher uma tabela, como a seguinte, pode suportar os resultados da decisão análise prospectiva.

Oportunidades genéricas de negócios	Processos derivados	Técnicas	Conhecimentos básicos necessários	Requerimentos institucionais para captar

TABELA 34: Modelo de tabela para informações relevantes

Recentemente, a Prospecção de Negócios ganhou grande importância pela aplicação na previsão de pesquisas tecnológicas, a qual busca resultados por meio da formação de grupos de consenso. Esses grupos são estruturados com indivíduos que tenham informações sobre um determinado tema que pode derivar uma oportunidade de negócios e os aspectos relevantes do seu ambiente, a fim de gerar, clarificar e priorizar ideias sobre o futuro da aplicação de uma dada tecnologia, ainda em estágio embrionário na área de negócios. Esses grupos podem trabalhar em regime parcial, utilizando técnicas de *brainstorming* ou utilizando metodologias baseadas nas técnicas de Delphi.

Questões-chave a serem consideradas na Prospecção de Negócios referem-se à amplitude da análise e à alimentação do processo com informações suficientemente sólidas. A Figura 29 mostra a hierarquia de aspectos e variáveis a serem incluídas em uma análise de prospecção de negócios.

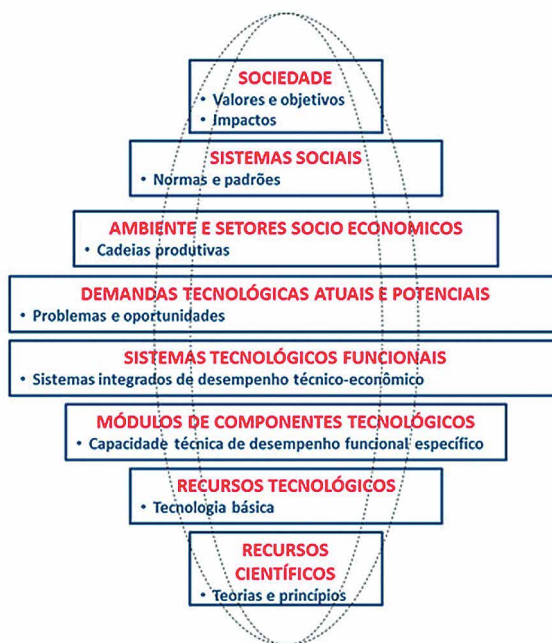


FIGURA 29: Hierarquia de aspectos e variáveis na prospecção de negócios

Um instrumento de análise, cujo uso é bastante difundido é o desenvolvimento de um conjunto de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, vulgarmente conhecido como matriz SWOT. Esse método é particularmente útil nos casos em que análise deve ser feita rapidamente ou quando se pretende ganhar uma perspectiva geral da posição relativa do organismo produtivo frente aos seus concorrentes. Também é muito útil para a realização de análises preliminares que mostram áreas em que a empresa deve aprofundar os estudos. A Figura 30 apresenta uma matriz SWOT.



FIGURA 30: Matriz SWOT

### Aspectos a serem considerados em uma análise SWOT

ASPECTOS	DETALHAMENTO
PRODUTOS E SERVIÇOS	Qualidade
	Posição no mercado
	Atuação
FINANCEIROS	Custos das operações no setor
	Possibilidades de acesso aos fundos e de capital
	Concorrentes de investimento
TECNOLÓGICOS	Ciclo de vida
	Proteção dos títulos de propriedade intelectual
	Estado da arte
	Novos processos de fabricação e equipamentos
ALIANÇAS	Acordos de cooperação
	Convênios
	Relações empresas do setor
MARKETING	Novos mecanismos de promoção
	Autoimagem e concorrentes
REGULAMENTOS	Normas e especificações
	Leis e programas de governo

TABELA 35: Aspectos de uma análise SWOT

A técnica de *benchmarking* é uma ferramenta para identificar as melhores práticas do mercado que estabelecem um marco de referência para melhorar desempenho do organismo produtivo. Essencialmente *benchmarking* força que os analistas conheçam o modo característico de operação dos líderes do mercado, dos concorrentes e suas estratégias, incorporando o melhor do que é aprendido com os outros e melhorar a posição da instituição no mercado.

### OS CINCO PASSOS DO *BENCHMARKING*

- Identificar os parâmetros de desempenho que estabelecem o sistema de medição para os atributos que o organismo produtivo pretende melhorar (rendimento dos processos, a taxa de emissão de poluentes, porcentagem de produtos defeituosos, etc).
- Encontrar o melhor da classe na qual esta enquadrada o organismo produtivo. Selecionar a instituição que tem o melhor desempenho nos parâmetros predefinidos.
- Coletar informações sobre as práticas de líderes de mercado nos parâmetros predefinidos.
- Determinar as lacunas que separam o organismo produtivo das melhores práticas.
- Estabelecer metas e programar as melhorias de desempenho do organismo produtivo.

### FATORES-CHAVE NA ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

- Identificar a técnica de análise em função das necessidades do usuário.
- A equipe de análise deve estudar textos básicos que ajudam a compreender a área de negócios na qual a análise será realizada.
- A concepção do processo de análise deve levar em conta as fontes de dados e a estrutura de informação utilizada.
- O processo de análise deve concluir com os resultados na forma e nos detalhes necessários para que os usuários possam tomar decisões
- Métodos quantitativos de análise envolvem a coleta de dados, registros em meio eletrônico e desenvolvimento de modelos relativamente complexos.
- Todos os fatores relevantes devem ser considerados no modelo quantitativo e, uma vez que as medições foram feitas, derivar uma expressão matemática e gráfica que represente a relação entre os fatores.
- Os métodos qualitativos são baseados na organização de várias informações para gerar uma visão geral do que a concorrência está fazendo e, para comparar, a posição relativa do organismo produtivo.
- Para a análise qualitativa, o analista terá que fazer um exame cuidadoso e contar com a colaboração de outros especialistas. Isso é essencial.
- O analista ideal de IAC deve ter formação adequada no setor em estudo e um amplo conhecimento das atividades da indústria, mercado e pesquisa.
- Muitas vezes, o apoio de consultores externos para realizar o processo de análise, é exigido. O consultor externo é peça-chave e deve ser contratado com base em termos de referência quanto às tarefas, entregar resultados e prazos a serem cumpridos.

## LIÇÕES DE ANÁLISES DE INFORMAÇÃO EM PROJETO PILOTO

A seleção de processos de análise e da equipe responsável deve ser feita em função dos objetivos de cada projeto de IAC.

A análise de dados deve ser tão simples como requerida pelo usuário final.

A introdução de *software*, bases de dados e equipamentos de informática para apoiar o processo de IAC não substitui a criatividade, formação, competências analíticas e de trabalho das pessoas envolvidos no processo.

A melhor ferramenta de análise é aquela que é entendida e dominada pela equipe IAC.

O processo de análise envolve *feedback* frequente dos usuários.

A apresentação dos resultados deve ser compreensível para os usuários. Elegância é um aspecto secundário.

Buscar mecanismos eficientes e oportunos para informar aos usuários sobre os resultados da análise, caso contrário, todo o esforço de IAC não vai ser sentido.

Os usuários dos resultados devem ser vistos como clientes, de modo que a responsabilidade pela análise deve recair sobre a equipe IAC.

Na medida do possível, evitar alterações em relação à integração de equipe de analistas.

É imprescindível a utilização de várias ferramentas de análise complementando medições quantitativas e qualitativas.

Para verificar se a análise irá gerar informações úteis para o processo de IAC é necessário preparar previamente uma lista de questões relevantes.

## DISSEMINAÇÃO DE RESULTADOS

Tal como em todas as fases do processo, a distribuição dos resultados da IAC depende das necessidades dos usuários. Por conseguinte, a comunicação com o cliente continua a ser crucial para decidir a forma, tamanho, linguagem e conteúdo a relatar. Os resultados da IAC podem ser distribuídos através da mídia tradicional como relatórios escritos, bem como por meio de outros meios, tais como e-mail, inter e intranet boletins, cartazes, etc.

Normalmente, ênfase especial deve ser dada para a elaboração de resumos executivos que apresentem os principais resultados da IAC e as recomendações e ações propostas em um documento conciso e fácil de ler. Este resumo pode ser amplamente distribuído, o que irá garantir uma atenção especial inclusive pelo pessoal que não está participando do esforço de IAC.

Os leitores que estiverem interessados em mais detalhes devem consultar a apresentação metodológica de análise juntamente com detalhes sobre os resultados. Frequentemente, o pessoal da alta administração solicita a entrega de cópias de artigos, patentes e relatórios consultados, a fim de aprofundar a análise. É importante responder favoravelmente a tais demandas.

Geralmente também é importante organizar apresentações orais dos resultados cujo conteúdo deve ser muito semelhante aos resumos executivos.

Qualquer que seja o suporte utilizado é recomendado o uso intensivo de tabelas, gráficos e ilustrações, em substituição a textos muito densos e complexos, especialmente textos acadêmicos que em geral não são interpretados corretamente pelos executivos.

*Caixa de ferramentas*

#### RECOMENDAÇÕES PARA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

- O relatório deve responder às questões dos tomadores de decisão.
- Os resultados devem ser específicos e não gerais.
- O relatório deve ser oportuno.
- Os resultados devem ser fidedignos.
- O relatório deve ser atrativo e deixar o usuário satisfeito, não o analista.
- Conversas pessoais com os usuários fornecem aos analistas, a oportunidade para convencer seus clientes diretamente e identificar as perguntas que deverão ser respondidas.
- A divulgação na mídia impressa e eletrônica deve ser complementada com a apresentação presencial.

A divulgação dos resultados conclui o ciclo de um processo IAC. Qualquer que seja a ação tomada como um resultado da análise, o usuário terá de enfrentar novas exigências e demandas de serviços de IAC. Assim, deve ficar claro que IAC se refere a um processo permanente e trabalhar a continuidade é a chave para a operação do sistema de IAC com sucesso.

Isso não significa apenas que é necessário identificar novos projetos e novas maneiras de dar continuidade aos projetos concluídos, mas que a equipe de IAC deve capitalizar as experiências do passado em um processo acumulativo de aprendizagem.

Claro que, para que se considere que um projeto de IAC foi concluído com êxito, o projeto deve ser submetido à prova de fogo: avaliação do impacto dos resultados.

Se houver uma pequena pesquisa para propor medidas de impacto, os seguintes mecanismos de avaliação são indicados:

- Avaliar o usuário de forma diferente da sua prática anterior em projetos IAC.
- Anotar o número de projetos (ou pelo menos de propostas) que ocorrem no organismo produtivo em domínios mercadológicos e tecnológicos recomendados a partir da análise de IAC.
- Aplicar uma pesquisa para três públicos: usuários técnicos, comerciais e administrativos. A partir das respostas, elaborar um índice de satisfação e tentar melhorar no próximo projeto.

## O RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA NO PROJETO DE IAC

Como mencionado na seção anterior, o relatório de IAC deve conduzir a ações concretas. Sua apresentação deve ser tal que as conclusões sejam exibidas no primeiro plano, a linguagem deve ser clara, concisa e precisa. Respondendo às perguntas seguintes, o relatório vai deixar pouco espaço para dúvidas dos usuários. Esse guia serve de conteúdo para preparar todos os tipos de relatórios de IAC.

*Caixa de ferramentas*

### RECOMENDAÇÕES PARA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

- Questões relacionadas a problemas técnicos
- Quais são eles?
- Como fez?
- Qual é a magnitude e importância?
- O que está sendo feito? Quem testou o tipo de solução?
- Por que realizou essa ação?
- Que métodos estão sendo usados?
- Que soluções são sugeridas para a nossa instituição?
- Novos projetos e produtos
- Qual é o potencial oferecido?
- Quais são os riscos?
- Quais as implicações comerciais?
- Qual é a posição da competição?
- Qual é a importância para a organização?
- Quanto trabalho e recursos são necessários para acessar os novos produtos?
- Qual será o efeito sobre a organização?
- Qual é o custo?
- Experiências e testes



## RECOMENDAÇÕES PARA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

- O que foi testado e investigado?
- Quem fez isso?
- Por quê?
- Como isso foi feito?
- O que foi?
- Qual é a relevância ou implicações para a nossa instituição?
- Existem outras maneiras de fazer isso?
- Materiais e Processos
- Quais são as propriedades, características e capacidades?
- Que limitações?
- Como e onde foi utilizado, o que significa para a nossa instituição ou seus clientes?
- Considerações organizacionais
- Como deve ser a nossa organização?
- Quais as mudanças a serem implementadas dentro de nossa organização, de pessoal e instalações? De que ordem são os investimentos a serem feitos para a mudança?
- Existe algum programa compatível?
- Qual é a posição da nossa direção para a mudança em questão?
- Considerações do mercado
- Quais são os riscos?
- O que os nossos clientes dizem?
- Quais são os fatores de competitividade?
- Existe um mercado ou a necessidade de criá-lo?

## LIÇÕES PARA DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES EM PROJETOS PILOTOS

É importante difundir avanços e resultados parciais para assegurar que a IAC está respondendo às necessidades dos usuários.

Devem ser usados os diferentes meios de comunicação para a divulgação dos resultados, disponíveis para a unidade de IAC.

É essencial desenvolver um programa de disseminação de resultados, que inclua reprodução e difusão seletiva dos relatórios, apresentação oral em oficinas e seminários e mecanismos para obtenção de *feedback* dos usuários.

A decisão sobre a amplitude da divulgação dos resultados deve ser tomada depois de implementar uma estratégia de proteção das informações utilizando-se diferentes métodos de propriedade intelectual.

## RECOMENDAÇÕES GERAIS

Os membros da equipe de IAC devem continuar seu treinamento para se familiarizar e dominar os principais termos e conceitos de inteligência. A formação deve incluir o uso de ferramentas computacionais que podem analisar informações a serem adquiridas.

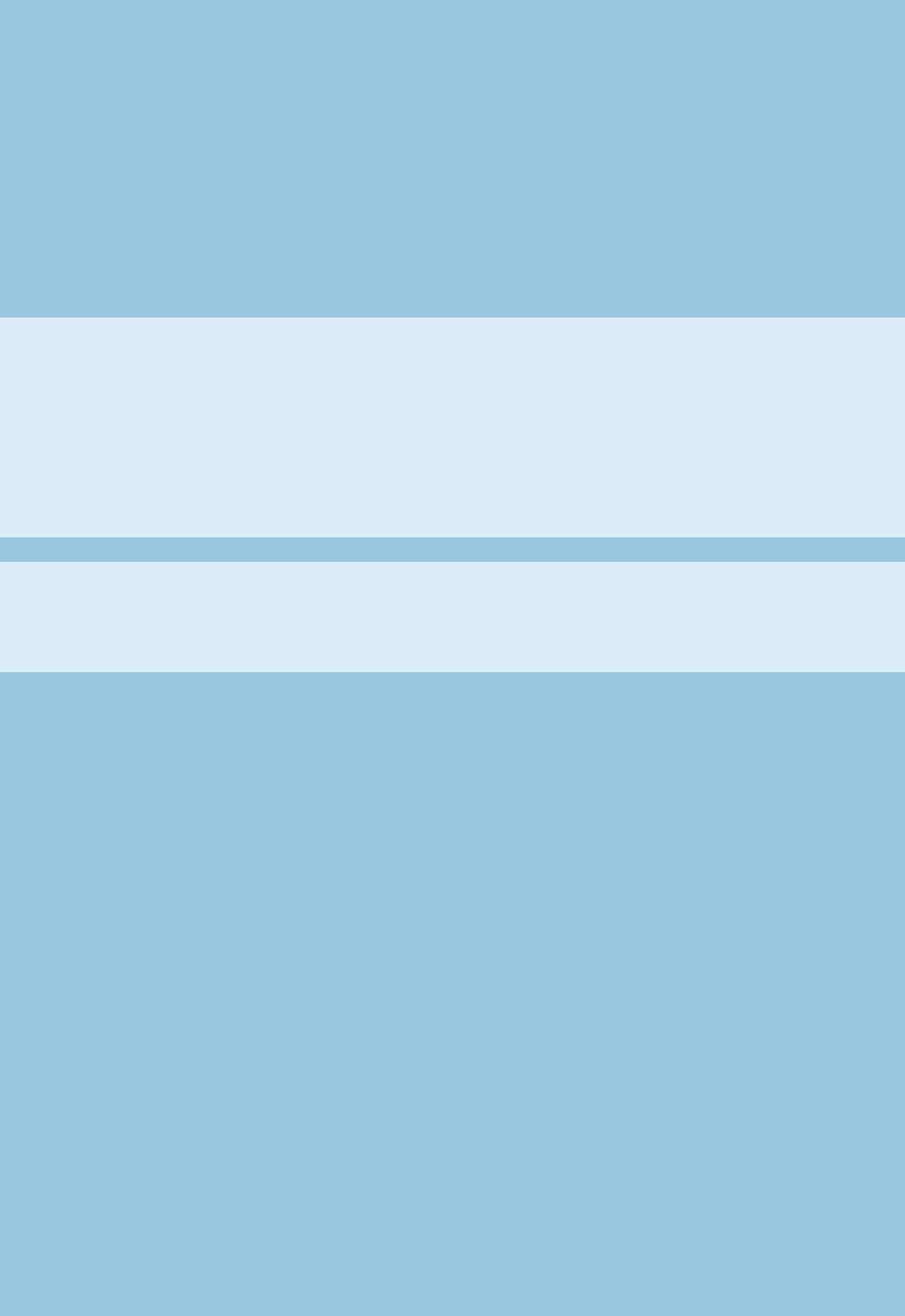
A colaboração e comunicação devem ser reforçadas com os especialistas que serão os usuários dos resultados ao longo processo de IAC. Ao mesmo tempo, devem-se reforçar os laços políticos com a diretoria do organismo produtivo para aumentar probabilidade dos resultados serem relevantes para a tomada de decisão.

Deve-se melhorar a utilização integral dos recursos disponíveis no organismo produtivo, tanto com respeito à equipe de trabalho quanto às fontes de informações, *softwares* e redes internas de especialistas.

O desenho das bases de dados, da estratégia de pesquisa, das ferramentas de análise das informações, mapas tecnológicos e mecanismos de divulgação devem ser feita por uma equipe interdisciplinar, com orientação total para as necessidades dos clientes.

A oferta de *software* para as atividades de IAC é bastante ampla, de modo que se recomenda aprofundar o conhecimento sobre alternativas e projetar um sistema de avaliação e seleção que inclui critérios como custo, serviços pós-venda, programas de treinamento, melhorias de acesso, histórico de aplicações bem-sucedidas, simplicidade de implementação, estruturas de suporte e banco de dados existentes no organismo produtivo, a capacidade de gerenciamento de informações, opções para exibição de resultados em linha com as necessidades dos usuários finais e familiaridade equipe interna de IAC com as técnicas incluídas no pacote e suas potencialidades.





**MÓDULO V:  
DIAGNÓSTICO PADRÃO DE VIGILÂNCIA**



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Definição

O Diagnóstico Padrão de Vigilância é uma ferramenta de identificação de competências organizacionais e posicionamento estratégico, aplicada a organismos produtivos, bem como de avaliação do seu grau de desenvolvimento. Essa ferramenta pode ser de autoaplicação, contando com o apoio de consultoria especializada ou pode ser aplicado pela própria consultoria especializada neste assunto.

## 1.2 Objetivos

O principal objetivo do Diagnóstico Padrão de Vigilância é fornecer ao organismo produtivo a informação que lhe permita proceder a uma reflexão sobre suas estratégias e competências, especialmente aquelas que lhe permitirão ganhar vantagem competitiva no mercado (fornecedores, clientes e parceiros). A ferramenta serve também para apoiar os organismos produtivos nos processos de mobilização e alinhamento das competências necessárias a concretização de seus objetivos estratégicos:

Os objetivos específicos do diagnóstico são os seguintes:

- Identificar os pontos fortes do organismo produtivo em matéria de competências e as áreas onde é necessário reforçá-las (“gaps” de competências);
- Identificar as ações de reforço de competências que terão o maior impacto no aumento da capacidade produtiva do organismo produtivo;
- Estimular o organismo produtivo a apostar na gestão das competências e estratégias e a desenvolver vantagens competitivas baseadas nas suas capacidades distintas.

### 1.3 Destinatários

O Diagnóstico Padrão de Vigilância foi concebido para ser utilizado pelos organismos produtivos com um potencial de criação de valor reconhecido e uma forte orientação para o crescimento inovador e internacional.

## 2. MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS

O Diagnóstico Padrão de Vigilância baseia-se em um modelo composto por seis grandes grupos de fatores de influência da análise ambiental que procura refletir na capacidade dos colaboradores dos organismos produtivos se posicionarem estrategicamente, quer no contexto da atuação individual, quer na atuação em equipe, quer no mercado nacional ou global, enquanto organização e sua rede de relacionamentos externos com clientes, fornecedores e parceiros.

Em cada um desses seis grupos de fatores de influência da análise ambiental é possível identificar subgrupos de competências que, por sua vez, são constituídos por um conjunto de capacidades específicas que suportam a existência das competências organizacionais no domínio em análise.

A ideia básica do Diagnóstico Padrão de Vigilância é fornecer uma metodologia que permita ao organismo produtivo identificar as variáveis ambientais que possam afetar o desempenho empresarial e tomar decisões de caráter estratégico e proativo.



I. FATOR ECONOMIA	1. Competências para analisar o desempenho da economia global
	2. Competências para analisar o desempenho financeiro da empresa
II. FATOR RELAÇÕES INSTITUCIONAIS	3. Competências para analisar o perfil dos clientes
	4. Competências de relacionamento com os cooperados
	5. Competências para analisar o perfil dos concorrentes
	6. Competências de relacionamento com os colaboradores
	7. Competências de relacionamento com os órgãos governamentais
	8. Competências para avaliar o desempenho dos fornecedores
	9. Competências de relacionamento com os agentes financeiros
	10. Competências de relacionamento com agentes de inovação
III. FATOR TECNOLÓGICO	11. Competências para analisar tecnologias emergentes
	12. Competências para escolher as tecnologias mais adequadas
IV. FATOR SÓCIO CULTURAL	13. Competências para analisar as mudanças de valores na sociedade
	14. Competências para adaptar-se aos novos requisitos da sociedade
V. FATOR MEIO AMBIENTE	15. Competências para analisar os reflexos das variações climáticas
	16. Competências para operar sem agredir o meio ambiente.
VI. FATOR LEGAL	17. Competências para analisar os benefícios propostos pela legislação
	18. Competências para analisar os reflexos das limitações legais

TABELA 36: Modelo de análise ambiental e competências estratégicas

## 3. METODOLOGIA DE AUTOAVALIAÇÃO

### 3.1. Equipe de autoavaliação

A aplicação do Diagnóstico Padrão de Vigilância pode ser conduzido por elementos do organismo produtivo com apoio de consultores externos especializados no assunto. Para a concretização dessa tarefa é necessário um elevado grau de envolvimento da alta administração do organismo produtivo que deve compreender a importância das competências estratégicas e os benefícios associados ao seu reforço para o futuro do organismo produtivo.

Quando, por qualquer motivo, o organismo produtivo prefira que a condução do Diagnóstico Padrão de Vigilância seja realizado por consultores contratados, esses realizarão o mesmo por meio de uma entrevista dirigida aos altos administradores e, sempre que a estrutura organizacional permita aos responsáveis pelas áreas de competências que serão objeto de análise, designadamente os responsáveis pela gestão de recursos humanos, pelo planejamento estratégico e operacional, pelas parcerias e alianças estratégicas, pela inovação e pela internacionalização.

As competências são analisadas por meio das capacidades específicas mais relevantes para cada subgrupo. Cada uma dessas capacidades é, por sua vez, analisada por

meio de duas práticas. Na análise de cada uma dessas práticas devem estar presentes duas questões:

- a) Essa capacidade existe no organismo produtivo?
- b) Qual é seu grau de desenvolvimento?

Em caso de resposta negativa à questão (a), a prática analisada é pontuada com um ponto (não existe). Em caso de resposta positiva, essa prática é então observada por meio da questão (b). Em função do resultado dessa observação.

### 3.2. Critérios de Avaliação

O sistema de avaliação utilizado é baseado numa escala de 1 a 5 pontos. Essa pontuação é atribuída às duas práticas referidas no quadro de cada capacidade específica, em função do seu grau de implementação e desenvolvimento no organismo produtivo. A média dta pontuação permite obter a pontuação da respectiva capacidade específica e a média final das várias capacidades específicas permitirá conhecer a média do subgrupo de competências. O significado de cada pontuação é o que consta da seguinte tabela:

Pontuação	Nível de competência
1	Não existe
2	É incipiente ou tem fraca expressão
3	Existe e tem um grau de desenvolvimento satisfatório
4	Existe e tem um grau de desenvolvimento bom
5	Existe e tem um grau de desenvolvimento muito bom ou excelente.

TABELA 37: Pontuação e respectivos níveis de competência

## 4. GRUPO I: FATOR ECONOMIA

O Fator Economia é constituído pelas capacidades e aptidões que os colaboradores do organismo produtivo desenvolvem como resultado da sua experiência, do seu conhecimento acumulado e da sua habilidade para conseguir visualizar os rumos da micro e da macro economia, e como as variações econômicas do país podem influir no desempenho, no cumprimento dos objetivos e no alcance dos resultados. Também está incluso no grupo as capacidades de elaborar planos de contingência nas questões de investimentos e da sustentabilidade financeiras do organismo produtivo, bem como implementá-los a medida que se façam necessários.

### 4.1. Subgrupo I.1: Competências para analisar o desempenho da economia global

As competências para analisar o desempenho da economia global são constituídas pelo conjunto de capacidades e aptidões que estão associadas à definição de análise

das tendências macroeconômicas que possam influir nas estratégias organizacionais, no alinhamento dos recursos humanos com os objetivos estratégicos e nas ações destinadas à obtenção de resultados, de modo a obter a eficácia do organismo produtivo e do grupo de trabalho. Essas competências envolvem a capacidade de mobilizar recursos financeiros e balizar os rumos da economia do país.

A avaliação desse subgrupo de competências é centrada nos gestores de topo e dirigentes intermediários, especialmente aqueles ligados à administração estratégica do empreendimento. São avaliadas as capacidades que irão permitir a esses gestores o seguinte:

- Formular um plano de negócio para o organismo produtivo.
- Gerir a informação e o conhecimento das variáveis econômicas.

#### 4.1.1. Capacidade de formular um plano de negócios para o organismo produtivo.

A alta administração deve ser capaz de formular uma visão de futuro do organismo produtivo a partir das tendências econômicas atuais, definir um plano de negócios, delinear objetivos estratégicos para o organismo produtivo e elaborar a estratégia necessária para alcançar estes objetivos, implementando o plano de negócios, para atingir a visão de futuro formulada.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	Tem uma visão de futuro para os próximos 3 anos	
B	Possui um plano de negócio para este período	
Média das pontuações das práticas		

#### 4.1.2 Capacidade de gerir a informação e o conhecimento das variáveis econômicas

A alta administração deve introduzir e desenvolver, de forma sistemática, mecanismos estruturados e intencionais de aquisição, gestão e disseminação de informação e de conhecimento econômico e financeiro. Para isso é necessário dominar a capacidade de adquirir e gerir novos conhecimentos de suporte a decisão e de encontrar mecanismos eficazes de avaliação das informações.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	Registra de forma sistemática e estruturada o conhecimento e a informação que necessita para ter êxito na execução das estratégias econômicas.	
B	Utiliza de tecnologias apropriadas de apoio à gestão econômica como EVE - Estudos de Viabilidade Econômica.	
Média das pontuações das práticas		

## 4.2. Subgrupo I.2: Competências para analisar o desempenho financeiro do organismo produtivo

As competências para analisar o desempenho financeiro do organismo produtivo são constituídas pelo conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-ser) possuídos pelas pessoas da alta administração, especialmente no tocante à busca e utilização dos recursos financeiros. Cada administrador do organismo produtivo deve ter a capacidade de utilizar a sua criatividade, conjugada com a aplicação de novos conhecimentos técnicos e novas tecnologias para alcançar resultados num ambiente de mudança contínua.

A avaliação deste subgrupo de competências é centrada nos gestores de topo e dirigentes intermediários, especialmente aqueles ligados à administração financeira do empreendimento. São avaliadas as capacidades que permitirão a esses gestores, o seguinte:

- Definir uma política financeira para o organismo produtivo.
- Elaborar e analisar um modelo de gestão financeira para o organismo produtivo.

### 4.2.1. Capacidade para definir uma política financeira para o organismo produtivo

Os gestores do organismo produtivo devem ter a capacidade de elaborar e analisar um conjunto de estratégias que possam ser traduzidas em políticas financeiras para o empreendimento divulgando-as para todas as partes interessadas do empreendimento, sugerindo novas práticas de trabalho e propondo o desenvolvimento de novos indicadores de resultados, bem como melhorias na qualidade dos indicadores existentes.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	Efetua controle de fluxo de caixa no dia-a-dia e com horizonte projetado de pelo menos 6 meses.	
B	Possui um plano de financiamento do empreendimento para os próximos 3 anos com informações sobre as melhores perspectivas de obtenção de recursos	
Média das pontuações das práticas		

## 4.2.2 Capacidade de elaborar e analisar um modelo de gestão financeira.

Os gestores do organismo produtivo devem ter a capacidade para elaborar um conjunto de planilhas financeiras e plano de contas de forma adequada aos padrões contábeis necessários para o bom desempenho do organismo produtivo, bem como as novas tecnologias que forem adquiridas para a concretização da contabilidade e do gerenciamento do negócio.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	Existe um modelo de gestão financeira incluindo: demonstrativo de resultados, balancete mensal, fluxo de caixa, plano de contas e plano de investimentos.	
B	Os gestores analisam os relatórios resultantes do modelo de gestão financeira do organismo produtivo, publicam os resultados da análise para as partes interessadas e tomam decisões a partir desta análise.	
Média das pontuações das práticas		

## 5. GRUPO II: FATOR RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

O Fator Relações Institucionais é constituído pelas capacidades existentes no organismo produtivo pelas quais a organização analisa, identifica e trata as necessidades e expectativas dos demais atores (clientes, fornecedores, concorrentes, colaboradores, e acionistas/cooperados) pertencentes à cadeia produtiva. A conjugação dessas capacidades é uma condição necessária à eficácia organizacional e permite ao organismo produtivo alcançar resultados com maior valor agregado. O Fator Relações Institucionais também é constituído pelas metodologias utilizadas pelo organismo produtivo na avaliação da satisfação ou insatisfação dos seus parceiros e clientes e as ações resultantes destas avaliações.

### 5.1 Subgrupo II.3: Competências para analisar o perfil dos clientes.

As competências organizacionais para segmentar, identificar, analisar e compreender as necessidades e expectativas dos clientes e incluem um conjunto de capacidades que permitem ao organismo produtivo garantir um elevado nível de satisfação desses mesmos clientes.

A avaliação deste subgrupo de competências centra-se nas iniciativas e projetos que a empresa tem em curso neste domínio. São avaliadas as capacidades que permitem à empresa, no relacionamento com os clientes, o seguinte:

- Fidelizar os clientes
- Atrair novos clientes

### 5.1.1 Capacidade de fidelizar os clientes

O organismo produtivo deve ser capaz de desenvolver estratégias de fidelização de clientes, através da diferenciação do produto ou serviço, da capacidade de personalizar o serviço prestado, da qualidade do serviço de atendimento, do cumprimento dos prazos de entrega, da criação de uma imagem da marca, da gestão de sistemas de avaliação da satisfação dos clientes, de um sistema de recolhimento e tratamento de reclamações e de ações de promoção.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo possui um sistema de atendimento ou assistência ao cliente.	
B	O organismo produtivo possui mecanismos de avaliação do nível de satisfação dos clientes e de monitorização do nível de confiança procedendo ao levantamento contínuo de novas necessidades e expectativas dos clientes	
Média das pontuações das práticas		

### 5.1.2 Capacidade de atrair novos clientes

A capacidade para adquirir e desenvolver conhecimentos sobre mercados emergentes e potenciais clientes implica, para a empresa, a utilização de mecanismos de busca e processamento de informação sobre potenciais clientes e os estudos sobre mercados emergentes são duas das principais formas de alcançar este objetivo.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo tem uma política de apresentação a novos clientes, em função dos segmentos de mercados que pretende alcançar.	
B	A organismo produtivo desenvolve um plano de marketing visando alcançar novos clientes	
Média das pontuações das práticas		

## 5.2 Subgrupo II.2: Competências de relacionamento com os cooperados/acionistas

As competências de relacionamento com os cooperados/acionistas são constituídas pelo conjunto de capacidades que garantem a transferência de informação e conhecimento entre o organismo produtivo e seus cooperados/acionistas. Essas contribuem para uma maior adequação dos fornecimentos de produtos e serviços às necessidades do organismo produtivo, bem como o desenvolvimento de benefícios comuns.

Neste subgrupo de competências, são avaliadas as capacidades estabelecidas no seio dos membros que constituem as equipes de trabalho e de investimento que lhes permitem:

- Estabelecer relações estreitas entre si.
- Partilhar informação e conhecimento.

### 5.2.1 Capacidade para estabelecer relações estreitas com os cooperados/acionistas

A primeira característica intrínseca que o organismo produtivo deve possuir é a capacidade de compartilhar as diversas competências e conhecimento entre todos os interessados no sucesso do empreendimento. Para que isso aconteça, é fundamental que exista um mecanismo onde todos sejam capazes de interagir, partilhar as suas próprias ideias, ouvir as ideias alheias e mais ainda comprometer-se com as estratégias.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo tem um política de parceria com os cooperados/acionistas traduzidas em ações concretas.	
B	Os cooperados/acionistas são consultados de forma sistemática com o objetivo de os envolver na estratégia do organismo produtivo.	
Média das pontuações das práticas		

### 5.2.2 Capacidade de partilhar informações e conhecimentos com os cooperados/acionistas

O conhecimento resultante da complementaridade das competências do organismo produtivo é a base principal da sinergia que se pretende criar com este modelo de funcionamento na execução de tarefas. Para que esse conhecimento possua o valor desejado é necessário que exista na relação organismo produtivo/cooperados/acionistas, duas condições: partilha das comunicações e acesso ao conhecimento. A partilha de informação é fundamental para a criação do conhecimento e o acesso a este é indispensável para a concretização de resultados e para criação do novo conhecimento.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo possui mecanismos dinâmicos e informais de partilha de conhecimento com os cooperados/acionistas.	
B	O organismo produtivo possui uma extranet para acesso dos cooperados/acionistas.	
Média das pontuações das práticas		

### 5.3 Subgrupo II.3: Competências para analisar o perfil dos concorrentes

O organismo produtivo deve desenvolver de uma forma organizada e sistemática, mecanismos de acompanhamento das dinâmicas da concorrência de forma a sustentar estratégias de competitividade diferenciadoras e de antecipação (lançamento de novos produtos ou desenvolvimento de serviços de maior valor agregado, entrada em novos mercados, etc.)

Nesse subgrupo de competências são avaliadas as capacidades estabelecidas entre os executivos de topo e os intermediários, especialmente aqueles ligados ao mercado e a formulação das estratégias empresariais, que lhes permitem:

- Analisar as dinâmicas dos concorrentes.
- Antever as ações dos concorrentes nos mercados

#### 5.3.1 Capacidade de analisar as dinâmicas dos concorrentes

O conhecimento resultante da complementaridade das competências dos membros das equipes de trabalho é a base principal da sinergia que se pretende criar com este modelo de funcionamento na execução de tarefas. Para que esse conhecimento possua o valor desejado é necessário que existam no seio das equipes de trabalho duas condições: partilha das comunicações e acesso ao conhecimento. A partilha de informação é fundamental para a criação do conhecimento e o acesso a este é indispensável para a concretização de resultados e para criação do novo conhecimento.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo analisa de forma sistemática as tendências dos concorrentes e divulga essa informação internamente.	
B	O organismo produtivo possui uma unidade orgânica ou uma equipe de trabalho dedicada à observação do posicionamento dos concorrentes frentes aos mercados em permanência ou emergentes.	
Média das pontuações das práticas		

#### 5.3.2 Capacidade de antever as ações dos concorrentes no mercado

A capacidade para adquirir e desenvolver conhecimento sobre as ações dos concorrentes no mercado e potenciais ações implica, para a empresa, a utilização de mecanismos de busca e processamento de informações sobre os concorrentes diretos e indiretos, e os estudos da história de reação do mercado às ações dos concorrentes são as duas formas principais de identificar as possíveis ações e antevê-las tomando decisões de tal forma a neutralizar as estratégias nocivas ao organismo produtivo.



PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo realiza análises de forma sistemática sobre as ações de marketing dos concorrentes e difunde estas informações no âmbito da organização.	
B	O organismo produtivo mantém um banco de informações dinâmico sobre as ações de marketing dos concorrentes e aproveita estas informações para lançar mão de contra-ofensivas.	
Média das pontuações das práticas		

#### 5.4. Subgrupo II-4: Competências de relacionamento com os colaboradores

As competências de relacionamento para o trabalho em equipe resultam, em primeiro lugar, das capacidades individuais dos membros que integram e lideram as equipes. A capacidade de aceitação da diversidade de opiniões, de comunicação interpessoal, de estabelecer relações de confiança, de partilhar informação e de assumir uma responsabilidade solidária são fundamentais para que as competências dos vários membros de uma equipe de trabalho possam complementar-se e sejam cumpridas as metas fixadas e atingidos os objetivos.

Por isso, são avaliadas as capacidades estabelecidas no seio dos colaboradores que constituem as equipes de trabalho e que lhes permitam:

- Partilhar as suas ideias e aceitar diversidade das ideias alheias.
- Assumir compromissos, responder solidariamente e partilhar informações.

##### 5.4.1 Capacidade de aceitar a diversidade de ideias

A primeira característica intrínseca que os colaboradores membros das equipes de trabalho devem possuir é a capacidade de compartilhar as diversas competências e conhecimento de cada um. Para que isso aconteça, é fundamental que todos sejam capazes de partilhar as suas próprias ideias e ouvir as ideias alheias.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	Os líderes das equipes de trabalho aceitam discutir as idéias de todos os colaboradores.	
B	Os colaboradores das equipes de trabalho mantém discussões abertas a todos os membros independentemente das especificidades dos temas que são discutidos.	
Média das pontuações das práticas		

## 5.4.2 Capacidade de assumir compromissos, responder solidariamente e partilhar informações.

As equipes de trabalho são criadas com uma missão que deve servir, entre outros aspectos, para unir os colaboradores que as integram e criar, nos mesmos, um espírito de solidariedade e cooperação. A partir dessa missão são fixados objetivos comuns que, sem prejuízo dos diferentes papéis e responsabilidades que cada membro venha desempenhar e assumir, devem originar um compromisso mútuo, de uns para com os outros, bem como uma responsabilidade solidária. Isso significa também que os vários membros estão disponíveis para se auxiliarem mutuamente e para prestarem contas não só pelos resultados do trabalho individual, mas pelo coletivo.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	Os colaboradores das equipes de trabalho assumem o compromisso mútuo relativamente às metas e aos objetivos comuns.	
B	As equipes de trabalho utilizam as tecnologias de informações e comunicação (TIC) para partilhar informação.	
Média das pontuações das práticas		

## 5.5 Subgrupo II-5: Competências de relacionamento com os órgãos governamentais

O organismo produtivo deve desenvolver relações com os órgãos governamentais que possam ser convertidas no processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do ambiente político-econômico e suas variáveis que afetarão o desempenho da organização. São avaliadas as capacidades que irão permitir ao organismo produtivo o seguinte:

- Relacionamento empresarial
- Cumprimento das obrigações fiscais

### 5.5.1 Capacidade de relacionamento empresarial

Uma política de relação empresarial com órgãos governamentais eficaz, implica que a empresa seja capaz de desenvolver uma visão política sobre as tendências da legislação pertinente aliada a capacidade específica de gerir recursos e oportunidades disponibilizados pelas ações governamentais na região de atuação do organismo produtivo. Para tanto, é necessário adquirir uma forte experiência em gestão de negócios e construir uma rede influente de relacionamentos.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo tem uma política de relacionamento com os órgãos governamentais traduzidas em ações concretas.	
B	Os órgãos governamentais são considerados parceiros e são consultados de forma sistemática com o objetivo de os envolver nas estratégias do organismo produtivo.	
Média das pontuações das práticas		

### 5.5.2 Capacidade de cumprir as obrigações fiscais

O organismo produtivo deverá ter a capacidade de cumprir rigorosamente suas obrigações fiscais, pois desta forma estará sempre apto a participar dos editais disponibilizados pelos governos de quaisquer esferas, além de conseguir demonstrar a viabilidade do negócio.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo possui histórico no cumprimento das suas obrigações fiscais em todas as esferas tributárias governamentais.	
B	O organismo produtivo participa sistematicamente dos editais promovidos pelas esferas governamentais de qualquer nível, estando apto ao fornecimento de seus produtos e serviços.	
Média das pontuações das práticas		

### 5.6 Subgrupo II-6: Competências para avaliar o desempenho dos fornecedores

As competências de avaliação do desempenho dos fornecedores são constituídas pelo conjunto de capacidades que garantem a transferência de informação e conhecimento entre o organismo produtivo e seus fornecedores. Essas contribuem para uma maior adequação do fornecimento de produtos e serviços às necessidades da organização.

A avaliação deste subgrupo de competências centra-se nas ações que a empresa tem em curso neste campo. São avaliadas as capacidades que permitem ao organismo produtivo, no relacionamento com os fornecedores, o seguinte:

- Selecionar e qualificar fornecedores.
- Acolher e responder às sugestões dos fornecedores.

#### 5.6.1 Capacidade de selecionar e qualificar fornecedores

A capacidade de estabelecer relações estreitas com os fornecedores, baseadas na confiança, é uma condição fundamental para que exista continuidade no fornecimento,

porém a formação deste relacionamento passa necessariamente pelo desenvolvimento de uma metodologia para a seleção e qualificação dos fornecedores, que levem em conta as melhores práticas de administração utilizadas pelo fornecedor candidato.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo possui uma política de seleção e qualificação de fornecedores baseados em parâmetros qualitativos e quantitativos do fornecimento.	
B	O organismo produtivo possui um processo sistematizado de auditorias e desenvolvimento de fornecedores, com ações concretas que premiem aspectos quantitativos e qualitativos.	
Média das pontuações das práticas		

### 5.6.2 Capacidade de acolhimento e respostas às sugestões de fornecedores.

O organismo produtivo deverá ter a capacidade de acolhimento e de respostas às sugestões dos fornecedores e isso depende de uma capacidade mais ampla de envolvimento da empresa e seus fornecedores, os quais são partes relativamente interessadas no sucesso do negócio da empresa.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo solicita formalmente aos fornecedores a apresentação de sugestões.	
B	O organismo produtivo dá feedback aos fornecedores sobre o encaminhamento e o status das suas sugestões.	
Média das pontuações das práticas		

### 5.7 Subgrupo II-7: Competências de relacionamento com agentes financeiros

As competências de relacionamento com agentes financeiros são constituídas pelo conjunto de capacidades que garantem o crédito entre a empresa e os agentes financeiros. Essa credibilidade garante maior adequação do fluxo de recursos financeiros com as necessidades do organismo produtivo.

A avaliação deste subgrupo de competências centra-se nas ações que a empresa tem em curso neste campo. São avaliadas as capacidades que permitem ao organismo produtivo no relacionamento com os agentes financeiros, o seguinte:

- Potencial de obtenção de crédito.
- Identificação das melhores opções.

### 5.7.1 Capacidade de obter crédito

A capacidade do organismo produtivo em obter crédito é estabelecida ao longo do tempo através da construção de um histórico de relações estreitas com os agentes financeiros, baseadas na confiança, o que é uma condição fundamental para que exista continuidade no fornecimento do crédito.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo possui cadastro favorável para as operações de crédito com a instituição financeira parceira.	
B	O organismo produtivo possui uma carteira de investimentos e crédito diversificada com a instituição financeira parceira.	
Média das pontuações das práticas		

### 5.7.2 Capacidade de identificação das melhores opções.

O organismo produtivo deverá ter a capacidade de analisar e escolher dentre as opções de financiamento aquela que melhor lhe convém, seja em termos de benefícios oferecidos pela instituição financeira parceira, seja em termos de viabilidade de um plano de investimentos e retorno, ou ainda em termos de prazos e taxas.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo busca informações sobre as instituições financeiras que em determinado momento estão oferecendo as melhores opções de investimento ou crédito.	
B	O organismo produtivo possui um planejamento de médio prazo da necessidade ou disponibilidade de recursos financeiros	
Média das pontuações das práticas		

## 5.8 Subgrupo II-8: Competências de relacionamento com os agentes de inovação

O estabelecimento de parcerias com Agentes de Inovação (Universidades e Institutos de Pesquisa Científica) permitem potencializar o desenvolvimento e o reforço de novas competências através de mecanismos de partilha de informação, inovação aberta e conhecimento tecnológico. A avaliação deste subgrupo de competências centra-se na geração do conhecimento dentro de um valor desejado. São avaliadas as capacidades que permitem ao organismo produtivo, no relacionamento com os agentes de inovação, o seguinte:

- Desenvolver sistemas de partilha de conhecimento.
- Desenvolver projetos conjuntos.

### 5.8.1 Capacidade para desenvolver sistemas de partilha de conhecimento com os agentes de inovação.

O conhecimento resultante da complementaridade das competências do organismo produtivo e dos agentes de inovação é a base principal da sinergia que se pretende criar com este modelo de funcionamento na execução das tarefas. Para que o conhecimento gerado possua o valor desejado é necessário que existam duas condições: partilha de comunicações e acesso ao conhecimento. A partilha de informação é fundamental para a criação do conhecimento e o acesso a este é indispensável para a concretização de resultados e para criação do novo conhecimento.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo possui mecanismos dinâmicos e informais de partilha de conhecimento com os agentes de inovação.	
B	O organismo produtivo pratica a inovação aberta e desenvolvimento de pesquisas tecnológicas sistematicamente e em conjunto com os agentes de inovação.	
Média das pontuações das práticas		

### 5.8.2 Capacidade de desenvolvimento de projetos conjuntos.

O organismo produtivo deverá ser capaz de tirar partido de sinergias com os agentes de inovação, através do desenvolvimento de projetos conjuntos.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo possui algum projeto de desenvolvimento em andamento em parceria com os agentes de inovação (Universidades ou Institutos de Pesquisa)	
B	O organismo produtivo desenvolve projetos de forma sistematizada onde os agentes de inovação são considerados parceiros estratégicos e atuantes no projeto, seja através de participação no processo de tomada de decisão.	
Média das pontuações das práticas		

## 6. GRUPO III – FATOR TECNOLÓGICO

As competências de vigilância tecnológica são constituídas pela capacidade de desenvolvimento de um processo sistemático de busca e análise de informações, como fonte de aumento de conhecimento e aprendizagem. Quanto maior for a capacidade de captar este fluxo de informação, maiores possibilidades, o organismo produtivo terá de criar, desenvolver e assimilar novas capacidades tecnológicas, bem como o de fazer de

um modo otimizado. As competências de vigilância tecnológica estão, muitas vezes, associadas à cultura organizacional da empresa.

Essas competências são determinantes para a criação de vantagens competitivas duradouras uma vez que permitem a empresa diferenciar-se das demais concorrentes. Por esse motivo as competências de vigilância tecnológica são estratégicas e muitas vezes comparadas as competências essenciais ou distintivas.

### 6.1 Subgrupo III.1: Competências para analisar tecnologias emergentes

A competência de antecipação à mudanças e o aproveitamento de oportunidades pela inovação tecnológica implica que a empresa tenha procedimentos sistemáticos de busca, análise e aquisição de conhecimentos sobre a evolução das tecnologias para a criação de novos modelos de negócios. A avaliação deste subgrupo de competências centra-se nas iniciativas e projetos que a empresa tenha em curso nesta área. São avaliadas as capacidades que irão permitir a empresa o seguinte:

- Analisar a emergência de novas tecnologias.
- Gerenciar a informação e o conhecimento das variáveis tecnológicas.

#### 6.1.1 Capacidade para analisar a emergência de novas tecnologias

A capacidade para analisar novas tecnologias que estão emergindo no mercado, bem como as tendências pela adoção de determinados padrões tecnológicos. O conhecimento obtido através destas observações e análises é um importante suporte de decisões estratégicas de adaptação e antecipação às mudanças ocorridas no âmbito da tecnologia que influem o mercado de atuação do organismo produtivo.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo possui mecanismos permanentes de captação de informações sobre o desenvolvimento de novas tecnologias.	
B	O organismo produtivo possui um sistema de análise de patentes e busca de anterioridade.	
Média das pontuações das práticas		

#### 6.1.2 Capacidade de gerir a informação e o conhecimento das variáveis tecnológicas.

O organismo produtivo deve desenvolver de uma forma organizada e sistemática, mecanismos de acompanhamento das dinâmicas tecnológicas utilizadas pela concorrência de forma a sustentar estratégias de competitividade diferenciadoras e de antecipação (lançamento de novos produtos ou serviços, desenvolvimento de produtos e serviços de

maior valor agregado, entrada em novos mercados, etc.). Para isso, é necessário possuir um sistema de organização dos dados recolhidos nas funções de vigilância tecnológica, de tratamento e difusão de informações e análise do conhecimento extraído a partir dessa.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo registra de forma sistemática e estruturada o conhecimento e a informação que necessita para ter êxito na execução das estratégias tecnológicas.	
B	O organismo produtivo utiliza de tecnologias apropriadas de apoio à gestão dos processos como CRM – Customer Relationship Management	
Média das pontuações das práticas		

## 6.2 Subgrupo III.2: Competências para escolher as tecnologias mais adequadas.

As competências de seleção, escolha e implementação das tecnologias mais adequadas são constituídas pelo conjunto de capacidades que a empresa possui para analisar as tendências das tecnologias utilizadas no seu negócio. A avaliação deste subgrupo de competências centra-se nas iniciativas e projetos que a empresa tem em curso neste domínio, designadamente no histórico de tecnologias escolhidas e implementadas. São avaliadas as capacidades que irão permitir a empresa o seguinte:

- Adoção das melhores práticas.
- Implementar o uso das tecnologias mais adequadas.

### 6.2.1 Capacidade para escolher as tecnologias mais adequadas.

Uma política de melhores práticas eficaz implica que a empresa seja capaz de identificar as melhores tecnologias para o seu negócio dentre um rol extensivo de tecnologias disponíveis no mercado. Apostar em um modelo tecnológico está associado a uma forte capacidade de gestão tecnológica e elevado nível de flexibilidade. Para isso, precisa possuir recursos humanos com conhecimentos específicos e recursos tecnológicos que suportem essas estratégias de especialização e de respostas rápidas e customizadas.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo transpõe práticas de sucesso que resultaram em melhoria no seu desempenho.	
B	O organismo produtivo integra redes de partilha de boas práticas.	
Média das pontuações das práticas		



## 6.2.2 Capacidade para implementar o uso das tecnologias mais adequadas

Escolher a tecnologia mais adequada é apenas uma parte do processo, sendo a segunda parte formada pela implementação e disseminação do uso da tecnologia escolhida. Este é o resultado de uma combinação de diferentes recursos e competências detidas ou controladas pela empresa. Uma das mais importantes competências para a implementação de novas tecnologias assenta na capacidade de treinar os recursos humanos para a utilização da tecnologia.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo possui uma base de dados para registrar as observações efetuadas na função de vigilância tecnológica.	
B	Os quadros do organismo produtivo analisam sistematicamente a informação tecnológica e implementam o uso das tecnologias mais adequadas às estratégias.	
Média das pontuações das práticas		

## 7. GRUPO IV – FATOR SOCIOCULTURAL

O Fator Sociocultural é formado pelas competências que o organismo produtivo desenvolve em influir em posicionamentos e atitudes que, embora sejam detidos pela sociedade são determinantes para o desempenho competitivo do organismo produtivo, seja sob o ponto de vista daquilo que o organismo produtivo representa para a comunidade, seja sob o ponto de vista daquilo que seus produtos representam.

### 7.1 Subgrupo IV-1: Competências para analisar as mudanças de valores da sociedade.

A velocidade de acesso as informações em larga escala estão mudando rapidamente os valores da sociedade e isso afeta o ambiente de negócios onde o organismo produtivo está inserido. Esta dinâmica social faz com que o organismo produtivo tenha a necessidade de desenvolver capacidades para identificar as tendências e para comunicar-se com a sociedade em constante mutação.

A avaliação deste subgrupo de competências centra-se nas ações de vigilância que a empresa tem em curso junto a comunidade onde está inserida. São avaliadas as capacidades que permitem a empresa, no relacionamento com sociedade, o seguinte:

- Observar as mudanças de comportamento das pessoas.
- Exposição positiva à opinião pública.

### 7.1.1 Capacidade de observação das mudanças de comportamento das pessoas.

A capacidade de observar as mudanças de comportamento das pessoas é uma condição fundamental para que o organismo produtivo desenvolva uma visão de futuro do comportamento da sociedade onde está inserido. Para a empresa este tipo de relacionamento social facilita a incorporação na sua estrutura de competências oriundas da comunidade, o que é de importância vital para a integração social.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo coleta sistematicamente informações sobre o comportamento das pessoas de forma geral.	
B	O organismo produtivo mantém um website na internet demonstrando para a sociedade a sua importância como agente de transformação, com informações relevantes sobre seus produtos e suas ações.	
Média das pontuações das práticas		

### 7.1.2 Capacidade de se expor positivamente à opinião pública.

A capacidade de estabelecer relações com os fornecedores que potencializem o desenvolvimento e o reforço de novas competências é favorecida através de mecanismos de partilha de informação e conhecimento sobre o negócio, as inovações tecnológicas, as dinâmicas do mercado e da concorrência.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	A empresa possui mecanismos dinâmicos e informais de partilha de conhecimento com os fornecedores	
B	A empresa possui uma extranet para acesso dos fornecedores.	
Média das pontuações das práticas		

## 7.2. Subgrupo IV.2: Competências para adaptar-se aos novos requisitos da sociedade

A dinâmica social exige que o organismo produtivo desenvolva capacidades para responder rapidamente às novas necessidades sociais, sejam elas oriundas do crescimento das rendas das classes sociais mais baixas, seja elas oriundas de mudanças culturais.

A avaliação deste subgrupo de competências centra-se nas iniciativas e projetos que a empresa tem em curso neste domínio. São avaliadas as capacidades que permitem à empresa, no relacionamento com a sociedade, o seguinte:

- Fixação da imagem dos produtos e do organismo produtivo.
- Alteração no padrão de consumo dos produtos.

### 7.2.1 Capacidade de fixar a imagem dos produtos e do organismo produtivo.

A capacidade de fixar a imagem dos produtos e do organismo produtivo na mente das pessoas é uma condição fundamental para que o organismo produtivo atinja seus objetivos empresariais e desenvolva um relacionamento eficaz com a sociedade onde está inserido. Para a empresa este tipo de capacidade provoca um diferencial competitivo importante diante dos concorrentes.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo, suas marcas e seus produtos estão presentes em pelo menos uma mídia de massa.	
B	Existe um plano de comunicação e marketing indicando sistematicamente a presença do organismo produtivo, suas marcas e seus produtos em diversas mídias de massa e em pontos de venda de grande acesso.	
Média das pontuações das práticas		

### 7.2.2 Capacidade de alterar o padrão de consumo dos produtos.

A capacidade de estabelecer relações com a sociedade de tal forma que potencializem o consumo chegando ao ponto de alterar padrões de comportamento das pessoas influenciando o aumento ou a redução do consumo dos produtos e serviços oferecidos pelo organismo produtivo.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	Representantes do organismo produtivo participam de seminários expondo artigos científicos com estudos sobre os benefícios trazidos pelos seus produtos.	
B	O organismo produtivo desenvolve sessões de degustação em pontos de venda de grande acesso, congressos e seminários, ou ainda distribui amostras para grandes varejistas.	
Média das pontuações das práticas		

## 8. GRUPO V – FATOR MEIO AMBIENTE

O Fator Meio Ambiente é constituído pelas capacidades e aptidões que o organismo produtivo em desenvolver projetos de produtos e serviços mais limpos, acompanhando as tendências da sociedade de conservação do meio ambiente, como resultado da sua experiência, do seu conhecimento acumulado e da sua habilidade. Ciente da importância do clima e sua influência sobre a qualidade e disponibilidade de seus produtos, o Fator Meio Ambiente trata também da capacidade do organismo produtivo em analisar os riscos imputados pelas variações climáticas.

## 8.1 Subgrupo V-1: Competências para analisar os reflexos das variações climáticas

A capacidade de antecipação às mudanças e a variação ambiental e seus reflexos no desempenho do organismo produtivo implica que este tenha procedimentos sistemáticos de busca, análise e aquisição de conhecimento sobre a evolução nas tecnologias para a análise dos fenômenos naturais.

A avaliação deste subgrupo de competências centra-se nas ações de vigilância que a empresa tem em curso junto à comunidade onde está inserida. São avaliadas as capacidades que permitem a empresa, o seguinte:

- Análise dos riscos do negócio.
- Elaboração de planos de contingência.

### 8.1.1 Capacidade de analisar os riscos do negócio.

A capacidade de observar e monitorar os riscos ambientais inerentes ao negócio é um instrumento preventivo e de vital importância para uma empresa identificada com as questões ambientais e de sustentabilidade. Tais condições serão fundamentais e estratégicas para que o organismo produtivo mantenha, a médio prazo, uma convergência para os anseios dos clientes e para a sua própria sustentabilidade enquanto empresa.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo possui mecanismo para monitorar sistematicamente os riscos do negócio a partir das variações climáticas	
B	Utiliza de tecnologias apropriadas de apoio à gestão dos riscos como FMEA – Análise do Modo e Efeito de Falhas.	
Média das pontuações das práticas		

### 8.1.2 Capacidade de elaborar planos de contingência.

A capacidade de estabelecer planos alternativos para os casos de riscos eminentes e de impacto ambiental identificado. Esta capacidade, além de proporcionar segurança ao organismo produtivo e seus projetos, além de garantir crédito junto aos parceiros, colaboradores e comunidade. Quando existe confiança por parte da sociedade nas ações da empresa, os projetos podem ser acelerados com mais facilidade.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo implementa ações de reação para os casos de fenômenos naturais influenciarem no desempenho do sistema produtivo.	
B	O organismo produtivo possui planos de contingência que atuam de forma preventiva contra os casos em que os fenômenos naturais ameaçam o desempenho do sistema produtivo.	
Média das pontuações das práticas		

## 8.2. Subgrupo V.2: Competências para operar sem agredir o meio ambiente

O organismo produtivo precisa ter competências desenvolvidas para identificar e implementar processos de produção que sejam ambientalmente sustentáveis, dando preferência às chamadas tecnologias PML (Produção Mais Limpa)

A avaliação deste subgrupo de competências centra-se nas iniciativas e projetos que a empresa tem em curso neste domínio. São avaliadas as capacidades que permitem à empresa, dentro da área ambiental, o seguinte:

- Implementar processos PML (Produção Mais Limpa).
- Reciclar e reutilizar resíduos.

### 8.2.1 Capacidade para implementar processos PML (Produção Mais Limpa).

Produção mais limpa é um conceito que consiste em evitar a geração de resíduos, utilizando para isso o máximo aproveitamento da matéria prima, insumos, água, energia os quais são, normalmente, reutilizados neste mesmo processo, seja por meio da reciclagem ou redução de resíduos por meios do reuso, com benefícios ambientais, de saúde ocupacional e econômicos.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo identifica os aspectos e impactos dos processos produtivos e implementa ações para minimização do consumo de recursos renováveis e conservação de recursos não-renováveis.	
B	O organismo produtivo direciona seus projetos de processos de forma a utilizar a PML – Produção Mais Limpa, dando ênfase para a não produção de resíduos contra a reciclagem.	
Média das pontuações das práticas		

## 8.2.2 Capacidade de reciclar e reutilizar resíduos.

À medida que o poder aquisitivo dos consumidores aumenta, aumenta também a demanda por produtos e serviços de baixa pegada socioambiental. Aumenta também a possibilidade de sucesso das empresas com políticas corporativas de sustentabilidade sedimentadas e incorporadas. Assim, é importante que a empresa, se não conseguir evitar a geração de resíduos, pelo menos adote processos que permitam a sua reutilização ou a reciclagem.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo estabelece práticas para reciclar e reutilizar os resíduos gerados pelo processo produtivo.	
B	O organismo produtivo possui mecanismos preventivos que evitam a geração de resíduos nos processos produtivos aplicados aos processos quando em fase de desenvolvimento do projeto.	
Média das pontuações das práticas		

## 9. GRUPO VI – FATOR LEGAL

O Fator Legal é constituído pelas capacidades existentes no organismo produtivo pelas quais a organização analisa, identifica e trata as questões legais, sendo para captar os benefícios auferidos pela lei para o setor de atuação, ou sendo para cumprir os requisitos impostos pela legislação para exercer as atividades e comercializar os produtos e serviços oferecidos à sociedade.

### 9.1 Subgrupo VI-1: Competências para analisar os benefícios propostos pela legislação

As competências organizacionais para selecionar, identificar, analisar e compreender os benefícios propostos pela legislação para o segmento de atuação do organismo produtivo incluem um conjunto de capacidades que permitem ao organismo produtivo garantir um elevado grau de vantagens competitivas.

A avaliação deste subgrupo de competências centra-se nas ações de vigilância que a empresa tem em curso junto aos órgãos governamentais responsáveis pela legislação. São avaliadas as capacidades que permitem a empresa, o seguinte:

- Análise das legislações emergentes.
- Atração e captação de benefícios legais.

#### 9.1.1 Capacidade de analisar as legislações emergentes.

A capacidade de observar e monitorar a discussão de novas legislações que irão influir positivamente ou negativamente nos resultados ou nas operações do organismo

produtivo é um instrumento preventivo e de vital importância para a sobrevivência dos negócios ou para antecipar-se com as estratégias para neutralizar ou capitalizar os efeitos das novas leis. Tais condições serão fundamentais e estratégicas para que o organismo produtivo mantenha, a médio prazo, uma convergência para os anseios dos acionistas/cooperados e para a sua própria sustentabilidade enquanto empresa.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo possui mecanismos permanentes de captação de informações sobre o trâmite de novas legislações sobre o seu segmento de mercado.	
B	O organismo produtivo participa de uma rede empresarial com objetivos de discutir com os legisladores sobre os quesitos das legislações emergentes.	
Média das pontuações das práticas		

### 9.1.2 Capacidade de atrair os benefícios legais.

A capacidade de elaborar projetos para atrair benefícios legais, sendo estes de subvenção econômica, subsídios fiscais, ou financiamentos a longo prazo e juros subsidiados, normalmente divulgados através de editais pelas agências de fomento governamentais. Esta capacidade proporciona ao organismo produtivo estabilidade financeira e alta capacidade de atração de recursos que podem ser considerados como pilares básicos da sustentabilidade em empresas de cunho social.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo desenvolve projetos com a utilização de incentivos fiscais.	
B	O organismo produtivo mantém um órgão específico para tratar da captação de recursos provenientes de incentivos fiscais e desenvolve projetos a partir destes incentivos participando dos editais pertinentes.	
Média das pontuações das práticas		

### 9.2. Subgrupo VI.2: Competências para analisar os reflexos das limitações legais.

O organismo produtivo precisa desenvolver de uma forma organizada e sistemática, mecanismos de acompanhamento aos requisitos da legislação de forma a obter idoneidade fiscal e conseqüente possibilidade de obter recursos provenientes das agências de fomento governamentais de qualquer esfera.

A avaliação deste subgrupo de competências centra-se nas iniciativas e projetos que a empresa tem em curso neste domínio. São avaliadas as capacidades que permitem à empresa, dentro da área legal, o seguinte:

- Atender aos requisitos da legislação.
- Calcular os impactos legais sobre o desempenho.

### 9.2.1 Capacidade para atender os requisitos da legislação.

O Organismo Produtivo deve ser capaz de atender os requisitos legais envolvidos nas operações do negócio, em todos os aspectos. Essa capacidade confere aos parceiros todas as espécies (fornecedores, colaboradores, investidores, acionistas, cooperados, agentes de inovação, etc.) confiança no organismo produtivo, inclusive para futuros investimentos e análise de planos de negócios.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo identifica os aspectos e impactos dos requisitos legais sobre o desempenho do negócio.	
B	O organismo produtivo possui planejamento fiscal implementado com ações concretas orientadas por pessoal capacitado.	
Média das pontuações das práticas		

### 9.2.2 Capacidade de calcular os impactos legais sobre o desempenho.

O organismo produtivo deve medir o impacto dos impostos, taxas e contribuições recolhidas devido às operações do negócio e qual o impacto que isso provoca sobre a rentabilidade do negócio. O uso de tecnologias pode facilitar a tomada de decisão em função do manejo das informações sobre a legislação.

PRÁTICAS		PONTUAÇÃO (1 a 5)
A	O organismo produtivo possui mecanismo para monitorar sistematicamente os riscos do negócio a partir das questões fiscais e legais.	
B	O organismo produtivo utiliza de tecnologias apropriadas de apoio à gestão fiscal como ERP – Enterprise Resource Planning	
Média das pontuações das práticas		

## 10. RESULTADOS

Os resultados do Diagnóstico Padrão de Vigilância devem ser tabulados e apresentados sob forma de gráfico (radar), para melhor entendimento das pessoas. A tabela a seguir apresenta a tabulação dos resultados, transformados depois em gráficos com auxílio do Software Excel.



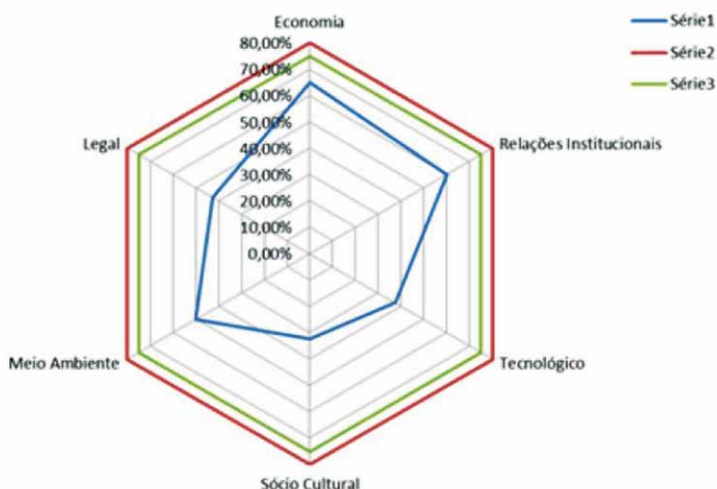
RESULTADOS						
FATORES	Pontuação Obtida	Pontuação Máxima	% Obtido	% Objetivo	% Referência	Observações
Economia	0,0	20,0	0,00%			
Relações Institucionais	0,0	80,0	0,00%			
Tecnológico	0,0	20,0	0,00%			
Sócio Cultural	0,0	20,0	0,00%			
Meio Ambiente	0,0	20,0	0,00%			
Legal	0,0	20,0	0,00%			

A tabela conta com 3 colunas principais:

1. **% obtido**: valores reais em percentuais obtidos da aplicação do questionário do diagnóstico padrão de vigilância na estrutura administrativa do organismo produtivo
2. **% objetivo**: resultados estipulados como objetivos para o desempenho estratégico do organismo produtivo.
3. **% referência**: resultados estimados de um concorrente tido como referência de *benchmarking* no mercado de atuação do organismo produtivo.

O Gráfico abaixo aponta a simulação dos resultados da aplicação do questionário do diagnóstico padrão de vigilância na estrutura administrativa de um organismo produtivo.

### GRAFICO DO DIAGNÓSTICO PADRÃO DE VIGILÂNCIA



---

## MÓDULO V: CASE – COOPMEL ALAGOAS

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

(horizonte temporal de 10 anos – 2013 até 2023)

JULHO 2013

---

## 1. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

### 1.1 Histórico

A COOPMEL – Cooperativa dos Produtos de Mel de Abelha e Derivados LTDA, fundada em março de 2001 por um grupo de 22 apicultores de Alagoas com o objetivo de organizar, desenvolver e modernizar suas atividades apícolas. A COOPEAL é filiada à OCB / SESCOOP e inscrita na Junta Comercial e Receita Federal sob o CNPJ sob o nº 04.788.779/0001-02. Em 2004 foi contemplada através de um projeto aprovado junto a FINEP em parceria com o Governo do Estado de Alagoas e a FAPEAL, para aquisição de equipamentos e utensílios para extração, envasamento de mel entre outros, para os 02 (dois) entrepostos (Pão de Açúcar e Maceió) e 07(sete) casas de mel ( Pão de Açúcar, Girau do Ponciano, Coruripe, União dos Palmares, Palmeira dos Índios, Cacimbinhas e Maravilha) e equipamentos para análise de mel para a UFAL.

Para viabilizar o entreposto de Maceió, com a interveniência da OCB e da SEPLAN-DE, foi assinado em 2010, um contrato de comodato com a CASAL – Companhia de Saneamento de Alagoas para cessão de um terreno com galpão já construído na Av. Tancredo Neves s/n no Bairro Santos Dumont, Tabuleiro dos Martins, onde se localiza o escritório da Cooperativa.

São 179 cooperados espalhados em todo Estado, beneficiando diretamente 540 pessoas.

### 1.2 Produtos Comercializados

- Mel de Abelha em Bisnagas;
- Mel de Abelha em Saches;
- Mel em Balde.

### 1.3 Clientes

Os clientes atuais e potenciais da COOPMEL estão divididos em subgrupos de clientes de forma a permitir o estabelecimento de um nível homogêneo de conhecimento das suas necessidades e expectativas, sendo:

Clientes Atuais	Clientes Alvo / Potenciais
Walmart, Unicompra	Redes de Supermercado
Erva-doce Doce Erva	Lojas especializadas
Diversas farmácias	Farmácias
Cooperativa Pindorama	Distribuidoras

### 1.4 Principais Concorrentes

- Empresas privadas: Cortiço, Boa Vista (não tem CIF), Fernão Velho;
- COOPERTIVAS: Coopeagro, Coopeapis, Coopasil;
- Associação: União dos Palmares, Maravilha, Girau, Estrela de Alagoas.

## 2. PARTICIPANTES PARA ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Grupo de Planejamento Estratégico foi formado com os Diretores da COOPMEL com a orientação da Consultoria da empresa Usina Negócios e acompanhamento dos Técnicos da DESENVOLVE. Seguem os participantes:

Nome	Cargo
Reginaldo Souza Lira	Diretor Presidente
Lourival Antônio Bento	Diretor Administrativo Financeiro
Bruno Cezar de Mendonça Uchoa	Diretor Comercial
Klebson Candido	Auxiliar Administrativo
César Luis	Assistente Comercial
Cintia Silver	Técnica da Desenvolve

## 3. DEFINIÇÃO DOS NORTEADORES ORGANIZACIONAIS

### 3.1 Valores, Missão e Visão da Organização.

A organização estabeleceu os valores, a missão e a visão com intuito de orientar a definição das estratégias e alinhar as ações de todos os Cooperados.

#### **NEGÓCIO:**

ALIMENTOS SEGUROS.

#### **VISÃO:**

CONSOLIDAR A COOPMEL NO MERCADO DO NORDESTE ATÉ 2023.

**MISSÃO:**

CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA CADEIA APÍCOLA, GERANDO SATISFAÇÃO PARA OS SEUS COOPERADOS, OFERECENDO AOS SEUS CLIENTES ALIMENTOS SEGUROS PARA UMA VIDA SAUDÁVEL.

**VALORES:**

COMPROMETIMENTO  
HONESTIDADE E TRANSPARÊNCIA NAS RELAÇÕES  
SOLIDARIEDADE  
VALORIZAÇÃO DA MARCA  
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

## 4. ANÁLISE DOS AMBIENTES: INTERNO (forças e fraquezas) Externo (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)

A análise dos cenários, ambiente interno e ambiente externo, foram realizados pelo nível estratégico através de levantamentos, considerado a empresa com seus recursos, pontos fortes, fraquezas (pontos fracos), oportunidades e ameaças. A Matriz SWOT foi a ferramenta utilizada para organizar as forças impulsoras e restritivas internas (SW) e externas (OT) à organização. O resultado está apresentado na tabela abaixo:

### 4.1 Avaliação do Ambiente Interno

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reputação do Organismo</li><li>• Eficácia do Preço</li><li>• Diferenciação do produto</li><li>• Lobbies junto ao governo e organizações</li><li>• Parcerias com outros organismos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participação no Mercado</li><li>• Qualidade do Produto</li><li>• Eficácia da Propaganda</li><li>• Formulação de Estratégias</li><li>• Lealdade do Cliente</li><li>• Lealdade dos cooperados/associados</li><li>• Cobertura geográfica</li><li>• Disponibilidade de Capital</li><li>• Custo</li><li>• Fluxo de Caixa</li><li>• Estabilidade Financeira</li><li>• Controle de qualidade</li><li>• Sistema de Informação</li><li>• Instalações</li><li>• Capacidade produtiva</li><li>• Pontualidade</li><li>• Visão de Liderança</li><li>• Tomada de Decisões</li><li>• Recursos Humanos</li><li>• Estrutura Organizacional</li><li>• Conhecimento do Ponto de equilíbrio</li><li>• Assistência técnica aos cooperados/associados</li></ul>

## 4.2 Avaliação do Ambiente Externo

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do dólar (E)</li> <li>• Acesso a crédito (E)</li> <li>• Juros subsidiados (E)</li> <li>• Aumento do consórcio de produtos agrícola (P)</li> <li>• Distribuição demográfica (concentração) grandes cidades (P)</li> <li>• Bolsa família, fixando famílias no campo (P)</li> <li>• Baixa densidade demográfica do campo (P)</li> <li>• Sebrae (P)</li> <li>• Incentivo a exportação (P)</li> <li>• Merende Escolar (P)</li> <li>• Bolsa família (P)</li> <li>• Inspeção Sanitária (P)</li> <li>• Educação continuada (P)</li> <li>• APL´s (P)</li> <li>• EMATER (P)</li> <li>• Desenvolve (P)</li> <li>• Pronaf (P)</li> <li>• FBB (P)</li> <li>• CONAB (P)</li> <li>• Editais públicos (P)</li> <li>• Regulamentações (P)</li> <li>• Reforma agrária (P)</li> <li>• Incentivo as minorias (P)</li> <li>• Aumento do consumo do mel pela camada mais baixa (S)</li> <li>• Aumento da classe C (S)</li> <li>• Novas tecnologias (T)</li> <li>• Padrões de novos produtos (T)</li> <li>• Aumento da área de Plantio da Cana-de-açúcar (D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de inflação (E)</li> <li>• Baixa densidade demográfica (D)</li> <li>• Bolsa família (P)</li> <li>• Regulamentações (Lei) (P)</li> <li>• Impostos e taxas (P)</li> <li>• Mel como remédio (S)</li> <li>• Concentração de terras (D)</li> <li>• Novas tecnologias (T)</li> <li>• Padrões de novos produtos (T)</li> <li>• Pesquisas iguais em entidades distintas (T)</li> <li>• Não divulgação da pesquisa (T)</li> <li>• Baixo nível de fornecedores na região (T)</li> <li>• Nível de conhecimento no manejo (T)</li> <li>• Qualificação tecnológica (T)</li> <li>• Concentração de terras (S)</li> <li>• Seca (A)</li> <li>• Desmatamento (A)</li> <li>• Aumento da área de Plantio da Cana-de-açúcar (A)</li> <li>• Falta de consciência ambiental (A)</li> <li>• Expansão imobiliária (A).</li> <li>• Falta de reconhecimento dos apicultores como agentes ambientais /ecológicos, cadastrando-os e credenciando-os para o exercício da causa ambiental (A).</li> </ul>

Legenda:			
E:	Econômico	D:	Demográfico
P:	Político legal	T:	Tecnológico
S:	Social	A:	Ambiental

## 4.3 Estudo da Concorrência

Critérios para Comparação da COPMEL com os Concorrentes				
Bem Abaixo	Abaixo	Igual	Acima	Bem Acima
1	3	5	7	9

Itens Avaliados	Comparação com os Concorrentes								
	Cortiço	Boa vista	F. Velho	Coopeagro	Coopeapis	Coopasil	União	Maravilha	Girau
Infraestrutura	9	3	5	3	1	1	1	1	1
Gestão de RH	9	7	7	7	3	1	1	1	1
Desenvolvimento Tecnológico	9	9	7	5	1	1	1	1	1
Compras	9	5	5	5	1	1	1	1	1
Logística	9	5	5	5	1	1	1	1	1
Operações	9	3	5	5	1	1	1	1	1
Marketing & Vendas	9	7	3	7	1	1	1	1	1
Serviços	9	3	7	5	1	1	1	1	1
TOTAL	72	42	44	42	10	8	8	8	8

### Considerações:

Analizamos a concorrência nos vários aspectos indicado e o resultado apresentado demonstra que o grande concorrente no estado de Alagoas é o Cortiço, empresa privada que tem grande penetração no mercado de produtos apícolas com atuação dentro e fora do estado de Alagoas. Porém, percebemos que a COOPMEL alcançou a nota 40, pois tomamos como referência que a nota 5 era uma referência, ou seja, quem estaria igual ou superior a COOPMEL.

Apesar de o Cortiço ser a melhor e mais organizada empresa apícola do Estado, o mesmo não possui site que possa referenciar os seus processos e, percebe-se que com um processo de gestão bem aplicado, a COOPMEL rapidamente consegue alcançar essa concorrência e supera-la.

## 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES

Os Objetivos Estratégicos foram definidos com base na Visão, Missão e nas avaliações dos Ambientes interno e externo (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Os indicadores de desempenho foram definidos visando medir o atendimento às estratégias estabelecidas e servirão de apoio nas tomadas de decisões da COOPMEL.

A tabela a seguir apresenta os Objetivos Estratégicos e os indicadores alocados segundo as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC):

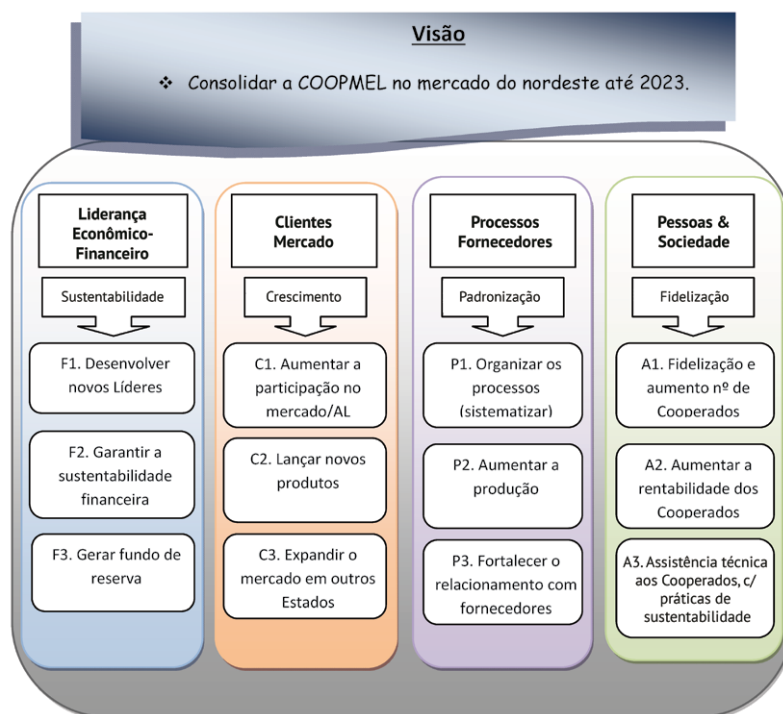
PERSPECTIVA	OBJETIVO
Liderança	Assegurar a continuidade da COOPMEL com o desenvolvimento de no mínimo 4 (quatro) novos líderes.
Econômico / Financeira	Garantir a Sustentabilidade Financeira, reservando no mínimo 5% do valor vendido para um fundo de reserva.
Clientes / Mercado	Aumentar a participação no mercado de Alagoas em no mínimo 30%.
	Lançar 16 (dezesesseis) novos produtos.
	Expandir o mercado da COOPMEL para o outros estados do nordeste com no mínimo 10% de crescimento no market Share (participação de mercado).
Pessoas	Garantir a fidelização e crescimento do número de cooperados.
	Aumentar a rentabilidade dos cooperados no mínimo de 10% do valor atual.
	Estabelecer e manter assistência técnica aos cooperados para 100% dos cooperados ativos.
Processos	Organizar os 3 (três) processos (produção, beneficiamento e comercialização) da COOPMEL.
	Aumentar a produção para no mínimo 100 ton/ano.
Sociedade	Incluir no mínimo 2 (duas) práticas de sustentabilidade ambiental nos treinamentos.

## 6. METAS E INDICADORES

PERSPECTIVA	META	INDICADOR
Liderança	Assegurar a continuidade da COOPMEL com o desenvolvimento de, no mínimo, 4 (quatro) novos líderes até 2016.	4 novos líderes formados
Econômico / Financeira	Garantir a Sustentabilidade Financeira, reservando no mínimo 5% do valor vendido para um fundo de reserva.	% de receita destinada para o fundo de reserva
	Ter um fundo de reserva no valor de 50 mil até 2018.	Valor mínimo do fundo de reserva
Clientes / Mercado	Aumentar a participação no mercado de Alagoas em no mínimo 30% até 2019.	% de mercado conquistado em Alagoas
	Lançar 16 (dezesesseis) novos produtos até 2018	Nº de produtos lançados
	Expandir o mercado da COOPMEL para outros estados do nordeste com no mínimo 10% de crescimento no market Share (participação de mercado).	% de crescimento do mercado nordestino

PERSPECTIVA	META	INDICADOR
Pessoas	Obter 80% de fidelização dos cooperados até 2016.	% dos cooperados ativos x inativos
	Promover crescimento em 10% do número de cooperados até 2016	Nº cooperados atuais x % de novos cooperados.
	Aumentar a rentabilidade dos cooperados no mínimo de 10% do valor atual até 2015.	Valor atual pago pelo kg do mel X valor reajustado
	Estabelecer e manter assistência técnica aos cooperados para 100% dos cooperados ativos a partir de 2015.	% de cooperados com assistência técnica.
Processos	Padronizar os 3 (três) processos (produção, beneficiamento e comercialização) da COOPMEL até 2014	Nº de processos padronizados.
	Aumentar a produção para no mínimo 100 ton/ano até 2018.	Ton/ano produzida.
Sociedade	Incluir no mínimo 2 (duas) práticas de sustentabilidade ambiental nos treinamentos a partir de 2015.	Nº de práticas implantadas

## 7. MAPA ESTRATÉGICO





## 8. COMUNICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS METAS E PLANOS DE AÇÃO

A comunicação interna das estratégias, metas e seus indicadores e planos de ação, será realizada através dos canais apresentados a seguir:

Canais de Comunicação	Funcionamento (O que deve ser divulgado?)
Quadro "Gestão à Vista"	Incluir o Mapa Estratégico, a Identidade Organizacional (visão, missão, valores), gráficos dos resultados do desempenho da organização.
Reuniões da Diretoria	Incluir na pauta da reunião o monitoramento do Plano de Ação do Planejamento Estratégico, verificar o andamento das ações planejadas, definir novas ações quando necessário, pactuar prazos e responsáveis. Registrar as decisões e acompanhamento das ações em Ata.
Reuniões com Cooperados (desdobramento dos Planos de ação e metas)	Promover a participação das pessoas em todos os níveis da cooperativa na definição das ações que levam ao sucesso das estratégias, contribuindo desta forma para o seu entendimento. Cobrar a implantação das ações. Registrar as decisões e acompanhamento das ações em Ata.
Reuniões de Resultados	Realizar semestralmente reuniões para apresentação e avaliação dos resultados alcançados. Os resultados devem ser apresentados através de gráficos e planilhas de forma que facilite o entendimento.
Materiais de Divulgação	Divulgar a Identidade Organizacional (visão, missão, valores) em: folders, site, materiais de apresentação e eventos de conscientização.
Correio eletrônico (e-mail)	Utilizar e-mail para as partes interessadas pertinentes para informar as decisões, o andamento das ações, dificuldades encontradas, entre outros, visando agilizar a implantação do Plano de Ação do Planejamento Estratégico. Anexar a Ata de Reunião, quando for o caso.
Palestras	Com temas que abordem a divulgação dos princípios e valores organizacionais, bem como orientações sobre as estratégias e os desdobramentos, além de temas escolhidos conforme a necessidade.
Quadros Informativos (setores)	Devem ser distribuídos nos setores, sendo utilizados para divulgar informações relevantes referentes ao desempenho dos processos, incluindo os temas como: Melhorias realizadas; gestão da qualidade, práticas voltadas para sustentabilidade, informações sobre saúde e segurança no trabalho, confraternizações (aniversariantes do mês, Festa Junina, Natal, etc).

## 9. PLANO DE AÇÃO

Para implementação das estratégias foi estabelecido um Plano de Ação incluindo as ações prioritárias para todos os processos da empresa e o desdobramento por área e responsável. As ações serão desenvolvidas em períodos de tempo de curto, médio e longos prazos.

O Plano de Ação está em anexo e foi formatado com base na metodologia 5W2H (O que?, Quem?, Quando?, Onde?, Porque?, Como?, Quanto Custa?. O monitoramento da implantação das ações deverá ser sinalizado no campo "Status?".

O Plano de Ação encontra-se em anexo



# PLANO DE AÇÃO - COOPMEL

Data da criação do plano:  Responsável:   
 Meta:   
 Data da revisão do plano:  Responsável:

## ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR AS METAS

Item	O que	Como	Quem	Quando		Onde	Quanto
				Início	Fim		
1	Analisar demandas de clientes atuais e em potenciais	Consultando em clientes	Cesar	15/08/2013	15/10/2013	Clientes novos e antigos	0,00
2	Concluir artes de rótulos	Com ajuda do designer	Bruno	01.09.2013	01.10.2013	RAFAEL(Designer)	0,00
3	Pedir registro de novos produtos no MAPA	Fazendo requerimentos com processos de cada produto	Bruno	01.11.2013	02.02.2014	MAPA	0,00
4	Fazer lançamentos de novos produtos	Através das mídias	Bruno	10.02.2014	31.12.2016		10.000,00
5	Participação de feiras e eventos	Isoladamente e/ou em parceria, fazendo degustações	Cesar	10.03.2014	01/12/2019	Feiras e eventos	10.000,00
<b>TOTAL DOS RECURSOS</b>							<b>20.000,00</b>

Data da criação do plano:  Responsável:   
 Meta:   
 Data da revisão do plano:  Responsável:

## ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR AS METAS

Item	O que	Como	Quem	Quando		Onde	Quanto
				Início	Fim		
1	Atingir meta de aumento de produção	Com o Plano de Ação específico	Reginaldo	01/02/2014	01/12/2018	Alagoas	0,00
2	Formar parcerias com entidades apícolas do Nordeste	Através da ação da Unamel	Bruno	01/02/2016	01/02/2023	Nordeste	5.000,00
3	Consultar demandas dos demais estados nordestinos	Contactar varejistas e atacadistas da região	Klebson	01/02/2016	01/12/2023	Nordeste	1.000,00
4	Contactar clientes em potencial	Visitas às grandes redes de supermercados, produtos naturais e distribuidores	Cesar	01/02/2016	01/12/2023	Nordeste	10.000,00
5	Montar logística	Através de parcerias com outras cooperativas e associações	Cesar	01.03.2016	01.12.2023	Nordeste	30.000,00
6	Atingir meta de comercialização	Comercializando com os clientes identificados.	Cesar	01.05.2016	01.12.2023	Nordeste	90.000,00
<b>TOTAL DOS RECURSOS</b>							<b>136.000,00</b>

Data da criação do plano:  Responsável:   
 Meta:   
 Data da revisão do plano:  Responsável:

## ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR AS METAS

Item	O que	Como	Quem	Quando		Onde	Quanto
				Início	Fim		
1	Avaliar e estruturar cada processo.	Pegando os processos existentes e confirmando-os, elaborando os não existentes.	Bruno	01/09/2013	01/12/2013	Entreposto, escritório e casas de mel	2.000,00
2	Padronizar os processos	Elaborando procedimentos operacionais	Bruno, Cesar e Klebson	01/01/2014	03.04.2014	Entreposto, escritório e casas de mel	500,00
3	Monitorar os processos	Estruturar sistemática de avaliação	Bruno, Cesar e Klebson	01/05/2014	01/12/2014	Escritório	0,00
4	Definir cronograma de revisão de processos	Através de reuniões anuais de reavaliações	Diretoria	01/01/2015	01.12.2015	Escritório	0,00
5	Treinar equipe	Apresentando novos procedimentos padrões	Bruno, Cesar e Klebson	03.05.2014	03.06.2014	Entreposto, escritório e casas de mel	1.000,00
<b>TOTAL DOS RECURSOS</b>							<b>3.500,00</b>

Data da criação do plano: 23/07/2013 Responsável: Reginaldo Souza Lira  
 Meta: Aumentar a produção em 100 toneladas /ano até 2018  
 Data da revisão do plano: 02/01/2014 Responsável: Reginaldo Souza Lira

ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR AS METAS							
Item	O que	Como	Quem	Quando		Onde	Quanto
				Início	Fim		
1	Avaliar o numero de colmeias existentes.	Pesquisar junto aos produtores	Junior	01/08/2013	30/08/2013	No Campo	1.500,00
2	Levantar historico de produção dos ultimos 3 anos	Pesquisar junto ao entreposto e casa de mel	Junior	01/09/2013	10/09/2013	No entreposto e casa de mel	0,00
3	Levantar o potencial de produção de cada apiário	Junto aos produtores	Junior	01/08/2013	30/08/2013	No Campo	0,00
4	Identificar novas áreas de produção apícola	Avaliação de regiões	Bruno	15/08/2013	30/08/2013	No Campo e escritorio	1.200,00
5	Avaliar a disponibilidade de cada produtor	Junto aos produtores	Junior	01/08/2013	30/08/2013	No Campo	0,00
6	Avaliar as necessidades do produtores	Junto aos produtores	Junior	01/08/2013	30/08/2013	No Campo	0,00
7	Atendimento das necessidades dos produtores	Acessar linhas de crédito/fomento para a atividade	Reginaldo	01/10/2013	02/01/2014	Nas Agências	300.000,00
8	Produção dos enxames	Utilizar o método de Captura /isca	Reginaldo	02/02/2014	03/08/2014	No Campo	150.000,00
9	Assistencia Técnica	Junto aos produtores	Bruno	02/02/2014	03/08/2014	No Campo	50.000,00
TOTAL DOS RECURSOS							502.700,00

Data da criação do plano: 23/07/2013 Responsável: Reginaldo Lira  
 Meta: Aumentar em 10% a rentabilidade dos cooperados até 2016  
 Data da revisão do plano: 21/01/2014 Responsável: Reginaldo Lira

ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR AS METAS							
Item	O que	Como	Quem	Quando		Onde	Quanto
				Início	Fim		
1	Aumentar anualmente em 5% o valor dos produtos apícolas	Buscando aumentar o valor dos produtos agregados	Toda a diretoria	01/01/2014	30/12/2016	Escritório	10.000,00
2	Diminuir os custos dos insumos para os cooperados	Fornecendo cera e/ou enxames para os cooperados	Toda a diretoria	01/01/2014	30/12/2016	Escritório	10.000,00
3	Aumentar a produtividade dos cooperados	Atraves da ação de assistência técnica	Assistencia tecnica	01/01/2014	30/12/2016	No campo na área de atuação dos cooperados	0,00
TOTAL DOS RECURSOS							20.000,00

Data da criação do plano: 23/07/2013 Responsável: Reginaldo Lira  
 Meta: Alcançar 50 mil reais de fundo de reserva até 2018  
 Data da revisão do plano: 23/01/2014 Responsável: Reginaldo Lira

ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR AS METAS							
Item	O que	Como	Quem	Quando		Onde	Quanto
				Início	Fim		
1	Destinar 5% sobre o faturamento bruto mensal	Depositando em uma conta de poupança o percentual determinado	Klebson	01/08/2013	31/12/2018	Escritório	0,00
2	Destinar os recursos de doações para o fundo de reserva	Depositando em uma conta de poupança o percentual determinado	Klebson	01/08/2013	31/12/2018	Escritório	0,00
TOTAL DOS RECURSOS							0,00

Data da criação do plano: 03/08/2013 Responsável: César Luís

Meta: Montar assistência técnica para 100% dos cooperados até 2015

Data da revisão do plano: 27/01/2014 Responsável: Bruno Uchoa

ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR AS METAS							
Item	O que	Como	Quem	Quando		Onde	Quanto
				Início	Fim		
1	Definir para os produtores um padrão de produção	Avaliando e validando as técnicas existentes nas áreas de abrangência da COOPMEL	Todos os diretores, César, Lourival e Junior.	01/09/2013	01/11/2013	No campo e em locais estratégicos (escritório, entreposto e reuniões)	400,00
2	Produzir material técnico	Conseguindo parceria ou patrocínio	Reginaldo	01/09/2013	01/12/2013	Nos órgãos de apoio técnico e financeiros / Junto a quem detem técnica avançada para alta produtividade	10.000,00
3	Visitar os cooperados e transferir técnicas de acordo com o padrão definido	Realizar visitas técnicas (forum, palestras, etc).	Reginaldo, Bruno, César.	01/06/2014	30/12/2014	No campo e em locais estratégicos (escritório, entreposto)	2.000,00
4	Monitorar a aplicação do padrão definido de forma permanente	Estabelecendo parceria com os diversos órgãos e entidades ligados ao setor	César	02/01/2015	30/12/2015	No campo e em locais estratégicos (escritório, entreposto)	2.000,00
TOTAL DOS RECURSOS							14.400,00

Data da criação do plano: 03/08/2013 Responsável: César Luís

Meta: Fidelizar e aumentar o número de cooperados em 10% até 2016

Data da revisão do plano: 27/01/2014 Responsável: Bruno Uchoa

ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR AS METAS							
Item	O que	Como	Quem	Quando		Onde	Quanto
				Início	Fim		
1	Levantar a área de atuação dos cooperados	Pesquisar nos registro de cadastros dos cooperados	Junior Klebson e	10/08/2013	10/09/2013	No entreposto (Pão de Açúcar) e no escritório (Maceió)	0,00
2	Levantar junto aos cooperados suas demandas em relação a atuação da COOPMEL	Elaboração e aplicação de questionário junto aos cooperados	Todos os diretores, César, Lourival e Junior.	10/09/2013	10/12/2013	No campo e em locais e meios estratégicos (escritório, entreposto, Email e reuniões)	500,00
3	Análise crítica das demandas dos cooperados e alinhamento com as ações do planejamento estratégico	Avaliando as demandas e comparando com o planejamento estratégico	Todos os diretores, César e Lourival Junior.	01/01/2014	01/02/2014	No campo junto aos produtores	0,00
4	Inclusão das demandas não atendidas no planejamento estratégico	Adicionar novas ações ao planejamento estratégico	Todos os diretores, César e Lourival Junior.	02/02/2014	20/02/2014	No escritório	0,00
TOTAL DOS RECURSOS							500,00

Data da criação do plano: 03/08/2013 Responsável: César Luís de Souza Lima

Meta: Implantar no mínimo 2 praticas de sustentabilidade sócio ambiental até 2015

Data da revisão do plano: 27/01/2014 Responsável: Bruno Uchoa

ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇAR AS METAS							
Item	O que	Como	Quem	Quando		Onde	Quanto
				Início	Fim		
1	Definir as práticas adequadas para as áreas de atuação da COOPMEL	Levantando os passivos ambientais das áreas de atuação dos cooperados	Toda a diretoria, César e Lourival	01/09/2013	01/11/2013	Reuniões (entreposto e escritório)	0,00
2	Buscar parceiros para a implementação das práticas definidas	Visitando ou entrando em contato através de email ou telefone com os órgãos ligados ao meio ambiente ou entidades afins	César, Reginaldo e Bruno	01/12/2013	31/12/2015	No Estado	2.000,00
3	Difundir as práticas de sustentabilidade junto aos cooperados e parceiros	Visitando os cooperados e parceiros, divulgando em materiais institucionais	Toda a diretoria, César e Lourival	01/12/2013	31/12/2015	Na área de atuação dos cooperados e parceiros	1.000,00
TOTAL DOS RECURSOS							3.000,00

## 10. VIGILÂNCIA

Foi aplicado o Diagnóstico Padrão de Vigilância na COOPMEL com o principal objetivo de fornecer a informação que lhe permita proceder a uma reflexão sobre suas estratégias e competências, especialmente aquelas que lhes permitirão ganhar vantagem competitiva no mercado (fornecedores, clientes e parceiros). Durante a aplicação do diagnóstico foram identificados os pontos fortes da COOPMEL em matéria de competências e as áreas onde é necessário reforçá-las (“gaps” de competências). Definidas as ações de reforço de competências que terão o maior impacto no aumento da capacidade produtiva e estimulado a apostar na gestão das competências e estratégias e a desenvolver vantagens competitivas baseadas nas suas capacidades distintas.

Foram estruturados os Pontos de Vigilância Competitiva como ferramenta para apoiar a Diretoria nos processos de mobilização e alinhamento das competências necessárias à concretização de seus objetivos estratégicos, constando os seguintes itens a serem monitorados:

- Pontos de Vigilância;
- Itens a serem observados;
- Roteiros de observação;
- Períodos de verificação;
- Formas de armazenagem;
- Responsáveis pela vigilância.

Para essa primeira fase de vigilância e com o objetivo de estruturar a estratégia competitiva da COOPMEL, adotamos a forma mais fácil de montar a vigilância competitiva. Adotamos os seguintes parâmetros para a vigília:

- Pontos Fracos;
- Oportunidades e,
- Ameaças.

A estratégia de iniciar a vigilância por um processo extremamente incipiente é para orientar a diretoria da COOPMEL de que o processo de vigilância é extremamente essencial para o modelo de gestão e a própria sustentabilidade do negócio.

A Estrutura de Vigilância Competitiva encontra-se na sequência.

## ESTRUTURA DE VIGILÂNCIA COMPETITIVA - FRAQUEZAS

PONTO DE VIGILÂNCIA	ITENS A SEREM OBSERVADOS	ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	Período de verificação	ARMAZENAGEM	RESPONSABILIDADE
Participação no mercado	Site dos Concorrentes	Visitar o site dos concorrentes, especialmente os listados na análise da concorrência e verificar os diferenciais que estão sendo colocados e os produtos ofertados.	Mensal	Preparar um relatório e armazenar em pasta específica para avaliação do estratégico	Klebson Candido
	Clientes	Montar um roteiro de visita aos clientes e preparar um histórico de compra. Para os clientes potenciais, elaborar uma planilha com pessoa de contato e potencial de compra.	Mensal	Colocar no sistema ERP ou em Planilha específica todas as informações dos clientes atuais e potenciais.	Cícera Silva
	Supermercados	Fazer um roteiro de supermercados para serem visitados e observar nas gôndolas quais os produtos apícolas existentes e ofertar o produto Coopmel.	Mensal	Fazer um relatório de visita e colocar supermercados visitados x compras confirmadas	Cícera Silva
	Mídia	Verificar nas revistas especializadas, como o apicultor <a href="http://www.apicultor.com.br">www.apicultor.com.br</a> e analisar as tendências de mercado e os concorrentes.	Mensal	Arquivar as revistas em local específico e catalogar por assunto.	Cícera Silva
	IBGE	Verificar no site do IBGE, as informações sobre produção apícola em Alagoas e no Nordeste.	Semestral	Preparar um relatório e armazenar em pasta específica para avaliação do estratégico	Cícera Silva
Qualidade do Produto	MAPA	Visitar o site do MAPA - <a href="http://www.agricultura.gov.br/">www.agricultura.gov.br/</a> e listar os regulamentos legais dos produtos apícolas	Mensal	Imprimir ou guardar uma cópia eletrônica do regulamento legal e armazenar em pasta específica	Bruno Uchoa
	Cliente	Receber e analisar toda reclamação do cliente, seja sobre embalagem, entrega ou o produto. Abrir um relatório de não conformidade e tratar a reclamação quanto a procedência ou não. Comunicar ao cliente o resultado da análise.	Diário	Armazenar toda RNC com o devido tratamento em pasta específica	Cícera Silva
	Controle de Qualidade	Padronizar e revisar todo o procedimento de garantia da qualidade do produto, desde a compra da matéria prima a entrega do produto ao cliente.	Mensal	Colocar na capa do procedimento as revisões ocorridas	Júnior

Continuação

PONTO DE VIGILÂNCIA	ITENS A SEREM OBSERVADOS	ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	Período de verificação	ARMAZENAGEM	RESPONSABILIDADE
Eficácia da Propaganda.	Visita aos clientes	Verificar junto aos clientes a percepção do mesmo para a propaganda dos produtos COOPMEL.	Mensal	Fazer um relatório com as recomendações dos clientes e entregar para a diretoria para uma análise estratégica.	Cícera Silva
	Site	Colocar no site, um contador de acesso e analisar a quantidade de visitas.	Mensal	Fazer relatório e entregar para a diretoria para análise estratégica.	Klebson Candido
	Portfólio	Distribuir um portfólio quando da visita ao cliente e anotar as percepções do mesmo quanto as informações.	Mensal	Fazer Relatório e entregar para a diretoria para análise estratégica.	Cícera Silva
	Participação em Eventos	Fazer uma lista de presença nos eventos, de preferência com email e telefone	A cada evento	Colocar os nomes em um cadastro de mailing dentro de um software ou planilha	Cícera Silva
Formulação de Estratégias	Selo de agricultura familiar	Divulgar em todos os documentos e materiais de publicidade o selo da agricultura familiar e avaliar o impacto junto aos clientes desse diferencial.	Mensal	Fazer Relatório e entregar para a diretoria para análise estratégica.	Cícera Silva
	Planejamento de ações	Antes de executar qualquer ação promover o processo de planejamento e se for uma atividade pequena, utilizar o modelo de Plano de Ação 5W2H, e analisar o planejado e o executado.	Mensal	Colocar em pasta específica para posterior análise estratégica.	Bruno Uchoa
Lealdade dos Clientes	Pontualidade	Verificar se os prazos de entrega estão sendo religiosamente cumpridos. Fazer uma tabela com os percentuais de falta de pontualidade e listar os fatores que levaram a esse problema.	Mensal	Colocar em pasta específica para posterior análise estratégica.	Cícera Silva
	Qualidade	Verificar o percentual de reclamações dos clientes quanto a qualidade do produto.	Mensal	Colocar em pasta específica para posterior análise estratégica.	Cícera Silva
	Preço	Verificar junto aos concorrentes o preço praticado.	Mensal	Colocar em pasta específica para posterior análise estratégica.	Cícera Silva

Continuação

PONTO DE VIGILÂNCIA	ITENS A SEREM OBSERVADOS	ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	Período de verificação	ARMAZENAGEM	RESPONSABILIDADE
Lealdade dos cooperados	Informação	Preparar e distribuir para os cooperados um informativo com as discussões, realizações e informações técnicas da Cooperativa. Fazer uma estatística por email para o cooperado perguntando se tem alguma recomendação ou reclamação da sistemática de informação.	Trimestral	Fazer Relatório e entregar para a diretoria fazer uma análise estratégica.	Klebson Candido
	Remuneração justa	Analisar o valor pago por outras cooperativas e o valor que as empresas privadas estão pagando.	Mensal	Fazer Relatório e entregar para a diretoria fazer uma análise estratégica.	Klebson Candido
	Assistência Técnica	Implantar e Avaliar a sistemática de assistência técnica junto aos cooperados	Mensal	Fazer Relatório e entregar para a diretoria fazer uma análise estratégica.	Bruno Uchoa / Reginaldo
Cobertura Geográfica	Infraestrutura	Fazer pesquisa junto aos cooperados, sobre a infraestrutura da cooperativa.	Semestral	Fazer Relatório e entregar para a diretoria fazer uma análise estratégica.	Klebson Candido
	Áreas de abrangência e programar ampliação	Identificar em mapa específico os municípios e regiões onde a Coopmel tem atuação e marcar com uma cor específica. Marcar as áreas potenciais e áreas onde não há interesse em atuar	Semestral	Fazer Relatório e entregar para a diretoria fazer uma análise estratégica.	Reginaldo Souza Lira
Disponibilidade de Capital	Editais	Verificar os editais vigentes em sites específicos ou no gestaoct@abipti.org.br onde são disponibilizados todos os editais do Brasil	Diário	Fazer relatório ou comunicado e arquivar em pasta específica.	Lourival Antônio Bento
	Fluxo Contínuo	Avaliar os editais de fluxo contínuo nas agências de fomento	Diário		Reginaldo Souza Lira
Custo	Parcerias	Avaliar as potencialidades dos parceiros seja em termos econômicos ou financeiros para posterior solicitação	Trimestral	Preparar roteiro com as potencialidades dos parceiros para projetos.	Reginaldo Souza Lira
	Custos dos processos	Revisar a planilha de custos e levantar os custos unitários de cada processo	Mensal	Fazer Relatório e entregar para a diretoria fazer uma análise estratégica	Lourival Antônio Bento
Fluxo de Caixa	Implementação e uso	Verificar que mensalmente seja emitido uma avaliação do fluxo de caixa	Mensal	Fazer Relatório e entregar para a diretoria fazer uma análise estratégica.	Klebson Candido



Continuação

PONTO DE VIGILÂNCIA	ITENS A SEREM OBSERVADOS	ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	Período de verificação	ARMAZENAGEM	RESPONSABILIDADE
Estabilidade Financeira	Reserva Financeira	<p>Avaliar se o percentual de 5% das vendas estão sendo destinados ao fundo de reserva</p>	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação mensal	Klebson Candido
	Ponto de Equilíbrio	<p>Avaliar mensalmente o ponto de equilíbrio da cooperativa utilizando a seguinte fórmula</p> <p>Ponto de equilíbrio ( <math>Pe = CF / Im</math> ) ( Valor R\$ )</p> <p>Receita operacional bruta ( RO )</p> <p>Custo fixo ( CF )</p> <p>Custo variável ( CV )</p> <p>Margem de Contribuição ( <math>MC = RO - CV</math> )</p> <p>Índice Margem Contribuição ( <math>Im = MC / RO</math> )</p>	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação mensal	Klebson Candido
	Nº de projetos em execução	Manter pelo menos 2 projetos com recursos não reembolsáveis em execução.	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação mensal	Lourival Antônio Bento
Controle de Qualidade	Padrão de Qualidade	Monitorar o padrão de qualidade da Coopmel e manter o mesmo atualizado.	Trimestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação .	Bruno Uchoa
Sistema de Informação	Sistema ERP	Implementação e uso de um sistema de gestão integrada como o sistema Jfinanças que é um sistema simples em contrato no <a href="http://www.cenize.com">www.cenize.com</a>	Mensal	Imprimir os relatórios gerenciais e enviar para a diretoria analisar e tomar decisão estratégica.	Lourival Antônio Bento
Capacidade Produtiva	Mapeamento de processos	Mapear os processos: Produção – Beneficiamento e Comercialização	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa
Pontualidade	Pós Venda	Estruturar o Pós venda e avaliar toda a sistemática de venda da cooperativa.	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação mensal	Cícera Silva
Visão de Liderança	Comprometimento com o Planejamento	Responsabiliza-se pelo cumprimento das ações estratégicas e cobrar os resultados nas reuniões de acompanhamento.	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação mensal	Reginaldo Souza Lira
Tomada de Decisão	Informações	Utilizar todas as informações geradas durante o mês para alicear a tomada de decisão.	Mensal	Armazenar em Ata todas as decisões da diretoria	Klebson Candido

Continuação

PONTO DE VIGILÂNCIA	ITENS A SEREM OBSERVADOS	ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	Período de verificação	ARMAZENAGEM	RESPONSABILIDADE
Recursos Humanos	Pesquisa de Clima	Avaliar o clima organizacional	Anual	Utilizar o resultado para melhorar as condições dos colaboradores e dos processos internos	Reginaldo Souza Lira
Estrutura Organizacional	Estrutura organizacional x processos	Avaliar a estrutura e de acordo com os processos da Cooperativa	Semestral	Preparar relatório e arquivar em local específico para tomada de decisão estratégica.	Reginaldo Souza Lira

## ESTRUTURA DE VIGILÂNCIA COMPETITIVA - OPORTUNIDADES

PONTO DE VIGILÂNCIA	ITENS A SEREM OBSERVADOS	ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	Período de verificação	ARMAZENAGEM	RESPONSABILIDADE
Concessão de Crédito	Disponibilidade de crédito	Verificar junto aos bancos de fomento a concessão de crédito: Banco do Brasil, BNB e CEF	Trimestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Reginaldo Souza Lira
Avaliação dos juros para cooperados	% dos juros cobrados por cada banco ou linha de crédito	Verificar junto aos bancos de fomento a concessão de crédito: Banco do Brasil, BNB e CEF	Trimestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Reginaldo Souza Lira
Índices geográficos das cidades	Informações gerais das cidades que temos interesse	Verificar no IBGE as informações pertinentes de cada cidade	Anual	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Klebson Candido
Editais Públicos	Publicação de editais de apoio as atividades	Verificar nos sites de interesse: agências de fomentos, bancos, etc ou efetuar o cadastro na Abipti - gestiaoc@abipti.org.br que publica todos os dias os editais abertos	Semanal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Lourival Antônio Bento
Programas de Educação Continuada	Projetos de educação que possam contribuir com as ações da COOPMEL	Verificar nas seguintes instituições: Sebrae, Senar, Sesi, OCB, Senat e outras instituições	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Klebson Candido / Bruno Uchoa
Ação de fomento dos órgãos de apoio	Verificar quais as ações de fomento está disponível	Verificar nas seguintes instituições: Finep, Desenvolve, CNPq, Fapeal, BNDES e outros	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Reginaldo Souza Lira

Continuação

PONTO DE VIGILÂNCIA	ITENS A SEREM OBSERVADOS	ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	Período de verificação	ARMAZENAGEM	RESPONSABILIDADE
Acompanhar os indicadores econômicos	Verificar os indicadores que influenciam o setor	Verificar as informações no Banco Central e sites especializados	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Klebson Candido
Acompanhar as regulamentações do setor	Verificar novas regulamentações que afetam o setor	Verificar no MAPA, Inmetro, outras instituições.	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa
Assentamentos rurais	Verificar os possíveis projetos de assentamento rural	Acompanhar os projetos de assentamento que podem vir a ser acompanhados pela COOPMEL junto ao INCRA, MDA, Governo Estadual	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Reginaldo Souza Lira
Avaliação de consumo de mel pelas classes sociais	Verificar o crescimento ou declínio do consumo de mel	Acompanhar os estudos realizados no mercado por diversas instituições tal como o SEBRAE, IBGE entre outras	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa
Novas Tecnologias para o setor	Quais tecnologias estão disponíveis para o setor	Acompanhar através de Revistas especializadas, CBA, Feiras e eventos, Congressos, Sites de empresas do setor.	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa / Lourival Antônio Bento
Uso da cana de açúcar para produção de mel	Locais onde poderemos colocar colmeias e os estudos	Avaliar os estudos efetuados e as experiências desenvolvidas	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Reginaldo Souza Lira / Bruno Uchoa
Padronização de novos produtos utilizando mel como base	Quais produtos podem receber o mel como produto base	Análise da qualidade, viabilidade técnica e econômica, estudo de mercado.	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa

## ESTRUTURA DE VIGILÂNCIA COMPETITIVA - AMEAÇAS

PONTO DE VIGILÂNCIA	ITENS A SEREM OBSERVADOS	ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	Período de verificação	ARMAZENAGEM	RESPONSABILIDADE
Indicadores econômicos	Inflação e outros indicadores que afetam o setor	Analisar junto a sites especializados e a FGV	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Klebson Candido

Continuação

PONTO DE VIGILÂNCIA	ITENS A SEREM OBSERVADOS	ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	Período de verificação	ARMAZENAGEM	RESPONSABILIDADE
Dados demográficos das cidades	Se a população está crescendo ou se a renda está aumentando	Avaliar junto ao IBGE os percentuais	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Klebson Candido
Concessão de Bolsa Família	Nº de concessão por cidade	Analisar junto ao MDS os percentuais do Estado;	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Klebson Candido
Utilização do mel como alimento	Se existe programas ou projetos para divulgação do mel como remédio	Analisar campanhas e projetos de nutricionistas e médicos	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa
Concentração de terras	Verificar o índice de concentração de terras em Alagoas	Verificar dados junto ao INCRA, MDA e ITERAL	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Reginaldo Souza Lira
Novas tecnologias disponíveis para o setor	Quais tecnologias possuem a vir trazer ameaças ao setor	Revistas especializadas, CBA, Feiras e eventos, Congressos, Sites de empresas do setor.	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa / Reginaldo Antônio Bento
Padronização de novos produtos	Quais as exigências para padronização de novos produtos	Análise da qualidade, viabilidade técnica e econômica, estudo de mercado	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa
Entidades com a mesma linha de pesquisa	Quais os projetos são iguais	Avaliar quais os projetos são iguais para não haver diminuição dos recursos para pesquisa	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Reginaldo Souza Lira
Não divulgação das linhas de pesquisa	Avaliar se as pesquisas estão sendo divulgadas	Avaliar as publicações sobre pesquisas e que pode alterar uma tomada de decisão	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa / Reginaldo Souza Lira
Índice de fornecedores locais e regionais	Acompanhar o crescimento de fornecedores	Revistas especializadas, sites, congressos e feiras.	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa

Continuação

PONTO DE VIGILÂNCIA	ITENS A SEREM OBSERVADOS	ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	Período de verificação	ARMAZENAGEM	RESPONSABILIDADE
Nível de conhecimento no manejo apícola	% de conhecimento técnico no manejo apícola do Estado	Assistência Técnica	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa
Qualificação tecnológica	Conhecimento tecnológico do setor	Feiras, eventos, congressos.	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa
Dados climáticos	Potencialidade de ocorrência de secas	INPA, Instituto meteorológico de Alagoas.	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa
Desmatamento	Nível de desmatamento em Alagoas	Observar os relatórios dos IBAMA, IMA e prefeituras.	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa
Aumento da área de plantio de cana	% do aumento de área plantada de cana	Retirada das matas nativas para plantio de cana	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Bruno Uchoa
Consciência ambiental	Conhecimento das causas ambientais	Numero de projeto de educação ambiental disponível para Alagoas	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Reginaldo Souza Lira
Expansão Imobiliária	Novos conjuntos habitacionais nas cidades	Quanto conjuntos estão surgindo suprimindo as matas nas prefeituras	Mensal	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Reginaldo Souza Lira
Agentes Ambientais	Número de agentes no Estado	Obervar quantos agentes estão disponíveis para o Estado e o seu crescimento	Semestral	Preparar relatório e entregar para a diretoria na avaliação.	Reginaldo Souza Lira



## BIBLIOGRAFIA

- BETHLEM, A. Estratégia Empresarial. São Paulo: Atlas, 2001. 3ed.
- Cadernos de Excelência, Implementação de Práticas do Modelo de Excelência da Gestão, Fundação Nacional da Qualidade, Resultados, 4ª edição, ano 2011.
- CARAVANTES, Geraldo R., PANNON, Claudia C., KLOECKNER, Monica C.- Gestão Estratégica de Resultados. 1ª ed. São Paulo: Age editora, 2004.
- COSTA, E. A. da. Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007. 2ed.
- DE SORDI, Jose Osvaldo. Gestão por Processos – 3ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- FALCONI, Vicente. O Verdadeiro Poder – 1ª ed. Nova Lima: INDG, 2009.
- GIDO, J.; CLEMENTS, J. P. Gestão de Projetos. São Paulo: Thompson, 2007.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. Posicionamento competitivo – como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado. São Paulo: Makron Books, 1996.
- Identificação de Gargalos Tecnológicos da Agricultura Familiar: Subsídios e Diretrizes para uma Política Pública. Relatório 1 – Levantamento de Demandas Tecnológicas e Sugestões de Diretrizes de Políticas Públicas. Curitiba, 2005. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Manual de Segurança e Qualidade para Apicultura, Mel. Programa Alimentos Seguros, série Qualidade e Segurança dos Alimentos, 1ª edição, 2009. Sebrae Nacional.
- McDANIEL, C.; GITMAN, L. J. O Futuro dos Negócios. São Paulo: Cengage, 2010. 4ed.
- MOREIRA, Daniel A. - Administração da Produção e Operações. São Paulo: Cengage, 2008.
- Programa de Mobilização para o Desenvolvimento dos Arranjos e Territórios Produtivos Locais do Estado de Alagoas – APL Apicultura do Sertão, versão preliminar. Governo do Estado de Alagoas e Sebrae\AL.
- OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. Gestão para Resultados. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SLACK, Nigel /Chambers, Stuart – Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2009.



- THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. Administração Estratégica. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. 15ed.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da Inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008. 3ed.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante”, Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- SILVA, R. C. P. et al. Estudo da Cadeia Produtiva do Mel no Contexto da Apicultura Paraense – uma, Contribuição para a Identificação de Políticas Públicas Prioritárias. Manual de Segurança e Qualidade para Apicultura, Mel. Programa Alimentos Seguros, série Qualidade e Segurança dos Alimentos, 1ª edição, 2009. Sebrae Nacional.

## WEBSITES CONSULTADOS

- <http://www.favaneves.org/arquivos/gecad.pdf> - Cadeia Produtiva, consulta em 07 de dezembro de 2012.
- <http://www.macroplan.com.br/prodGestaoResultados.aspx#slide> - Gestão por Resultados, consulta em 07 de dezembro de 2012.
- [http://www.sebraemg.com.br/arquivos/coopere\\_para\\_crescer/geor/vejatambem/leite/acordodeesultadosleite.pdf](http://www.sebraemg.com.br/arquivos/coopere_para_crescer/geor/vejatambem/leite/acordodeesultadosleite.pdf) - Gestão por Resultados. Consulta em 07 de dezembro de 2012.





ISBN 978-85-64478-22-0



EXECUÇÃO:



REALIZAÇÃO:

