



# Planejamento Estratégico

*Aprovado pela Resolução nº 173/2003 do Conselho de Administração - CAS, na sua 203ª reunião ordinária, realizada em 16/07/2003.*

**- 2003 -**

# **Planejamento Estratégico**

*Elaborado pelas bases Deliberativa e Operacional do Comitê Central de Planejamento e Coordenação Administrativa – COPLAN, em reuniões realizadas em novembro de 2002.*

*Janeiro/2003*

# Planejamento Estratégico

## *Índice*

---

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>3</b>
<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>VALORES .....</b>	<b>6</b>
<b>MISSÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>VISÃO DE FUTURO.....</b>	<b>7</b>
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>8</b>
<b>ÁREAS ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>9</b>
<b>POLÍTICAS E DIRETRIZES .....</b>	<b>10</b>
<b>AÇÕES ESPECIAIS.....</b>	<b>16</b>
<b>GRANDES LINHAS DE ATUAÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>PRODUTOS/SERVIÇOS X PARCEIROS/CLIENTES.....</b>	<b>17</b>

# Planejamento Estratégico

## *Apresentação*

---

Com o advento da tecnologia da informação e da rede de conhecimento, devidamente trabalhado pela inteligência competitiva, os cenários ganham novos contornos em intervalos de tempo cada vez menores. A estratégia corporativa corresponde a capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente as condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro. Neste processo, a grande função da estratégia é promover o equilíbrio entre a ousadia da missão da organização e o possível no presente para se atingir o futuro desejado.

Portanto, o presente trabalho procura inserir a organização no futuro desejado, ratificando o que vem sendo conquistado como fruto dos planejamentos estratégicos de 1993 e 1997, e o faz incorporando os novos desafios institucionais, o que só ocorrerá com uma postura pró-ativa e empreendedora.

Este documento não tem prazo de validade, devendo ser periodicamente realimentado com base nos resultados das ações implementadas. Deverá ser revisto formalmente, no mínimo, no horizonte temporal do Plano Plurianual do Governo Federal. Assim, antes de 2007 a organização deverá proporcionar uma nova reflexão estratégica.

Conceitualmente podemos dizer que planejamento estratégico é o processo iterativo de análise de oportunidades e ameaças, de pontos fortes e fracos e definição de objetivos estratégicos para a realização da missão da instituição, culminando com o estabelecimento de políticas e diretrizes, passando pelo delineamento de áreas estratégicas e ações especiais, além dos produtos e serviços, atuais e potenciais. Neste documento, introduziu-se a variável “valores” e “visão de futuro” não previstas no documento de 1997, além de resgatar os fatores críticos de sucesso abordados no documento de 1993.

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

- Valores
- Missão;
- Visão de futuro
- Fatores críticos de sucesso
- Objetivos estratégicos;
- Áreas estratégicas;
- Políticas;
- Diretrizes;
- Ações especiais; e
- Produtos e serviços.

**Valores** - princípios fundamentais que balizam o pensamento e o comportamento da organização.

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

## Planejamento Estratégico

**Visão de futuro** – define o que a organização pretende ser no futuro, incorpora as ambições e descreve o quadro futuro que a organização quer atingir.

**Fatores críticos de sucesso** – são áreas de atividade nas quais os alcances dos resultados favoráveis são absolutamente necessários para o bom êxito da organização. São ações emergenciais, identificadas na análise ambiental interna e externa, às quais se deve dar prioridade.

**Objetivos estratégicos** - propósitos da instituição que serão permanentemente buscados objetivando o fiel cumprimento de sua missão.

**Áreas estratégicas** - áreas de atuação da instituição definidas para os ambientes interno e externo.

**Políticas** - orientações de ordem geral, as quais 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 disponíveis ao público e os que poderão ser oferecidos no futuro.

O documento é o resultado da reflexão estratégica participativa obtida a partir de *workshops* realizados nos meses de julho e novembro de 2002 e janeiro de 2003, sob a coordenação do Departamento de Planejamento com a participação do corpo de assessoria, gerencial e técnico da instituição, representando cerca de 1/3 (um terço) da população institucional. Os *workshops* de janeiro, realizados em nível do Comitê de Planejamento – COPLAN, contaram, adicionalmente, com a participação da administração superior.

Destaca-se como paradigma central ser a SUFRAMA uma *agência padrão de excelência na indução do desenvolvimento sustentável, reconhecida no país e no exterior*. As áreas estratégicas (tecnologia & inovação; atração de investimentos; inserção internacional; desenvolvimento sustentável; logística e desenvolvimento institucional) foram contempladas no Plano Anual de Trabalho de 2001, o qual resultou de reflexão específica realizada pela organização. As ações especiais reforçam a necessidade de fortalecer o atual modelo da ZFM e da instituição para intensificar as ações de interiorização como uma forma de geração de emprego e renda e melhor distribuição de oportunidades e riquezas, dando maior visibilidade às condições de sustentabilidade mediante consolidação de sistemas de C&T&I locais e regional associados ao incentivo à exportação. Isto contempla, ainda, os desafios da criação de empresas de base tecnológica, do desenvolvimento sustentável e de melhor dinâmica da balança comercial.

## Planejamento Estratégico

O conjunto de premissas orientadoras do presente documento enseja o fortalecimento da atuação da SUFRAMA, contribuindo de maneira eficaz para o desenvolvimento sustentável de sua área de atuação, consolidando o Sistema de Planejamento – SIPLAD - da organização.

### *Valores*

---

A organização baliza seu comportamento nos seguintes valores, identificados nos exercícios de reflexão estratégica, os quais devem continuar sendo aprimorados:

*Probidade;*

*Ética;*

*Transparência;*

*Proatividade;*

*Competência;*

*Compromisso social e com o meio ambiente;*

*Unidade e coesão;*

*Parceria;*

*Respeito ao cliente;*

*Modernidade;*

*Qualidade dos serviços prestados*

*Zelo com a imagem;*

*Determinação;*

*Moralidade; e*

*Legalidade.*

# Planejamento Estratégico

## *Missão*

---

*“Promover desenvolvimento sustentável, mediante geração, atração e consolidação de investimentos, apoiado em capacitação tecnológica, visando à inserção internacional competitiva.”*

## *Visão de Futuro*

---

*“Ser uma agência padrão de excelência na indução do desenvolvimento sustentável, reconhecida no país e no exterior.”*

## *Fatores Críticos de Sucesso*

---

A organização deverá priorizar determinadas ações institucionais, caracterizadas como **fatores críticos de sucesso**, relacionados abaixo, evidenciados nas reflexões estratégicas que deram base para este trabalho:

*Implantar um sistema de inteligência competitiva;*

*Aprimorar o sistema de planejamento;*

*Ampliar a integração com as unidades descentralizadas;*

*Intensificar a formação de capital intelectual;*

*Ampliar os mecanismos de tecnologia da informação/equipamentos;*

*Resolver os principais conflitos dos recursos humanos (próprios e terceirizados);*

*Ajustar sua Estrutura Organizacional aos novos desafios institucionais;*

*Modernizar a comunicação interna e externa;*

*Aprimorar a articulação com parceiros;*

*Implantar instrumentos de avaliação de desempenho (indicadores);*

*Consolidar os valores institucionais;*

*Buscar um quadro de pessoal ideal mediante a criação de carreiras típicas das atividades da instituição;*

*Estabelecer a cultura de compartilhamento de informações/conhecimento; e*

*Aperfeiçoar os benefícios de recursos humanos.*

## Planejamento Estratégico

### *Objetivos Estratégicos*

---

Os objetivos estratégicos elencados abaixo, direcionam a SUFRAMA para o cumprimento da sua missão:

- I Identificar e divulgar oportunidades de investimentos;*
- II Atrair investidores nacionais e estrangeiros e apoiar o empreendedorismo local;*
- III Obter o reconhecimento nacional e internacional como agência permanente de indução do desenvolvimento sustentável;*
- IV Identificar e estimular investimentos em infra-estrutura pelos setores público e privado;*
- V Estimular e fortalecer os investimentos na formação de capital intelectual e em ciência, tecnologia e inovação pelos setores público e privado;*
- VI Consolidar o Pólo Industrial de Manaus - PIM;*
- VII Buscar o superávit da balança comercial em sua área de atuação;*
- VIII Incrementar as atividades agrícolas, florestais e agroindustriais;*
- IX Fortalecer as atividades do comércio de mercadorias estrangeiras, nacionais e regionais;*
- X Contribuir para o aprimoramento da prestação de serviços relacionados às atividades econômicas de sua área de atuação;*
- XI Intensificar o processo de articulação e de parceria com órgãos e entidades públicas e privadas;*
- XII Buscar a permanente inovação organizacional;*
- XIII Contribuir para a conscientização e consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável na região; e*
- XIV Aprimorar o processo de interiorização dos efeitos do modelo ZFM.*



# Planejamento Estratégico

## *Áreas Estratégicas*

---

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

- I Tecnologia & inovação;*
- II Atração de investimentos;*
- III Inserção internacional;*
- IV Desenvolvimento sustentável;*
- V Logística;*
- VI Desenvolvimento institucional.*

# Planejamento Estratégico

## *Políticas e Diretrizes*

---

### I - POLÍTICA PARA TECNOLOGIA & INOVAÇÃO

Para a área estratégica de **Tecnologia & Inovação** a organização definiu a seguinte política:

***“Apoiar os sistemas de locais C&T&I, visando contribuir para criação de base tecnológica eficiente com potencial para atender as demandas, viabilizando a consolidação do Pólo Industrial de Manaus (PIM) e o estabelecimento de mecanismos indispensáveis para dar suporte a projetos nas áreas de biotecnologia, agroindústria e desenvolvimento sustentável”.***

Para a concretização desta política, a SUFRAMA deverá desenvolver as seguintes diretrizes:

1. Programa para realização sistemática de plataformas tecnológicas;
2. Programa de indução e busca de recursos financeiros junto a fundos setoriais e agências de financiamento nacionais e estrangeiras;
3. Programa de articulação de aliança cooperativa, visando o desenvolvimento de capital intelectual;
4. Programa para implementação do CT-PIM;
5. Ação de implementação do Centro de Biotecnologia da Amazônia – CBA;
6. Programa de cooperação técnica com instituições de financiamento para C&T&I;
7. Programa de empreendedorismo e de atração de talentos;
8. Programa de articulação para integração academia/empresa visando a criação/inação de produtos e processos;
9. Programa de captação de recursos externos sob a ótica de novos pólos de desenvolvimento (CBA, CT-PIM);
10. Programa de incentivo e estímulo às empresas de base tecnológica;
11. Programa de agregação de valor aos produtos da região;
12. Ação de criação e manutenção de programas prioritários para captação de recursos;
13. Programa de manutenção e ampliação do sistema local e regional de incubadoras;
14. Programa de apoio às ações de implementação do parque tecnológico para o PIM; e
15. Programa de negociações para transferência de alta tecnologia;

# Planejamento Estratégico

## II - POLÍTICA PARA ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Para a área estratégica de **Atração de Investimentos** a organização definiu a seguinte política:

***Identificar e divulgar vantagens comparativas para atração de investimentos na região, de forma a promover o desenvolvimento sócio-econômico da Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e outras áreas sob sua jurisdição.***

Para concretizar a política de atração de investimento a SUFRAMA deverá desenvolver as seguintes diretrizes:

01. Programa de coleta e divulgação de informações sobre instituições financeiras e creditícias;
02. Programa de identificação e divulgação de mercados nacional e internacional;
03. Programa de marketing para a instituição e para o modelo ZFM;
04. Programa de divulgação das potencialidades regionais economicamente viáveis;
05. Programa de divulgação das oportunidades de negócios no Pólo Industrial de Manaus e Distrito Agropecuário;
06. Programa de estudos setoriais em intercâmbio com entidades públicas e privadas;
07. Programa de fomento às micro e pequenas empresas;
08. Programa de estudos da competitividade de produtos na ZFM;
09. Programa de identificação e atração de investidores;
10. Programa de estudo de adequação de vantagens comparativas em sua área de jurisdição;
11. Programa para organização de missões empresariais; e
12. Programa de estímulo ao reinvestimento dos lucros auferidos pelas empresas na região.

## Planejamento Estratégico

### III - POLÍTICA PARA INSERÇÃO INTERNACIONAL

Para a área estratégica de **Inserção Internacional** a organização definiu a seguinte política:

***Incentivar o crescimento do comércio exterior mediante o aumento das exportações e buscar a abertura de mercados para os produtos do PIM e outras áreas sob sua jurisdição.***

Para a concretização desta política, a SUFRAMA deverá desenvolver as seguintes diretrizes:

01. Programa de ampliação da competitividade dos produtos mediante melhor utilização, aprimoramento e desenvolvimento dos mecanismos de exportação;
02. Programa de identificação, participação e acompanhamento das negociações de acordos e tratados internacionais pelo Brasil e Mercosul;
03. Programa de apoio à implementação de plataformas de exportação;
04. Programa de abertura de novos mercados para os produtos da região, mediante concessão de preferências tarifárias e eliminação de barreiras não tarifárias;
05. Programa de abertura de melhores condições de acesso a mercados para os produtos da região, apoiado em estudos técnicos que comprovem que o modelo contribui para a preservação ambiental;
06. Programa de promoção comercial dos produtos do Pólo Industrial de Manaus e outras áreas sob sua jurisdição;
07. Programa de apoio e assistência ao exportador nas relações comerciais com o exterior;
08. Programa de estímulo às pequenas e médias empresas de produtos regionais voltadas para a exportação;
09. Programa de estímulo à melhoria da qualidade de produtos;
10. Programa de articulação inter-institucional visando a eliminação de entraves técnicos e burocráticos vinculados à área de exportação; e
11. Programa de estímulo à exploração efetiva da marca Amazônia nos produtos regionais.

## Planejamento Estratégico

### IV - POLÍTICA PARA DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Para a área estratégica de **Desenvolvimento Sustentável** a organização definiu a seguinte política:

***Contribuir para a construção de um modelo de desenvolvimento para a Amazônia criando condições para a utilização sustentável da capacidade produtiva dos recursos naturais, assegurada a viabilidade econômica e a melhoria da qualidade de vida das populações locais.***

Para a concretização desta política, a SUFRAMA deverá desenvolver as seguintes diretrizes:

01. Programa de desenvolvimento sustentável em parceria com os Estados e Municípios de sua área de atuação para exploração das potencialidades regionais;
02. Programa de identificação, estímulo e divulgação de pólos de desenvolvimento regional;
03. Programa de integração de políticas para o desenvolvimento sustentável em parceria com órgãos e entidades públicas e privadas;
04. Programa de articulação com os governos Federal e Estaduais para captação de recursos financeiros;
05. Programa de fortalecimento das atividades agrícolas, florestais e agro-industriais, mediante a geração e transferência de tecnologia;
06. Programa de apoio a implantação de projetos agroindustriais na sua área de atuação;
07. Programa de incremento da participação de produtos regionais na formação do PIB regional;
08. Programa de implantação de projetos demonstrativos, estruturados nas potencialidades regionais, direcionados para a exportação;
09. Programa de implantação de projetos piloto de colonização em sua área de atuação;
10. Programa de aprimoramento da produção local com base no associativismo; e
11. Programa de estímulo às pequenas e médias empresas, associações e cooperativas de produtores regionais.

# Planejamento Estratégico

## V - POLÍTICA PARA LOGÍSTICA

Para a área estratégica de **Logística** a organização definiu a seguinte política:

***Estimular e apoiar investimentos em infra-estrutura para o desenvolvimento de projetos nos setores industrial, comercial, de serviços e do agronegócio, viabilizando o fortalecimento do Pólo Industrial de Manaus e a interiorização do desenvolvimento na sua área de atuação.***

Para a concretização desta política, a SUFRAMA deverá desenvolver as seguintes diretrizes:

1. Programa de implantação de entrepostos aduaneiros;
2. Programa de apoio a projetos vinculados aos eixos de desenvolvimento e integração nacional;
3. Programa de apoio à construção de porto no Distrito Industrial de Manaus;
4. Programa de apoio à logística dos produtos de sua área de atuação;
5. Programa de estímulo à atração de investimentos públicos e privados em atividades logísticas;
6. Programa regional de capacitação de recursos humanos em logística;
7. Programa para implementação do Entreposto Internacional da Zona Franca de Manaus - EIZOF;
8. Programa de estímulo ao desenvolvimento de sistemas isolados de fornecimento de energia;
9. Programa de estímulo a investimentos em infra-estrutura de apoio à produção local;
10. Programa de manutenção e ampliação da infra-estrutura dos Distritos; e
11. Programa de estímulo à estruturação de condomínios industriais.

# Planejamento Estratégico

## VI - POLÍTICA PARA DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Para a área estratégica de **Desenvolvimento Organizacional** a organização definiu a seguinte política:

***Buscar o permanente desenvolvimento organizacional da instituição.***

Para a concretização desta política, a SUFRAMA deverá desenvolver as seguintes diretrizes:

1. Programa de capacitação e adequação de recursos humanos em atendimento às demandas e desafios da organização;
2. Programa de avaliação de desempenho institucional;
3. Programa de desenvolvimento organizacional, tecnológico e de sistemas de informações;
4. Programa de qualidade e produtividade;
5. Programa de reavaliação das atribuições das CORE's e ALC's;
6. Programa de adequação da infra-estrutura física às demandas e necessidades da organização;
7. Programa de aprimoramento da sistemática de comunicação interna;
8. Programa de aprimoramento da promoção institucional;
9. Programa de aprimoramento de indicadores institucionais;
10. Programa de atendimento a clientes internos e externos; e
11. Programa de implantação da gestão do conhecimento.

## Planejamento Estratégico

### *Ações Especiais*

---

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

- 1. Interiorização do desenvolvimento;*
- 2. Sistema de C&T&I ;*
- 3. Incentivo à exportação.*

### *Grandes Linhas de Atuação*

---

A SUFRAMA, atenta à dinâmica do ambiente externo seleciona 3 (três) grandes questões de futuro, as quais deverão ser introduzidas na organização para fins de discussão e posicionamento, considerando sua atual visão de futuro, que são:

- 1. Utilização da água como recurso estratégico para o desenvolvimento econômico;*
- 2. Seqüestro de carbono em decorrência da floresta tropical úmida, característica de sua área de atuação, como mecanismo de captação de recursos financeiros financiador do desenvolvimento da região;*
- 3. Utilização do óleo de dendê para formulação do bio-diesel como fonte alternativa de energia.*



## Planejamento Estratégico

### *Produtos/Serviços x Parceiros/Clientes*

---

Historicamente a organização desenvolve suas atividades para um conjunto de parceiros e clientes oferecendo um elenco de produtos/serviços.

ATUAIS	
PARCEIROS/CLIENTES	PRODUTOS/SERVIÇOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Empresas;</li><li>- Governos;</li><li>- Instituições de ensino e de geração e transferência de tecnologia;</li><li>- Instituições privadas sem fins lucrativos;</li><li>- Agências de desenvolvimento regionais;</li><li>- Entidades de classe;</li><li>- Imprensa;</li><li>- Parlamentares;</li><li>- Consultores;</li><li>- Produtores rurais</li><li>- Outros segmentos da sociedade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Administração de incentivos, através da análise, aprovação, acompanhamento e avaliação de projetos;</li><li>- Financiamento de projetos de instituições públicas e privadas sem fins lucrativos, voltados para infra-estrutura, geração e transferência de tecnologia, formação de recursos humanos, etc.;</li><li>- Incentivo à exportação;</li><li>- Cadastramento de empresas;</li><li>- Controle de mercadorias;</li><li>- Identificação e divulgação de oportunidades de investimento;</li><li>- Implantação e manutenção de infra-estrutura dos Distritos Industrial e Agropecuário;</li><li>- Informações sobre sua área de atuação;</li><li>- Parcerias e cooperação técnica;</li><li>- Estudos e pesquisas econômicas e sociais.</li></ul>

Para cumprir os desafios impostos pela atual reflexão estratégica, expressos nos objetivos, políticas e diretrizes a organização deverá desenvolver novos produtos/serviços com vistas a atender a demanda de novos parceiros/clientes

POTENCIAIS	
PARCEIROS/CLIENTES	PRODUTOS/SERVIÇOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Agências de financiamento de C&amp;T&amp;I;</li><li>- Instituições privadas sem fins lucrativos;</li><li>- Agências internacionais de transferência de tecnologia e de financiamento;</li><li>- Agências reguladoras; e</li><li>- Bancos de desenvolvimento nacionais e estrangeiros;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Projetos de desenvolvimento de C&amp;T&amp;I;</li><li>- Alianças estratégicas;</li><li>- Acordos de cooperação técnica nacional e internacional; e</li><li>- Parcerias na execução de programas e projetos de desenvolvimento sustentável.</li></ul>

## **Planejamento Estratégico**

*MINISTRO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMERCIO EXTERIOR*  
**Luís Fernando Furlan**

*SUPERINTENDENTE DA ZONA FRANCA DE MANAUS*  
**Flávia Skrobot Barbosa Grosso**

*SUPERINTENDENTE ADJUNTO DE PLANEJAMENTO*  
**Isper Abraham Lima**

*SUPERINTENDENTE ADJUNTO DE PROJETO*  
**Oldemar Iank**

*SUPERINTENDENTE ADJUNTO DE ADMINISTRAÇÃO*  
**Francisco de Souza Rodrigues**

*SUPERINTENDENTE ADJUNTO DE OPERAÇÕES*  
**Luiz Fernando Almendros de Oliveira**

DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO - DEPLA  
COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO - COPLA

*Equipe Técnica:*

ALBERTO RIBEIRO DA SILVA - coordenador

JACÓ ARAÚJO DA SILVA - economista

MARIA DAS GRAÇAS LOPES E OLIVEIRA - economista

TEREZINHA DE JESUS D'ÁVILA ACRIS - economista

---

*Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA*  
*Rua Ministro João Gonçalves de Souza s/n – Distrito Industrial*  
CEP: 69.075.770  
*http: [www.suframa.gov.br](http://www.suframa.gov.br)*  
Fone (xxx) 92 614-7092



**MINISTÉRIO DO  
DESENVOLVIMENTO**