



MASTER PLAN



BENCHMARKING PARA ATRAÇÃO DE
INVESTIMENTOS DA CADEIA PRODUTIVA

PROGRAMA PARA
DESENVOLVIMENTO
DA INDÚSTRIA

Sumário

1. TÍTULO.....	3
2. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	3
3. JUSTIFICATIVA.....	3
4. OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	5
5. ESPECIFICAÇÃO.....	5
6. MAPEAMENTO DE ATORES.....	6
7. PLANO DE RISCO DO PROJETO.....	6
8. PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	8
9. MONITORAMENTO	9
10. ORÇAMENTO.....	9

1. TÍTULO

Benchmarking para atração de investimentos da Cadeia Produtiva

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

O benchmarking é uma ferramenta poderosa para a avaliação do desempenho de uma organização, permitindo a ela uma comparação contínua da sua performance com a de outras organizações, frequentemente a líder no segmento em questão. Seu principal produto é o conhecimento, através da observação e comparação, das melhores práticas para o setor em questão, e de quais entraves dificultam a competitividade frente a outras organizações.

O processo de benchmarking deve ser feito de forma contínua, visando à identificação e adequação das melhores práticas a realidade na qual a organização está inserida, logo, nem sempre se trata de cópia das práticas dos concorrentes, pois cada ambiente possui as suas peculiaridades, que devem ser tratadas de forma individualizada para a mitigação dos entraves.

O benchmarking pode ser aplicado em sistemas mais complexos, como a cadeia produtiva de um setor. O conhecimento aprofundado das falhas e acertos do processo promove o fortalecimento dos elos, além de facilitar a elaboração de uma agenda convergente de ações. Se aplicada de forma correta e contínua, há ainda como benefício o possível aumento da competitividade e a melhoria da imagem da organização perante o mercado.

A fim de melhor contribuir para um maior desenvolvimento da cadeia produtiva do setor elétrico, este projeto tem como objetivo geral: Mapear modelos de negócios de estados concorrentes para atração de investimentos no setor elétrico. Neste projeto, deverá ser realizada uma pesquisa dos gargalos do setor elétrico no Ceará e quais práticas foram adotadas em estados concorrentes para alavancar o desenvolvimento do setor elétrico destes.

Os impactos deste projeto se refletirão na simplificação dos processos no estado e na melhoria da competitividade do setor no Ceará. No longo prazo, o mapeamento pode contribuir para a colocação do Ceará em posição de destaque no cenário nacional em energias renováveis.

3. JUSTIFICATIVA

Cadeia produtiva é definida como um conjunto de operações e serviços ligados a uma atividade central, tendo seu conceito desenvolvido como um instrumento de visão sistêmica, pois se origina da ideia de que a produção de bens e/ou serviços pode ser representada por etapas sucessivas. A partir

da própria definição, percebe-se que a chave para o desenvolvimento da cadeia produtiva está no fortalecimento da interação entre os seus elos.

O conceito de competitividade sistêmica destaca que a eficiência produtiva da cadeia depende de uma série de condições e fatores externos a ela, como: disponibilidade de mão de obra qualificada, presença de infraestrutura adequada, regulação da produção e comercialização, políticas de atração de investimentos, dentre outros. Em relação a análise das oportunidades de investimento, deve-se estudá-las através de uma ótica intersetorial, pois a implantação de novos empreendimentos em um estado depende das condições de concorrência com outros empreendimentos do mesmo setor em outros estados, no mesmo país ou no exterior, como também das perspectivas de demanda e fornecimento de insumos.

Diante do exposto, pode-se perceber que uma cadeia produtiva forte e competitiva possui maior potencial para atração de investimentos, o que por sua vez traz como consequências o aumento da atividade econômica do setor e o aumento dos postos de trabalho. Desta forma, a análise do potencial de crescimento e dos entraves ao desenvolvimento do setor são essenciais para o crescimento do Ceará no setor elétrico. Para uma melhor percepção de quais pontos podem ser trabalhados para tornar o estado mais competitivo, deve-se estudar as práticas adotadas em estados concorrentes do Ceará, observando-as e adaptando-as ao contexto local.

A fim de analisar os modelos de negócios realizados em estados concorrentes ao Ceará e assim contribuir para um maior desenvolvimento da cadeia produtiva do setor elétrico, este projeto, elaborado por um grupo de especialistas do setor na primeira reunião do projeto Masterplan da Federação das Indústrias do Estado do Ceará, está ligado direta e indiretamente às ações propostas no *roadmap* do setor, de acordo com o quadro abaixo:

Ações diretamente contempladas	Ações indiretamente contempladas
Atrair novas empresas e fornecedores da cadeia produtiva	Realizar mapeamento da cadeia produtiva de energia eólica no Ceará
Articular integração dos atores da cadeia produtiva para alocação eficiente de recursos	Realizar mapeamento da cadeia produtiva de energia solar no Ceará
Realizar diagnóstico sobre o ambiente de investimentos em energia eólica	

Vale ressaltar ainda que este projeto pretende contribuir para o alcance de duas das cinco visões de futuro construídas pelos especialistas do setor no painel da Rota Estratégica Setor Elétrico, a saber: “Líder na inovação, atração e desenvolvimento de negócios em toda a cadeia de energia eólica” e “Polo nacional de excelência em inovação, atração e desenvolvimento de negócios em toda a cadeia de energia solar”.

4. OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral deste projeto é: Mapear metodologias adotadas por estados concorrentes para atração de investimentos no setor elétrico.

Como objetivos específicos:

- Revigorar o setor elétrico;
- Maior agilidade nos processos;
- Maior atração de investidores;
- Aumento da atividade econômica.

5. ESPECIFICAÇÃO

Para que este projeto tenha um efetivo funcionamento e impacto, lista-se, a seguir, o requisito mínimo:

- A pesquisa deve ser realizada nos estados que fazem o processo ágil – a existência de estados que possuem modelos de negócios facilita o mapeamento das melhores práticas, a identificação de gargalos e quais ações podem ser tomadas para contorná-los.

Além disso, este projeto lida com algumas premissas, a saber:

- Existência de estados com o processo de atração de investidores mais desenvolvido – a existência desses estados evidencia que existem práticas de sucesso para atração de investimentos que podem ser estudadas e compiladas;
- Abertura de outros estados para colaboração – a receptividade de outros estados em colaborar com o mapeamento facilita a compilação das melhores práticas de negócios. O relacionamento é mutuamente benéfico, pois as práticas adotadas podem ser diferentes entre os estados e o mapeamento delas gera como resultado o fortalecimento da cadeia produtiva dos estados envolvidos;
- Identificação das áreas de atuação – desta forma, o trabalho pode ser dividido por áreas, facilitando a identificação dos atores e a coleta de informações para o mapeamento.

As restrições deste projeto são apresentadas a seguir:

- Mapear pelo menos 3 estados do Nordeste – sendo os concorrentes diretos do estado do Ceará, o conhecimento das políticas públicas e modelos de atração de investimentos são fundamentais para a melhor atuar nos entraves da cadeia produtiva cearense;
- Deve ser realizado em 6 meses.

6. MAPEAMENTO DE ATORES

Os atores (instituições) mais indicados a participarem da criação e desenvolvimento do benchmarking são apresentados no quadro a seguir juntamente com o papel da instituição bem como o seu grau de impacto:

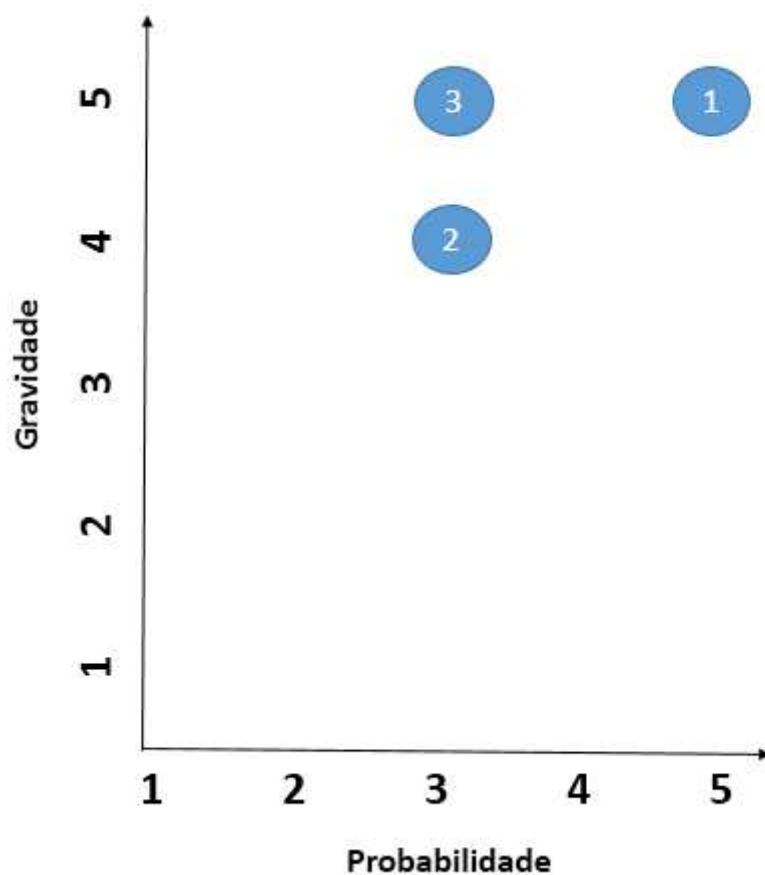
Instituição	Papel da Instituição	Grau de impacto
Governo do Estado do Ceará	Coordenadora	Alto
Bancos de fomento	Apoiadora	Alto
Empresas do setor	Apoiadora	Alto
Federação das indústrias do Estado do Ceará -FIEC	Apoiadora	Alto
Investidores nacionais e internacionais	Parte interessada	Alto

7. PLANO DE RISCO DO PROJETO

Os riscos mensuráveis no Benchmarking da cadeia produtiva do setor elétrico são apresentados no quadro a seguir com suas possíveis causas e prováveis efeitos:

Risco	Causas possíveis	Efeitos prováveis
1. Falta de apoio institucionais e de outros estados	Ausência de interesse do governo do estado no projeto	Não utilização dos resultados do mapeamento
	Falta de abertura de outros estados para a colaboração	Não realização do mapeamento
2. Atraso no prazo	Agenda descasada entre agentes e outros estados	Aumento dos custos do projeto
3. Falta de recursos	Verba insuficiente para mobilizar as equipes	Não realização do mapeamento

A figura a seguir apresenta a matriz de Probabilidade *versus* Gravidade de cada um dos riscos apresentados no quadro anterior:



O quadro a seguir apresenta o plano de mitigação para cada risco apresentado anteriormente:

Risco	Plano de mitigação
1. Falta de apoio institucionais e de outros estados	Discutir com governo sobre a necessidade de realização do projeto
	Contratação de empresa de consultoria especializada na obtenção dessas informações
2. Atraso no prazo	Iniciar mobilização com outros estados antes do início formal do projeto
3. Falta de recursos	Angariar fundos de mais de uma agência de fomento

O quadro a seguir apresenta o plano de contingência (resposta ao risco) para cada risco apresentado anteriormente:

Risco	Plano de contingência (resposta ao risco)
1. Falta de apoio institucionais e de outros estados	Realizar pesquisa com empresas do setor para identificar gargalos
2. Atraso no prazo	Dividir mapeamento por setores e realizar entregas por blocos
3. Falta de recursos	Captar recursos de fontes interessadas

8. PLANO DE COMUNICAÇÃO

O plano de comunicação exposto a seguir apresenta cada tipo de comunicação bem como seus objetivos, meios de comunicação, frequência, públicos envolvidos, responsáveis e entregas:

Tipo de Comunicação	Objetivo	Meio	Frequência	Público	Responsável	Entregas
Seleção de equipes	Contratar pesquisadores e consultores especializados para coleta e análise dos dados	Presencial	Quantas reuniões forem necessárias	Coordenação do projeto Pesquisadores Consultores	Coordenadores do projeto	Equipe selecionada
Mapeamento de órgãos participantes	Mapear modelos de negócios adotados nos estados participantes do estudo	Presencial	Quantas reuniões forem necessárias	Coordenação do Projeto Pesquisadores Consultores	Coordenadores do projeto	Relatório gerencial
Criação de agenda de trabalhos	Organizar trabalhos por projeto, com datas de entrega definidas	Presencial	Uma vez	Coordenação do Projeto Pesquisadores Consultores	Coordenadores do projeto	Agenda de trabalho

Reunião de definição do escopo do trabalho	Definição de todos os produtos do projeto e seus requisitos	Presencial	Quantas reuniões forem necessárias	Coordenação do projeto ADECE	Coordenadores do projeto	Relatório gerencial
Reunião para definir itens de benchmarking	Organizar as etapas anteriores, compilando as melhores práticas	Presencial	Quantas reuniões forem necessárias	Coordenação do projeto ADECE	Coordenadores do projeto	Benchmarking realizado
Elaboração de projeto em função dos resultados do benchmarking	Desenvolver projeto para atuação nas áreas pesquisadas, em prol do desenvolvimento das energias renováveis	Semipresencial	Quantas reuniões forem necessárias	ADECE	Coordenação do projeto	Projeto para desenvolvimento da cadeia produtiva elaborado

9. MONITORAMENTO

Apresenta-se, a seguir, os indicadores de monitoramento do Projeto, bem como sua fórmula para cálculo e frequência de mensuração:

Indicador	Fórmula	Frequência de mensuração
Percentual de áreas mapeadas	$\text{N}^\circ \text{ de áreas mapeadas} / \text{N}^\circ \text{ total de áreas}$	Semestralmente
Nível de receptividade da pesquisa	$\text{N}^\circ \text{ de estados mapeados} / \text{N}^\circ \text{ total de estados}$	Semestralmente

10. ORÇAMENTO

[Elaborar junto com o coordenador escolhido]

REALIZAÇÃO:



PARCERIA:



APOIO



