



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO
SECRETARIA ESPECIAL DE POLÍTICAS REGIONAIS
SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS
SUFRAMA

Acervo Copla

Planejamento Estratégico

*Aprovado pelo Conselho de Administração da SUFRAMA na 175ª Reunião,
através da Resolução Nº 053/97, de 01.08.97*

Agosto/97

Apresentação

No contexto organizacional, a estratégica corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional. Atualmente a turbulência por que passam as organizações é tão acentuada e acelerada, que o ambiente organizacional está em permanente mutação. Neste ambiente, a grande função da estratégia é promover o equilíbrio entre a visão de futuro da organização e o necessário no presente para se atingir o objetivo desejado.

O planejamento estratégico deve considerar todas as variáveis que interferem no ambiente interno e externo e observar que continuamente as organizações têm que se ajustar às novas situações, impondo-lhes a necessidade de dispor de novas tecnologias voltadas às inovações do ambiente.

O presente trabalho procura inserir a organização no futuro desejado, o que só poderá ocorrer com uma significativa mudança organizacional.

A partir desta visão de futuro da instituição, o planejamento estratégico procura traçar os caminhos adequados, sendo importante, no entanto, salientar que devido a velocidade das mudanças no ambiente no qual está inserido a organização, este documento não têm prazo de validade, devendo ser periodicamente realimentado com base no feedback das ações implementadas.

Conceitualmente podemos dizer que planejamento estratégico é o processo interativo de análise de oportunidades e ameaças, de pontos fortes, e, fracos e definição de objetivos estratégicos para a realização da missão da instituição.

A estrutura de trabalho segue os conceitos elaborados, da seguinte forma:

- missão;
- objetivos estratégicos;
- áreas estratégicas;
- políticas;
- diretrizes;
- ações especiais; e
- produtos e serviços.

Missão - razão de ser da organização - explica o propósito, o meio e o benefício gerado.

Objetivos estratégicos - propósitos da instituição que serão permanentemente buscados e que quando alcançados direcionarão a SUFRAMA para o cumprimento de sua missão.

Áreas estratégicas - áreas de atuação da instituição definidas para o ambiente interno e externo.

Políticas - orientações de ordem geral - têm como função subsidiar os administradores na tomada de decisão.

Diretrizes - constituem as determinações necessárias ao sucesso da implementação das políticas.

Ações especiais - principais focos das ações da instituição.

Produtos e serviços - serviços atualmente oferecidos para o público e os que podem ser no futuro disponibilizados.

O documento é o resultado da reflexão participativa obtida a partir dos **WORKSHOP** realizados nos meses de dezembro/96 e janeiro/97 sob a coordenação da SUFRAMA, com a presença de convidados externos, corpo gerencial e técnico da instituição, representando assim, os rumos que a SUFRAMA deve seguir nos próximos anos.

Destaca como paradigma central ser a SUFRAMA uma agência promotora de investimento na Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio. Reforça a necessidade de rever o atual modelo da ZFM, com a Administração dos incentivos objetivando dar a região condições de auto-sustentabilidade. Ainda, redireciona os esforços da Instituição para ações de interiorização como uma forma de geração de emprego e renda e melhor distribuição de oportunidades e riquezas.

Outro aspecto a destacar é uma postura empreendedora da SUFRAMA na identificação e atração de investimentos.

O conjunto de premissas orientadoras do presente documento ensejam o fortalecimento da atuação da SUFRAMA, contribuindo de maneira eficaz para o desenvolvimento da Amazônia Ocidental.

Missão

*Ser uma agência de **promoção de investimentos** na Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e outras áreas sob sua administração, mediante identificação de oportunidades, atração de empreendimentos e a formação de parcerias, objetivando a auto-sustentabilidade, a geração de emprego e renda e a melhor distribuição de riquezas na Região.*

Objetivos Estratégicos

Os propósitos abaixo elencados direcionam a SUFRAMA para o cumprimento da sua missão:

- I identificar oportunidades de investimentos;
- II atrair investidores privados;
- III obter o reconhecimento regional, nacional e internacional da Instituição como promotora de investimentos;
- IV identificar necessidades de infra-estrutura;
- V estimular investimentos em infra-estrutura pelos setores público e privado;
- VI consolidar o Parque Industrial da ZFM;
- VII fortalecer as atividades agrossilvopastoris;
- VIII incrementar as atividades do comércio e outros serviços;
- IX atuar em parceria com órgãos e entidades públicas e privadas; e
- X buscar o permanente desenvolvimento organizacional, gerencial e tecnológico da Instituição.

Áreas Estratégicas

Consideram-se, para fins da atuação estratégica da SUFRAMA, as seguintes áreas:

- I **atração de investimentos;**
- II **administração de incentivos;**
- III **cooperação interinstitucional/parcerias, e**
- IV **desenvolvimento institucional.**

Políticas e Diretrizes

I - POLÍTICA PARA ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Identificar e promover vantagens locacionais e competitivas para atração de investimentos na região, de forma a assegurar o desenvolvimento sócio-econômico da Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e outras áreas sob sua administração.

DIRETRIZES

Para a concretização desta política, a SUFRAMA deverá **TER**:

01. sistema de informações sobre instituições financeiras e creditícias e dos mercados nacional e internacional;
02. sistema de marketing;
03. diagnóstico das potencialidades regionais economicamente viáveis ;
04. programa de implantação de infra-estrutura em pólos de desenvolvimento;
05. programa de estudos setoriais em intercâmbio com entidades públicas e privadas;
06. programa de fomento às micro e pequenas empresas;
07. estudo de competitividade de produtos na ZFM.

II - POLÍTICA PARA ADMINISTRAÇÃO DE INCENTIVOS

Administrar a concessão de incentivos com vistas ao desenvolvimento da Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e outras áreas sob sua administração.

DIRETRIZES

Para a efetivação desta política, a SUFRAMA deverá **TER**:

01. programa de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na concessão dos incentivos nos regimes fiscais da Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e outras áreas sob sua administração;
02. programa de incentivo ao reinvestimento na região, dos lucros auferidos pelas empresas;
03. sistemática integrada de apresentação, análise, aprovação, acompanhamento e fiscalização de projetos industriais e agrossilvopastoris;
04. programa de incentivo à maior agregação de valor local.

III - POLÍTICA PARA PARCERIAS

Promover permanente articulação com os setores público e privado, buscando parcerias que contribuam para o cumprimento da missão.

DIRETRIZES

Para que esta política seja alcançada, a SUFRAMA deverá **TER**:

01. programas conjuntos com empresas e instituições ligadas à área de atuação da SUFRAMA;
02. articulação com entidades de financiamento e fomento ao desenvolvimento;
03. ações conjuntas com entidades públicas e privadas, visando a manutenção, ampliação e adequação de instrumentos legais de sustentação dos propósitos da SUFRAMA;
04. programas de atuação com organizações não governamentais;
05. programa de fomento junto a organismos governamentais, empresas e instituições que atuem ou desenvolvam atividades em ciência e tecnologia;
06. programa de integração regional em articulação com os governos dos Estados da Amazônia Ocidental e do Amapá.

IV - POLÍTICA ORGANIZACIONAL

Buscar de forma contínua o desenvolvimento organizacional da instituição.

DIRETRIZES

Para que esta política seja alcançada, a SUFRAMA deverá **TER**:

01. programa de recrutamento e capacitação de recursos humanos;
02. programa de avaliação de desempenho;
03. programa de desenvolvimento organizacional, tecnológico e de sistemas de informações; e
04. programa de qualidade e produtividade.

Ações Especiais

Consideram-se como ações especiais, medidas indutoras de mudanças qualitativas na sua área de atuação:

1. interiorização de ações; e
2. atração de empreendimentos.

Produtos e Serviços

Para as Áreas Estratégicas foram identificados diversos Grupos de Clientes e respectivos benefícios que a SUFRAMA irá propiciar, mediante um elenco de **Produtos/Serviços**, conforme discriminação a seguir:

ÁREA ESTRATÉGICA: ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS	
GRUPO DE CLIENTES: EMPRESAS	
PRODUTOS/SERVIÇOS	
ATUAIS	POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none">- venda de terrenos com infra-estrutura nos Distritos Industrial e Agropecuário;- divulgação de incentivos;- assessoria/consultoria de investimentos;- participação e promoção de feiras, congressos, exposições e outros eventos;- entrepostagem de mercadorias no regime do EIZOF com as seguintes vantagens:<ul style="list-style-type: none">• diferimento do pagamento de tributos federais e estaduais, quando cabível;• entrepostagem de mercadorias por até 5 anos;• importação e estocagem de mercadoria com e sem cobertura cambial;• taxa de armazenagem competitiva a nível internacional.	<ul style="list-style-type: none">- programa de apoio à micro e pequena empresa;- identificação e divulgação de projetos economicamente viáveis;- estimular a ampliação da infra-estrutura de apoio à produção;- apoio à captação de recursos para ciência, tecnologia e desenvolvimento de recursos humanos;- implementação de projetos-piloto de interesse regional;- ampliação dos serviços e instalação definitiva do EIZOF.;- estudos de competitividade de produtos;- identificação e divulgação de fontes de financiamento;- estimular a criação de armazéns para mercadorias nacionais em regime especial.

ÁREA ESTRATÉGICA: ADMINISTRAÇÃO DE INCENTIVOS	
GRUPO DE CLIENTES: EMPRESAS INDUSTRIAIS	
PRODUTOS/SERVIÇOS	
ATUAIS	POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> - isenção de IPI para os bens industrializados na ZFM; - redução do II e isenção do IPI sobre matérias-primas e componentes importados pela ZFM; - isenção do Imposto de Exportação; - PROEX - Programa Especial de Exportação: <ul style="list-style-type: none"> • isenção do imposto de exportação; • isenção do ICMS; • isenção de preços públicos cobrados pela SUFRAMA; • isenção do II sobre componentes; • prêmio adicional ao limite de importação da empresa. - isenção de IPI para produtos industrializados na Amazônia Ocidental que utilizem matérias-primas agrícolas e extrativas vegetais de produção regional, exclusive as de origem pecuária; - crédito presumido do IPI ao adquirente dos produtos enquadrados quando empregados como matérias-primas, produtos intermediários ou materiais de embalagem na industrialização, em qualquer ponto do Território Nacional, de produtos efetivamente sujeitos ao pagamento do referido imposto; - isenção do II e do IPI sobre importação de mercadorias estrangeiras para Amazônia Ocidental (Portaria 300/MF/MPO); - isenção do Adicional ao Frete para a Renovação da Marinha Mercante - AFRMM (Lei 8.387/91, art. 5º, e DL nº 2.404, de 23/12/87, art. 5º, respectivamente) - isenção do IPI para mercadorias de origem nacional destinadas a ZFM, Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio; - isenção de impostos na importação de bens de Capital na ZFM e ALC's; <p>concessão de terrenos com infra-estrutura a preço simbólico.-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - extensão de armazenagem alfandegária em áreas não incentivadas; - incentivar a construção de galpões industriais destinados à micro e pequena empresa; - aumento das vantagens do PROEX; - diferimento dos pagamentos de preço público da SUFRAMA e dos tributos, previstos na armazenagem de mercadorias nacionais.

ÁREA ESTRATÉGICA: ADMINISTRAÇÃO DE INCENTIVOS	
GRUPO DE CLIENTES: EMPRESAS COMERCIAIS	
PRODUTOS/SERVIÇOS	
ATUAIS	POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> - isenção de IPI na entrada de mercadorias nacionais na ZFM, Amazônia Ocidental e ALC's; - isenção de II e IPI na entrada de mercadorias estrangeiras na ZFM e ALC's; - isenção de II e IPI na entrada de mercadorias estrangeiras na Amazônia Ocidental nos termos da Portaria Interministerial MF/MPO No. 300/96; - diferimento de pagamento de impostos, quando couber, com a utilização do regime do EIZOF. 	<ul style="list-style-type: none"> - instalação definitiva do EIZOF, inclusive com área para exposição/venda no atacado, de produtos estrangeiros; - venda de produtos estrangeiros por reembolso postal - Regime de Tributação Simplificada. - diferimento dos pagamentos de preço público da SUFRAMA e dos tributos, previstos na armazenagem de mercadorias nacionais em regime especial.

ÁREA ESTRATÉGICA: ADMINISTRAÇÃO DE INCENTIVOS	
GRUPO DE CLIENTES: EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS	
PRODUTOS/SERVIÇOS	
ATUAIS	POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> - isenção do Imposto de Importação; - isenção do IPI para bens adquiridos no mercado nacional e estrangeiro; - concessão de terrenos com infra-estrutura a preço simbólico. 	<ul style="list-style-type: none"> - diferimento dos pagamentos do preço público da SUFRAMA e dos tributos, previstos na armazenagem de mercadorias nacionais em regime especial.

ÁREA ESTRATÉGICA: ADMINISTRAÇÃO DE INCENTIVOS	
GRUPO DE CLIENTES: EMPREENDIMENTOS NO DISTRITO AGROPECUÁRIO	
PRODUTOS/SERVIÇOS	
ATUAIS	POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> - isenção de IPI para os bens industrializados; - redução do II e isenção do IPI sobre matérias-primas e componentes importados; - isenção do Imposto de Exportação; - PROEX - Programa Especial de Exportação; <ul style="list-style-type: none"> • isenção do Imposto de Exportação; • isenção do ICMS; • isenção de preços públicos cobrados pela SUFRAMA; • isenção do II sobre componentes; • prêmio adicional ao limite de importação da empresa. - isenção de IPI para produtos industrializados na Amazônia Ocidental que utilizem matérias-primas agrícolas e extrativas vegetais de produção regional, exclusive as de origem pecuária; - crédito presumido do IPI ao adquirente dos produtos enquadrados quando empregados como matérias-primas, produtos intermediários ou materiais de embalagem na industrialização, em qualquer ponto do Território Nacional, de produtos efetivamente sujeitos ao pagamento do referido imposto; - isenção do Adicional ao Frete para a Renovação da Marinha Mercante - AFRMM (Lei 8.387/91, art. 5º, e DL nº 2.404, de 23/12/87, art. 5º, respectivamente) - isenção do IPI para mercadorias de origem nacional; - isenção de impostos na importação de bens de Capital; - concessão de terrenos com infra-estrutura a preço simbólico. 	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento de modelos alternativos de colonização; - identificação e divulgação das potencialidades do Distrito Agropecuário; - assistência técnica em articulação com os órgãos específicos; - apoio à comercialização; - incentivo à produção.

ÁREA ESTRATÉGICA: COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL	
GRUPO DE CLIENTES: INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS, ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS, NACIONAIS E INTERNACIONAIS	
PRODUTOS/SERVIÇOS	
ATUAIS	POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> - apoio técnico; - desenvolvimento de Recursos Humanos; - intercâmbio de informações; - pesquisas sócio-econômicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - apoio à pesquisa aplicada; - diagnósticos setoriais; - difusão de tecnologia.