

ARLENE REGNIER DE LIMA FERREIRA

**Projeto estratégico de desenvolvimento de um Instituto de Utilidade Pública
Federal sem fins lucrativos**

**São Paulo
(2014)**

ARLENE REGNIER DE LIMA FERREIRA

305

**Projeto estratégico de desenvolvimento de um Instituto de Utilidade Pública
Federal sem fins lucrativos**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista em
Gestão e Engenharia da Qualidade

**Área de Concentração:
Gestão e Engenharia da Qualidade**

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

**São Paulo
(2014)**

Agradeço a Deus, pois sem ele eu não teria
forças para esta longa jornada.
Agradeço também aos meus filhos Lauro e
Leonardo que embora não tivessem
conhecimento disto, mas iluminaram de
maneira especial os meus pensamentos
me levando a buscar mais conhecimentos
e me atualizar profissionalmente.

AGRADECIMENTOS

Ao professor *Adherbal Caminada Netto*, coordenador do curso, pelas orientações e estímulo constantes.

A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

Aos colegas do curso de Gestão da Qualidade pela cumplicidade, ajuda e amizade e a todos os que participaram direta ou indiretamente para a execução deste trabalho.

Aos meus *familiares e amigos* pelo apoio e compreensão constantes.

Planeje o difícil enquanto ainda é fácil, faz o que é grande enquanto ainda é pequeno. As coisas mais difíceis devem ser feitas enquanto ainda são fáceis, as maiores, enquanto ainda são pequenas. Por isso, o sábio nunca faz o que é grande, e é por este motivo que sempre alcança a grandeza.

Sun Tzu

RESUMO

O objetivo deste estudo é a implementação de um Plano Estratégico em um Instituto de Utilidade Pública Federal sem fins lucrativos. A metodologia aplicada foi o estudo de caso deste Instituto inserido no Terceiro Setor, utilizando esta ferramenta de gestão para administração da estrutura, visando à convergência de interesse das empresas e associados vislumbrando um Instituto saudável, forte e autossuficiente levando-se em consideração a peculiaridade de que seus dirigentes não possam ser remunerados.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Terceiro setor. Instituições sem fins lucrativos.

ABSTRACT

The objective of this study is to present the implementation of the strategic plan in a Federal Public Utility Institute nonprofit. The methodology used was the case study of this Institute inserted in the third sector, using this management tool for administering structure, aiming at convergence of interest and companies associated with gleaming sound Institute, strong and self-sufficient taking into consideration the peculiarity that its leaders cannot be paid.

Keywords: Strategic Planning. Third Sector. Non-profit institutions

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 4.1	- Matriz SWOT	19
Figura 5.1	- Etapas do Planejamento Estratégico	20
Figura 5.2	- Missão	22
Figura 5.3	- Processo de Geração e Difusão do Conhecimento.	23
Figura 5.4	- Cenários	24
Figura 5.5	- Diretrizes Estratégicas	25
Figura 5.6	- Cronograma dos Macroprocessos	27
Figura 5.7	- Associados X <i>Mark Share</i>	28
Figura 6.1	- Fluxograma do Quadro Social.....	29
Figura 6.1.3	- Mantenedores e Coletivos	31
Figura 6.3.1	- Perfil dos Sócios Individuais	33
Figura 6.3.3	- Potenciais Associados	36
Figura 7.1.1	- Entidades Afins.	41
Figura 7.1.2	- Cadeia x Tecnologia e Competitividade	42
Figura 7.2.1	- Relações Hierárquicas.	44
Figura 8.2	- Planejamento do <i>Marketing</i>	48
Figura 9.2.1	- Os Quatro Macroprocessos e suas Funções	50
Figura 9.3	- Resultados Esperados para 2015-2017	52
Figura 10.1	- Implantação dos Produtos e Serviços	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 6.1.1	- Evolução da Contribuição Social	30
Tabela 6.1.2	- Evolução esperada dos resultados de contribuição social. . .	30
Tabela 6.2.1	- Potenciais Sócios Mantenedores e Coletivos	32
Tabela 6.3.2	- Premissas.	34
Tabela 6.4.1	- Comparativo dos Sócios x Cimento.	37
Tabela 6.5	- Previsão de Associados.	39
Tabela 8.1	- Foco Plano de <i>Marketing</i>	47

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABCIC	Associação Brasileira da Construção Industrializada de Concreto
ABCP	Associação Brasileira de Cimento Portland
ABECE	Associação Brasileira de Engenharia e Consultoria Estrutural
ABEND	Associação Brasileira de Ensaios Não Destrutivos
ABESC	Associação Brasileira das Empresas de Serviços de Concretagem
ABGE	Associação Brasileira de Geologia de Engenharia e Ambiental
ABRAIC	Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva
ACI	<i>American Concrete Institute</i>
ASBEA	Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura
CBDB	Comitê Brasileiro de Grandes Barragens
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
IBTS	Instituto Brasileiro de Telas Soldadas
IE	Instituto de Engenharia
IVC	Instituto de Verificação de Circulação
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
SINAPROCIM	Sindicato Nacional de Produtos de Cimento
SINDUSCON	Sindicato da Indústria de Construção Civil de Grandes Estruturas no Estado de São Paulo
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
2.	FUNDAMENTAÇÃO	9
2.1	Revisão Bibliográfica	9
2.2	Planejamento Estratégico	10
2.3	Planejamento Estratégico e o Terceiro Setor	11
3.	ESTUDO DE CASO	14
3.1	Caracterização do Instituto	14
3.2	Objetivo	16
3.3	Diagnóstico dos principais aspectos analisados	16
4.	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	18
4.1	Missão	18
4.2	Visão	18
4.3	Valores	18
4.4	Importância da Análise Organizacional	18
5.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
5.1	Processo do Planejamento Estratégico	20
5.2	Missão do Instituto	21
5.3	Processo de Geração e Difusão do conhecimento	22
5.4	Cenários	23
5.5	Diretrizes Estratégicas e Projeto	24
5.5.1	Direcionamento da Pesquisa e Desenvolvimento	25
5.5.2	Revisão das Normas e Fomento das Práticas Recomendadas	25
5.5.3	Qualificação e Formatação	26
5.5.4	Segmentação da Informação	26
5.6	Cronograma do Projeto	26
5.7	Planos e Metas 2015-2017	27
6.	QUADRO SOCIAL	29
6.1	Panorama Atual	29
6.2	Análise Crítica do perfil dos Sócios Mantenedores e Coletivos	32
6.3	Análise Crítica do perfil dos Sócios Individuais e Estudantes	33
6.4	Análise Regional	37
6.5	Metas Regionais	39

7.	DIFUSÃO DO CONHECIMENTO	41
7.1	Panorama Atual	41
7.2	Canais para Difusão do Conhecimento	43
7.3	A Organização do INSTITUTO	45
8.	PLANO DE MARKETING	47
8.1	Foco no Planejamento	47
8.2	Processo e Planejamento do Marketing	48
9.	INDICADORES DE DESEMPENHO	49
9.1	Conceituação.	49
9.2	Elaboração.	49
9.3	Proposta para o período de 2015-2017.....	51
10..	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	53
10.1	Estratégias de Mobilização	53
11.	COMENTÁRIOS FINAIS	55
12.	CONCLUSÃO	57
13.	REFERÊNCIAS	58
14.	ANEXOS	62

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo o desenvolvimento de um Plano Estratégico em uma Instituição sem fins lucrativos.

O desenvolvimento do trabalho será feito para garantir o crescimento forte, contínuo e sustentado do INSTITUTO.

A cadeia produtiva do concreto é bastante pulverizada, há interesses conflitantes, técnicos, comerciais e estratégicos, principalmente no relacionamento horizontal.

Soluções que geram ações de fomento, sempre vão ser percebidas como enfoque comercial e por isso sujeitas a restrições políticas.

O grande desafio do INSTITUTO é conseguir reunir os interesses numa causa que une toda a cadeia produtiva num só objetivo estratégico. Por isso, deve-se ter a sensibilidade para tentar prever o quanto esse esforço poderá resultar em número de sócios e receitas de contribuições, e vice-versa, caso os planos se mostrem aquém da capacidade de gerar os resultados esperados.

Esta é a típica interação entre a prática, o bom senso e informações, nem sempre disponíveis na medida certa que se precisa.

De qualquer forma, tem-se que provocar uma força motivadora que mobilize para o atingimento de objetivos bastante desafiadores.

As Diretrizes balizadoras são:

D1. A entidade será provida de um Modelo de Gestão com instrumentos de planejamento, operação e controle das atividades operacionais, tanto física quanto financeira.

D2. As receitas virão de contribuições de associados, da venda de produtos e de serviços prestados à Cadeia do Concreto e da Construção Civil e da captação de verbas governamentais,

D3. Os eventos, Cursos e Congressos, deverão sempre ser superavitários financeiramente, ou na pior hipótese igualar receitas e despesas.

D4. As Diretorias Regionais serão mantidas e se enquadrarem às condições estabelecidas pelo Conselho Diretor, quanto a autossuficiência de recursos financeiros para suas promoções e demais orientações.

D5. As prioridades serão aprovadas anualmente pela Assembleia Geral Ordinária.

D6. O orçamento anual contemplará nas despesas as prioridades estabelecidas pelo Conselho Diretor.

O Planejamento Estratégico será uma ferramenta de gestão, visando à orientação na tomada de decisões. As metodologias aplicadas dar-se-ão por meio de pesquisas através de questionários, criação da missão, visão, valores e análise ambiental.

As informações foram adquiridas por meio de observação participativa e análise documental.

Durante a fase de elaboração, foi realizada uma Pesquisa de Opinião (**Anexos 01 e 02**), seguindo-se as recomendações da Diretoria no sentido de se ter uma visão ampla e atual dos interesses dos associados e do grau de satisfação com os objetivos, estratégias e serviços prestados atualmente pelo INSTITUTO.

2. FUNDAMENTAÇÃO

2.1. Revisão Bibliográfica

Toda e qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, participante do Primeiro, Segundo ou Terceiro Setor da sociedade civil, necessita de planejamento para conduzir sua administração.

Segundo Stoner (apud TYSLER; BARBERO, 2003), sem planos, os administradores não podem organizar eficientemente as pessoas, controlar resultados ou até mesmo dirigir de forma geral a instituição. Da mesma forma, Chiavenato afirma que

[...] O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. [...] determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. [...] começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. (CHIAVENATO, 2000, p.126).

De acordo com a Teoria Clássica, Gulick (apud CHIAVENATO, 2000) propõe que “planejamento é a tarefa de traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-las, a fim de atingir os objetivos da empresa”. (CHIAVENATO, 2000, p. 59).

Assim, baseando-se nas reflexões de Alday (2000), pode-se afirmar que o ato de planejar refere-se ao conjunto de ações a serem adotadas para atingir um determinado objetivo já delineado e delimitado, ou seja, a plena ou quase certeza de que estas ações acontecerão conforme os fatores determinados para o alcance dos resultados almejados. Esta autora ainda trata o planejamento como uma abordagem para o futuro, mas com medidas para mensurar resultados que ajudem a medir a eficiência das estratégias estabelecidas pelo plano de ação, possibilitando que o planejamento seja um resultado tático da projeção do futuro.

Woiler e Mathias (apud LEMOS *et al*, 2004) destacam que o planejamento é um processo de tomada de decisões interdependentes, que procuram conduzir a empresa para uma situação futura desejada. Sendo que estes autores afirmam que o processo de planejamento começa com a fixação dos objetivos que a empresa espera alcançar, para nortear o planejamento estratégico. Desta forma, o planejamento é uma das únicas ferramentas que os administradores podem utilizar para maximizar a gestão das organizações, sendo que este processo sistêmico permite a monitoração dos agentes, forças e resultados, tanto internos quanto externos.

2.2. Planejamento Estratégico

O termo planejamento estratégico, conforme Kotler (1998) surgiu nos anos 70, após grandes crises nas indústrias norte-americanas, com enfoque em ofensivas variáveis e com habilidades estratégicas. Assim, planejar estrategicamente significa pensar nas organizações como um todo em relação ao ambiente em que estão inseridas, numa perspectiva de futuro; com a necessidade de analisar o ambiente; definir missão, visão e valores, para a escolha das estratégias de ação.

O princípio do planejamento estratégico consiste em organizar, de maneira disciplinada, as atividades da empresa e encaminhá-las para manter a eficiência operacional das organizações com objetivo de um futuro melhor e inovador.

De acordo com Kotler (apud CARVALHO, 2004), o planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter o ajuste estratégico entre as metas e as capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de *marketing*. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, no apoio às metas e objetivos, na estratégia sólida e adequada.

Da mesma forma, para Drucker (apud Chiavenato e Sapiro, 2004):

[...] planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessa decisão e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39)

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o ciclo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico é dividido em cinco partes, e tem seu início a partir da concepção estratégica, sendo que neste momento há a declaração da missão que traduz as responsabilidades e pretensões da empresa junto ao ambiente, e da visão de negócios que mostra uma imagem da organização no momento de realizar seus propósitos para o futuro.

Na segunda parte, acontece o diagnóstico externo, que procura antecipar as oportunidades e ameaças. E também o diagnóstico interno, que visa avaliar a situação da organização frente às dinâmicas ambientais, relacionando-as às suas forças e fraquezas.

Na terceira parte, a propósito do planejamento estratégico, há a formulação de estratégias e sua implantação por meio de ações determinadas, definindo os objetivos e analisando os grupos de influência.

Na quarta parte, é importante que haja a participação de todos os envolvidos, principalmente da cúpula e das lideranças, para que o processo consiga alcançar sua plenitude. Na etapa final, para validação do Planejamento Estratégico, é necessário rever o que foi realizado para decidir os novos rumos, mantendo as estratégias de sucesso e revendo as que não alcançaram seus objetivos finais.

2.3. Planejamento Estratégico e o Terceiro Setor

O Terceiro Setor não se distingue dos demais na forma de administrar, sendo necessário o uso das ferramentas de gestão para maximizar seus resultados finais, ressaltando que neste setor as organizações não são orientadas para o lucro, e sim, por valores específicos.

Falconer (apud BUIATTI, 2004) diz que a administração do Terceiro Setor não possui características diferentes de qualquer outro tipo de organização. São as mesmas funções básicas da teoria clássica: planejamento, organização, direção e controle, e o mesmo para áreas específicas: marketing, recursos humanos, gestão orçamentária e financeira. É importante ressaltar que estas organizações, em sua grande maioria, não possuem fontes de renda própria, e realizam suas atividades por meio de doações/patrocínios. Cada tipo de organização com sua fonte de renda específica.

Baseado em Fischer e Falconer (apud OLIVEIRA, 2005) “à medida que aumenta a quantidade de organizações com objetivos e ideais similares, acirra-se a concorrência”. Assim, é possível afirmar que, com a concorrência entre as organizações, há a necessidade do planejamento estratégico com o objetivo de se obterem vantagens competitivas em relação às outras organizações que atuam no mercado e exercem atividades iguais ou similares; bem como o de otimizar seus processos internos e maximizar seus resultados. Em concordância, outros autores comentam que:

[...] As estratégias implementadas são aquelas decorrentes do encontro das estratégias formuladas com as que emergem no decorrer do processo de implementação. A atitude estratégica é o compromisso que assegura a utilização da melhor maneira possível dos dois resultados anteriores do processo de planejamento estratégico: o raciocínio lógico e o plano estratégico. O plano, por si, nada faz. Ele é o elemento normativo e aglutinador que resulta da primeira fase do processo. É a combinação do plano com o raciocínio que resulta na atitude estratégica: um padrão que assegura a disposição da organização de se sair bem-sucedida nessa empreitada (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 44)

[...] A estratégia é particularmente importante nas organizações orientadas por valores porque existem sempre coalizões de pessoas

com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida. (HUDSON, 1999, p. 69)

O grande vetor para as mudanças no Terceiro Setor é a necessidade da obtenção de recursos para o desenvolvimento de suas ações, uma vez que a dependência aos recursos de doações/patrocínios torna-se arriscada. Sendo assim, a apropriação de conceitos típicos do mundo dos negócios tornou-se uma premissa em constante crescimento e desenvolvimento. Ressalta-se que ainda existem muitas organizações relutantes em adotar tais procedimentos, mas as que procuram pela diferenciação neste setor já estão utilizando as ferramentas disponíveis em busca da eficiência.

Diante disto, a necessidade do Planejamento Estratégico é justificada, uma vez que estas organizações não devem agir e gerir apenas ações de curto prazo. "Se você focalizar os resultados a curto prazo, todos eles saltarão em direções diferentes." (DRUCKER, 2002, p. 81)

[...] nas organizações sem fins lucrativos, a competição se faz presente na mesma medida em que a cooperação também se faz, diferindo significativamente das organizações que visam ao lucro. Essa diferença ocorre na busca de contribuir para uma causa social, porém sem causar dificuldades a outra organização. (OLIVEIRA, 2005, p. 72)

Desta forma, o Planejamento Estratégico em Instituições sem fins lucrativos, orientadas por valores, devem seguir os componentes básicos, ou seja, criar uma visão clara, interna e externa, de toda a Instituição, de sua missão e valores, e, em consequência, das estratégias a serem adotadas para levar ao sucesso e à realização dos resultados almejados.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), a visão trata-se do sonho acalentado pela organização, aquilo que deseja ser no futuro, e, quando alinhada aos interesses dos *stakeholders* mais pode atender a seus propósitos.

[...] O desafio na formulação da visão de negócios é que não se trata de um simples exercício de rastreamento e escolha de oportunidades estratégicas no futuro. O processo exige um claro autoconhecimento (quem somos, o que valorizamos, quais são os nossos anseios. (CHIAVENATO;SAPIRO, 2003, p.67)

Conforme Rasmussen *et al* (apud OLIVEIRA, 2005) "não incluem a definição de visão como uma atividade do processo de Planejamento estratégico" – pressupõem que ela já exista quando o processo é iniciado ou que seja definida apenas como um dos objetivos de longo prazo da organização.

Na concepção da missão e dos valores é necessário identificar os stakeholders, para que os propósitos sejam definidos de acordo com eles e, no Terceiro Setor, as organizações têm um forte sentido de missão. Diante deste ponto de vista, ressalta-se que, esclarecendo as pessoas sobre a orientação geral da organização e encorajando-as a lutar para atender aos resultados esperados, atingir os objetivos institucionais torna-se algo mensurável. Assim, “a missão integra os valores da organização com sua estratégia. [...] existe consistência entre as crenças das pessoas e a estratégia da organização”. (HUDSON, 1999, p. 97).

Baseando-se em Chiavenato e Sapiro (2003), pode-se afirmar que a missão organizacional refere-se ao papel da organização dentro da sociedade em que ela está envolvida. Drucker (2002) elucida o pensamento de que “missão é sempre de longo prazo”, e ressalta que para desenvolvê-la são necessários esforços a curto prazo, e que para começar algo precisa ser a longo prazo, mas nunca se esquecer do que é necessário fazer hoje. Após construir a visão, a missão e os valores, as organizações devem definir suas estratégias.

Oliveira, Ross e Altmeyer (2005) apresentam a proposta de um modelo de Planejamento Estratégico para organizações sem fins lucrativos inseridas no Terceiro Setor:

1. Análise externa e interna: diz respeito à busca de oportunidades e ameaças, assim como de pontos fortes e a melhorar. Tornam-se possíveis pela avaliação e projeção dos impactos gerados pelas forças sociais e organizacionais.
2. Fixação dos objetivos: diz respeito à definição do que se quer obter em um período de tempo específico. No caso de organizações do terceiro setor, indica-se como objetivos legítimos números de pessoas atendidas, projetos realizados, etc. É importante que os objetivos sejam condicionados pelos princípios e valores organizacionais, pelas oportunidades e ameaças, e pelos pontos fortes e a melhorar (provenientes das análises externa e interna).
3. Estabelecimento de estratégias e das ações: diz respeito à definição dos caminhos e atitudes que permitirão alcançar os objetivos predefinidos.
4. Implementação: diz respeito à colocação em prática das estratégias e ações estabelecidas.
5. Monitoramento, controle e avaliação: diz respeito à validação do processo realizado, na medida em que busca conhecer e mensurar a adequação da realidade ao que fora planejado. A depender do resultado dessa etapa, deve-se optar pela continuidade do processo ou pela sua revisão integral ou parte dela, conforme o que for indicado na averiguação. (ALTIMEYER; OLIVEIRA; ROSS, 2005, p. 78)

Para Hudson (1999), as organizações do Terceiro Setor têm fronteiras confusas e inúmeras oportunidades para não seguirem os seus objetivos. Sendo assim, o Planejamento Estratégico auxiliará a integração interna e externa destas organizações nas causas sociais em que estão inseridas.

3. ESTUDO DE CASO

3.1. Caracterização do INSTITUTO

De sua fundação aos dias de hoje, o INSTITUTO não parou de crescer e ampliar suas atividades. De uma pequena organização surgida no IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo), com colóquios com duzentos participantes, ela se tornou uma instituição nacional, por meio de seus congressos, simpósios, workshops e seminários realizados nas diversas capitais do Brasil.

Atualmente, o INSTITUTO possui mais de novecentos sócios, distribuídos entre individuais, coletivos e mantenedores.

Os sócios do INSTITUTO têm o direito de discutir e, exceção para os estudantes universitários, votar nas Assembleias do INSTITUTO, nos seus Congressos e Reuniões, além de receber gratuitamente suas publicações.

O site do INSTITUTO possui mais de 4.000 títulos de publicações técnicas, que estão disponibilizadas para os interessados por meio da Loja Virtual, nas suas atividades realizadas ao longo do ano como: seminários, workshops, cursos, etc.

São cinco Comitês Técnicos, alguns em fase de implantação, voltados para temas como: durabilidade do concreto; reação álcali-agregado; concreto estrutural; entre outros. Esses Comitês discutem e propõem textos-base para a elaboração de Normas Técnicas Brasileiras, ou elaboram Práticas Recomendadas para o mercado da construção civil. Alguns sócios que participam dos Comitês Técnicos do INSTITUTO integram também os Comitês de Normas da ABNT, de modo a propiciar um intercâmbio de ideias entre as duas entidades. As Práticas Recomendadas são trabalhos técnicos não normativos, que, na ausência de uma norma técnica específica, são usadas pelos profissionais para balizar as ações no ramo da engenharia civil.

Os Congressos Anuais do INSTITUTO conservam sua importância no sentido de manter atualizados os profissionais sobre o estado da arte do concreto. Em cada ano, a Comissão Científica chama os profissionais, professores, alunos universitários e construtores para apresentarem os trabalhos. A Comissão analisa os trabalhos, aprovando-os ou propondo algumas modificações e distribuindo-os entre trabalhos que serão apresentados nas sessões plenárias e trabalhos expostos nas sessões pôsteres. Existem dois tipos de trabalhos nos congressos: os trabalhos acadêmicos relacionados aos problemas práticos da tecnologia, estrutura e

construções de concreto, que contam créditos em órgãos como FAPESP e CNPq; e os trabalhos técnicos escritos pelos profissionais ligados à área do concreto.

Como é raro no Brasil que os profissionais apresentem trabalhos sobre sua experiência profissional, o INSTITUTO aceita trabalhos mais simples, desde que bem apresentados e fundamentados, para estimular esses profissionais. Mas, no geral, os trabalhos são bons: alguns gozam de excelência internacional.

Diversificando suas atividades criou a Revista Concreto & Construção como evolução do Boletim Informativo. Atualmente, a revista abre também a possibilidade de inclusão de artigos registrando as atividades das empresas e de seus serviços e produtos.

Os trabalhos na revista versam sobre técnicas construtivas ou produtos ligados ao concreto e é auditada pelo IVC – Instituto de Verificação de Circulação o que acrescenta maior credibilidade ao público.

O INSTITUTO mantém convênios com entidades nacionais e internacionais. Entre as entidades nacionais, existem relações firmadas com a ABCP (Associação Brasileira de Cimento Portland), a ABESC (Associação Brasileira das Empresas de Serviços de Concretagem), a ABCIC (Associação Brasileira da Construção Industrializada de Concreto), o IBTS (Instituto Brasileiro de Telas Soldadas), o CBDB (Comitê Brasileiro de Grandes Barragens), o Instituto de Engenharia, o SINDUSCON/SP (Sindicato da Indústria de Construção Civil de Grandes Estruturas no Estado de São Paulo), a ASBEA (Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura), a ABENDE (Associação Brasileira de Ensaios Não Destrutivos), a ABGE (Associação Brasileira de Geologia de Engenharia e Ambiental), a ABECE (Associação Brasileira de Engenharia e Consultoria Estrutural), o SINAPROCIM (Sindicato Nacional de Produtos de Cimento) e a USP (Universidade de São Paulo), para a promoção de eventos ligados ao desenvolvimento e divulgação dos conhecimentos da área do concreto.

O INSTITUTO possui também um convênio firmado com a Entidade internacional norte-americana ACI (*American Concrete Institute*), a maior do mundo em termos de reunir profissionais ligados ao concreto. Possui cerca de 20.000 sócios em todo mundo, dezenas de Comitês Técnicos que elaboram nos Estados Unidos, práticas recomendadas com caráter legal.

3.2. Objetivo

O objetivo do INSTITUTO é de proporcionar aos profissionais e intervenientes do setor de concreto e construção civil, nas áreas de materiais, tecnologia, projeto, gestão, controle, arquitetura, estruturas e construções maiores conhecimentos, por meio de cursos, eventos, publicações, certificação de pessoal, reuniões técnico-científicas, valorização e incentivos às investigações e pesquisas científicas e tecnológicas e sua respectiva divulgação.¹

Para que a administração estratégica funcione é necessário o apoio do Conselho Diretor e Diretoria, desde a formulação das estratégias até a implementação. É fundamental que o planejamento permita que cada funcionário saiba com clareza o seu papel e a razão do que ele faz no INSTITUTO. Outro aspecto importante diz respeito à rapidez na elaboração do plano para que o mesmo não desatualize, uma vez que as mudanças ocorrem com velocidade crescente no cenário atual. É importante, ainda, atingir cada cenário dentro do prazo e orçamento estabelecidos.

Para que o INSTITUTO consiga estipular e atingir suas metas é necessário analisar diversas variáveis de modo direto ou indireto, estão ligadas ao planejamento estratégico e podem contribuir para a evolução e o aumento do desempenho.

Neste cenário, o planejamento estratégico representa uma importante ferramenta no processo de tomada de decisão, capacitando aos Diretores para atuarem, de forma proativa, na identificação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, e a traçarem planos de ação para o cumprimento dos objetivos do INSTITUTO, em contínuo e eficiente monitoramento e avaliação de suas metas.

3.3. Diagnóstico dos principais aspectos analisados

Do questionário (Apêndices 1 e 2) entregue aos Associados e as Empresas e/ou Institutos afins elaborou-se um estudo Diagnóstico (Apêndices 3 a 7) e os resultados são:

A) Apêndice 03 – Avaliação do Cumprimento das Diretrizes

O menor índice ficou o item 5 – Remunerar o trabalho e a contribuição intelectual dos colaboradores.

B) Apêndice 04 – Avaliação dos Projetos Estratégicos e Programas Operacionais

O menor índice foi para o item 8 – Pesquisa – Estruturar, operar e manter um

¹ *Fonte Estatuto do INSTITUTO*

- C) plano de coordenação de pesquisas a nível nacional promovendo os aspectos tecnológicos do concreto.

Os **itens 1** – Captação de Recursos – Plano de captação viabilizando financeiramente os projetos do INSTITUTO e **item 3** – Banco de Dados – implantar, operar e manter um banco de dados, visando fornecer informações técnicas e econômicas aos Associados e à Comunidade obtiveram o mesmo índice um pouco acima do **item 8**.

- D) Apêndice 5 – Avaliação dos Fatores Chaves de Sucesso

O menor índice ficou para o **item 4** – uso pleno da mídia (meios de divulgação).

- E) Apêndice 6 – Gráfico A – Campo de interesse com as Atividades e Serviços

Prestados pelo INSTITUTO

O menor índice ficou para o **item 20** – Exercer lobby de mercado junto aos stakeholders da cadeia do concreto

Os **itens 6** – Instrução – Mão de Obra Básico (pedreiros, auxiliares, etc.) – cursos e Apostilas e **item 7** – Instrução Mão de Obra Técnicos (capataz, coordenador de obras, técnicos especialistas, etc.) – Cursos obtiveram índices somente um pouco acima do **item 20**.

- F) Apêndice 7 – Gráfico B – Grau de satisfação atual com as atividades e serviços prestados pelo INSTITUTO.

O menor índice ficou para o **item 6** – Instrução Mão de Obra básico (pedreiros, auxiliares, etc.;) Cursos e Apostilas.

Os **itens 20** – Exercer lobby de mercado junto aso STAKEHOLDERS da cadeia do concreto o e **item 7** – Instrução Mão de Obra Técnicos (capataz, coordenador de obras, técnicos especialistas, etc.) – Cursos obtiveram índices somente um pouco acima do **item 6**.

4. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

4.1 Missão:

Criar, divulgar e defender o correto conhecimento sobre materiais, projeto, construção, uso e manutenção de obras de concreto, desenvolvendo o seu mercado, articulando seus agentes e agindo em benefício dos consumidores e da sociedade em harmonia com o meio ambiente.

4.2 Visão:

Construir uma comunidade do conhecimento unificada, na qual se desenvolverá e se disseminará todo o conhecimento necessário para utilização do concreto em todo o seu potencial.

4.3 Valores:

Ética, respeito, comprometimento, responsabilidade, inovação e competência.

4.4 Importância da análise SWOT

A importância da análise SWOT está na identificação dos fatores internos e externos que afetam forças, fraquezas, oportunidade e ameaças às atividades e/ou operações do INSTITUTO.

Permite analisar o ambiente no qual está imerso o INSTITUTO através de suas características impactantes, conhecendo os tipos de recursos e gerando informações úteis para alinhar as metas, os programas e a capacidade do INSTITUTO no ambiente social ao qual ele opera.

Figura 4.1 MATRIZ SWOT

FATORES INTERNOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marca do Instituto; ✓ Importância da Cadeia do Concreto na Economia Nacional; ✓ Potencial junto às Escolas e Universidades; ✓ Potencial de Mobilização da Cadeia do Concreto; ✓ Capacidade Financeira da Cadeia do Concreto; ✓ Capacidade potencial de lobby da Cadeia ✓ Lideranças da Cadeia em posições organizacionais e políticos influentes ✓ Corpo profissional da Cadeia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrutura Organizacional não profissionalizada; ✓ Estrutura Organizacional desfocada da missão (mercado); ✓ Falta de Engajamento das entidades da Cadeia do Concreto no Instituto; ✓ Alto nível de inadimplência dos Associados; ✓ Falta de foco das atividades e ações em relação ao mercado; ✓ Falta de união e de propósito comum da Cadeia;

FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado demanda tecnologia; ✓ Mercado exige competência; ✓ Mercado da informação crescente no Brasil; ✓ Estrangeiros necessitam de parceiros locais; ✓ Governo e iniciativa privada reconfiguraram seus papéis e formas de atuação; ✓ Mercados regionais desassistidos; ✓ Novos nichos de demanda; ✓ Mercado demanda treinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disputa crescente nos mercados consolidados ✓ Mercado internacional com interesse crescente no Brasil ✓ Novas competências na estabilidade econômica e no livre mercado ✓ Lógica da competição está mudando ✓ Competitividade entre as Entidades congêneres

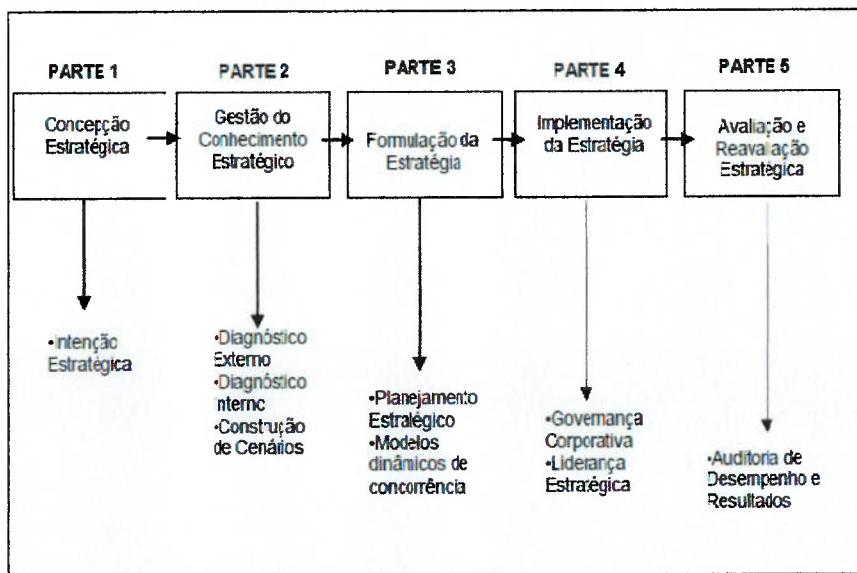
5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

5.1 Processo do Planejamento Estratégico

Chiavenato (2000) explica que o Planejamento Estratégico é trabalhado de forma mais ampla na organização. Seu plano é traçado pela cúpula (Conselho Diretor) e corresponde ao plano maior, para atingir os objetivos de nível organizacional e em longo prazo. O planejamento tático atua de forma separadamente em cada setor, utilizando recursos específicos para atingir objetivos departamentais (Diretoria), e sua elaboração é definida pelo nível intermediário e realizado a médio prazo. O planejamento operacional abrange a tarefa ou atividade específica, projetado pelo nível operacional para o curto prazo, é realizado para ações imediatas, sendo que cada ação é feita isoladamente, preocupando-se com o alcance de metas específicas. Do mesmo modo, Ackoff (apud ALDAY, 2000) demonstra que o Planejamento Estratégico é pertinente à organização na sua totalidade e que os planos táticos estão relacionados com diversas áreas. Em consequência, para operacionalizar os planos táticos são necessários os planos operacionais. Desta forma, Chiavenato e Sapiro (2003) desenham a implementação estratégica.

O processo para o desenvolvimento do Plano Estratégico é apresentado abaixo.

Figura 5.1: Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p. 45

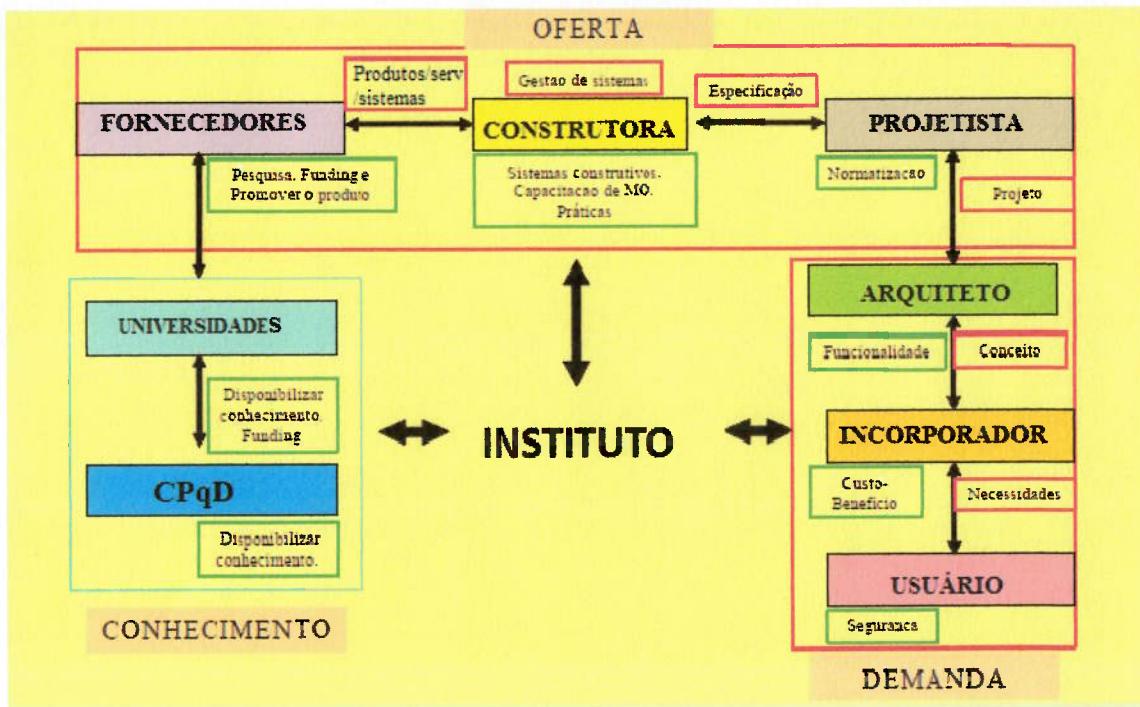
De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o ciclo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico é dividido em cinco partes, e tem seu início a partir da concepção estratégica, sendo que neste momento há a declaração da missão que traduz as responsabilidades e pretensões da empresa (Instituto) junto ao ambiente, e da visão de negócios que mostra uma imagem da organização no momento de realizar seus propósitos para o futuro. Na segunda parte, acontece o diagnóstico externo, que procura antecipar as oportunidades e ameaças. E também o diagnóstico interno, que visa avaliar a situação da organização frente às dinâmicas ambientais, relacionando-as às suas forças e fraquezas. Na terceira parte, a propósito do planejamento estratégico, há a formulação de estratégias e sua implantação por meio de ações determinadas, definindo os objetivos e analisando os grupos de influência. Na quarta parte, é importante que haja a participação de todos os envolvidos, principalmente da cúpula e das lideranças (Conselho Diretor e Diretoria), para que o processo consiga alcançar sua plenitude. Na etapa final, para validação do Planejamento Estratégico, é necessário rever o que foi implementado para decidir os novos rumos, mantendo as estratégias de sucesso e revendo as que não alcançaram seus objetivos finais.

5.2 Missão do Instituto

Para cumprir a sua missão junto à sociedade, o Instituto tem que entender como se relacionam entre si todos os agentes da cadeia do concreto, possibilitando assim uma ação efetiva para o benefício de todos.

Abaixo, na figura 5.2 é mostrado um fluxograma que expõe, de uma forma exemplificada, os pontos de contato entre os agentes, suas demandas e seus papéis.

Figura 5.2 - Missão



Entender as cadeias ilustradas, da demanda, da oferta e do conhecimento, é o fator crítico do sucesso para o Instituto ocupar seu espaço e cumprir o seu papel na sociedade.

Realizar o alinhamento entre as 03 (três) cadeias: conhecimento, oferta e demanda, indispensável para a eficácia do Instituto:

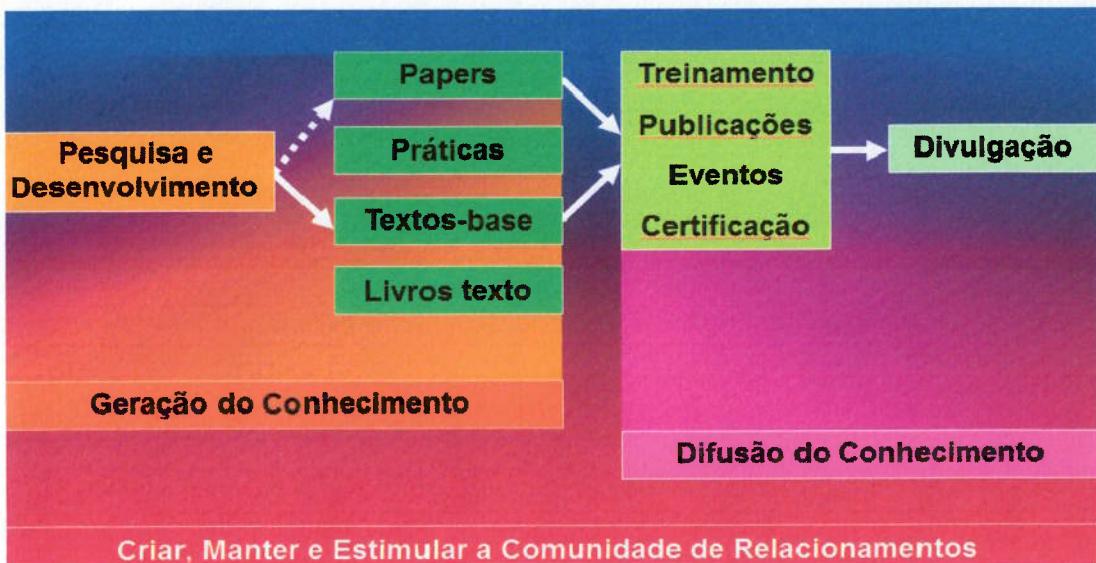
- ❖ Utilizar todo o potencial da pesquisa para apoiar o desenvolvimento tecnológico das empresas;
- ❖ Prover conhecimento e capacitação para a cadeia de oferta e demanda;
- ❖ Difundir as vantagens tecnológicas da utilização dos sistemas construtivos para a cadeia de demanda.

5.3 Processo de geração e difusão do conhecimento

Para atingir o objetivo é necessário que se tenha um processo estruturado que possa garantir que haja receptibilidade, confiabilidade e continuidade.

Por isso é apresentado abaixo, na figura 5.3, o modelo de geração e difusão do conhecimento, formado por 04 (quatro) macroprocessos.

Figura 5.3 – Processo de Geração e Difusão do Conhecimento



Geração do conhecimento:

- ❖ Desenvolvimento: Através do Comitê de P&D, que trata do conhecimento gerado por toda a cadeia construtiva, organizando, orientando e fomentando pesquisas que venham agregar valor às tecnologias das empresas e serviços.
- ❖ Normas e Práticas: Manter comitês que buscam a elaboração e atualização periódica das normas e das melhores práticas que possam orientar no melhor uso do concreto.

Difusão do conhecimento:

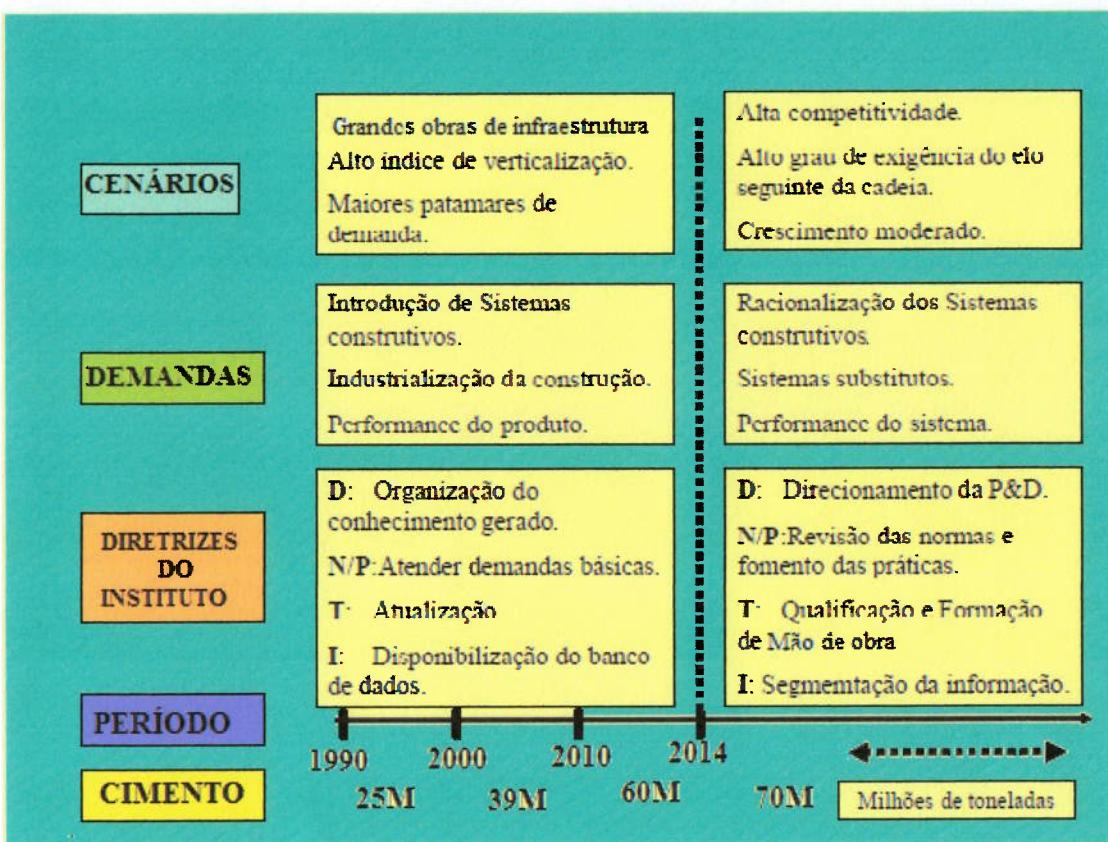
- ❖ Treinamento: Atualizar e formar através de cursos e eventos e qualificar e certificar através da Diretoria de Certificação de Mão de Obra.
- ❖ Informação: Disponibilizar o conhecimento nos meios de comunicação mais acessíveis aos usuários como site e revistas.

A dinâmica desses 04(quatro) macroprocessos busca constantemente a elevação do nível de envolvimento dos associados e, como consequência, a ampliação do interesse de toda a cadeia do concreto, a promoção de um círculo virtuoso de crescimento contínuo e a criação de uma comunidade de relacionamento cada vez mais sólida.

5.4 Cenários

A figura 5.4 abaixo apresenta os cenários da cadeia construtiva que são diferentes e consequentemente as diretrizes e ações do Instituto também deverão ser dinâmicas para que possa continuar na sua Missão.

Figura 5.4 - Cenários



Na figura 5.4 fica claro que a postura proativa do INSTITUTO deverá ser a tônica, tendo em vista que hoje se tem uma sociedade bem mais organizada, com associações setoriais cada vez mais segmentadas, ocupando os espaços que deixarem de ser preenchidos e lutando pelos mesmos recursos cada vez mais escassos.

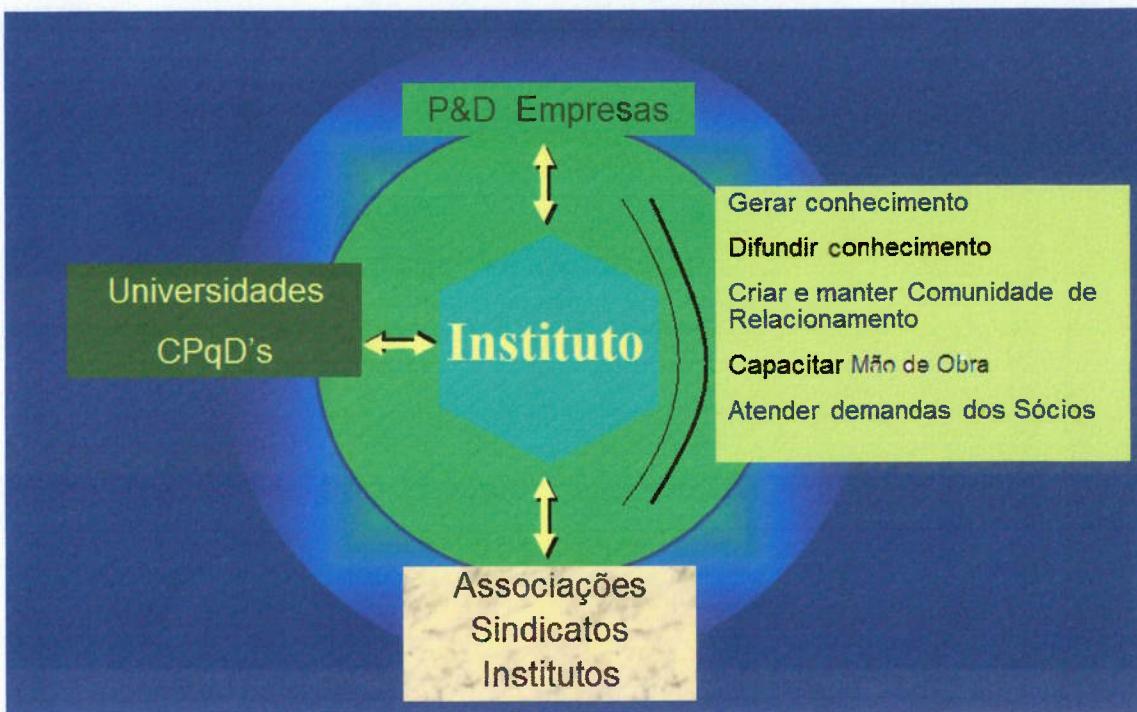
Os Cenários deverão exercer lobby de mercado junto aos *stakeholders* da cadeia do concreto promovendo as demandas através do aumento do consumo de concreto consequentemente definindo os vetores que serão as Diretrizes Estratégicas mais apropriadas.

5.5 Diretrizes Estratégicas e Projetos

A implantação dos Projetos que operacionalizam as Diretrizes Estratégicas é a garantia da perenidade no médio e longo prazo da instituição no cenário apresentado conforme figura 5.5 abaixo.

Certamente, a maioria do retorno não virá no curto prazo, porém sem o seu início, nada poderá garantir o que se deseja conquistar no futuro.

Figura 5.5 – Diretrizes Estratégicas



5.5.1 – Direcionamento da Pesquisa & Desenvolvimento (P&D)

Diretrizes:

- ❖ Foco nas necessidades da cadeia do concreto;
- ❖ Orientação para atender demandas ainda não cumpridas;
- ❖ Facilitador de captação de fundos de Universidades e Empresas.

Projetos:

- ❖ Banco de dados sobre pesquisa & desenvolvimento nacional;
- ❖ Procedimentos e critérios para aprovação de projetos;
- ❖ Convênios com Órgãos de fomento.

5.5.2 – Revisão das Normas e Fomentos de Práticas Recomendadas

Diretrizes:

- ❖ Comitês permanentes e prazos definidos para a atualização das Normas
- ❖ Práticas Recomendadas a partir das Normas ou necessidades dos usuários

Projetos:

- ❖ Definição dos Comitês Técnicos
- ❖ Elaborar procedimentos e critérios de avaliação
- ❖ Plano para divulgação intensiva

5.5.3 – Qualificação e Formação

Diretrizes:

- ❖ Certificação de mão de obra para o processo de controle da qualidade do concreto;
- ❖ Certificação de mão de obra para o processo de sistemas construtivos;
- ❖ Formação de gestores para o sistema da qualidade do concreto;
- ❖ Iniciação dos estudantes nos sistemas construtivos.

Projetos:

- ❖ Expandir o Organismo de certificação de pessoas;
- ❖ Firmar convênios com Empresas estatais;
- ❖ Firmar convênios com Associações, Sindicatos e Institutos;
- ❖ Firmar convênios com Universidades.

5.5.4 – Segmentação da Informação

Diretrizes:

- ❖ Sistemas Construtivos;
- ❖ Especialidades;
- ❖ Profissionais;
- ❖ Usuários
- ❖ Mídia

Projetos:

- ❖ Site flexível;
- ❖ Revista do interesse geral e do especializado;
- ❖ Formar redes de comunicação com Entidades de interesse comum

5.6 Cronograma dos Projetos

Cada macroprocesso terá um coordenador e cada projeto terá um responsável.

Coordenador: será responsável pelo conjunto de macroprocessos, integrando os projetos e alinhando-se com os demais macroprocessos.

Responsável por cada projeto: terá que planejar e executar as atividades dentro do prazo.

Importante ressaltar que cada projeto apresentado só faz sentido na medida em que for atrelado aos indicadores de esforço e resultado apresentados no item 9.3.

Figura 5.6 – Cronograma dos macroprocessos

Projetos	2015												2016						
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AUG	SET	OCT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	APR	MAY	JUN	JUL
Direcionamento do P&D Banco de dados sobre P&D nacional. Procedimentos e critérios para aprovação de projetos. Convênios com órgãos de fomento.																			
Revisão da normas e fomentos das práticas Definir os comitês técnicos. Elaborar procedimentos e critérios de avaliação. Plano para divulgação intensiva.																			
Qualificação e Formação. Expandir Organismo de Certificação de mão de Obra Firmar convênios com empresas estatais. Firmar convênios com associações sindicatos e institutos. Firmar convênios com universidades.																			
Segmentação da informação Banco de dados flexível. Revistas de interesse público e especializado. Formar rede de comunicação com entidades de interesse comum.																			

5.7 Plano e Metas 2015-2017

Todo o desenvolvimento do trabalho até agora foi feito para garantir que se possa ter um crescimento forte, contínuo e sustentado.

Por isso, deve-se ter a sensibilidade para tentar prever o quanto esse esforço poderá resultar em número de sócios e receitas de contribuições, e vice-versa, caso os planos se mostrem aquém da capacidade de gerar os resultados esperados.

Esta é a típica interação entre a prática, o bom senso e informações, nem sempre disponíveis na medida certa que se precisa.

De qualquer forma, tem-se que provocar uma força motivadora que mobilize para o atingimento de objetivos bastante desafiadores.

Foi com base nessa força motivadora que se fizeram as previsões abaixo, conforme mostra a Fig. 5.7.

Figura 5.7 – Associados x Mark Share

Tipo	2014		2015		2016		2017	
	Q	R\$ mil						
Mantenedores	43	146	46	156	46	156	46	156
Market Share	93%	-	100%	-	100%	-	100%	-
Coletivos	60	90	75	113	90	135	96	144
Market Share	63%	-	78%	-	94%	-	100%	-
Individuais	1.016	152	1.220	183	1.403	210	1.464	220
Market Share	7%	-	8%	-	9%	-	10%	-
Estudantes	737	22	921	28	1.106	33	1.106	33
Market Share	16%	-	20%	-	25%	-	25%	-
Total	1.858	411	2.264	479	2.646	535	2.713	553
% Receita Potencial	-	15%	-	18%	-	20%	-	21%
Sóc. % Cresc. Acumul.	166%		224%		279%		289%	
	-	-	2.915	-	-	566	3.550	661
% Receita Potencial	-	-	-	-	-	21%	-	25%
% Cresc. Acumul.			318%			409%		1

O quadro acima foi composto com as regras básicas para realização de uma previsão, a saber:

- ❖ Potencial que estabelece o limite do universo que se trabalham as previsões.
As premissas para o cálculo dos potenciais sócios estão demonstradas na tabela acima.
- ❖ Objetivos razoáveis de *Mark Share* que são factíveis alcançar no decorrer dos anos.

Do que aparece no quadro pode-se observar que:

- ✓ É razoável que se consiga atingir 100% do universo dos Mantenedores e Coletivos em 2017.
- ✓ Também é factível que se consiga dar um salto grande nos primeiros anos, a começar por 2015. Está muito baixo o *Mark Share* e havendo uma boa mobilização é possível atrair um bom número de sócios.
- ✓ Chegar a 10% do potencial dos sócios Individuais e 25% dos sócios Estudantes, em 2017, está diretamente ligado aos projetos cuja maturação é de longo prazo e da implantação do novo modelo organizacional para os Estados que serão apresentados no próximo capítulo.

As metas de sócios Individuais e Estudantes foram divididas proporcionalmente aos Estados e será motivo de análise a seguir.

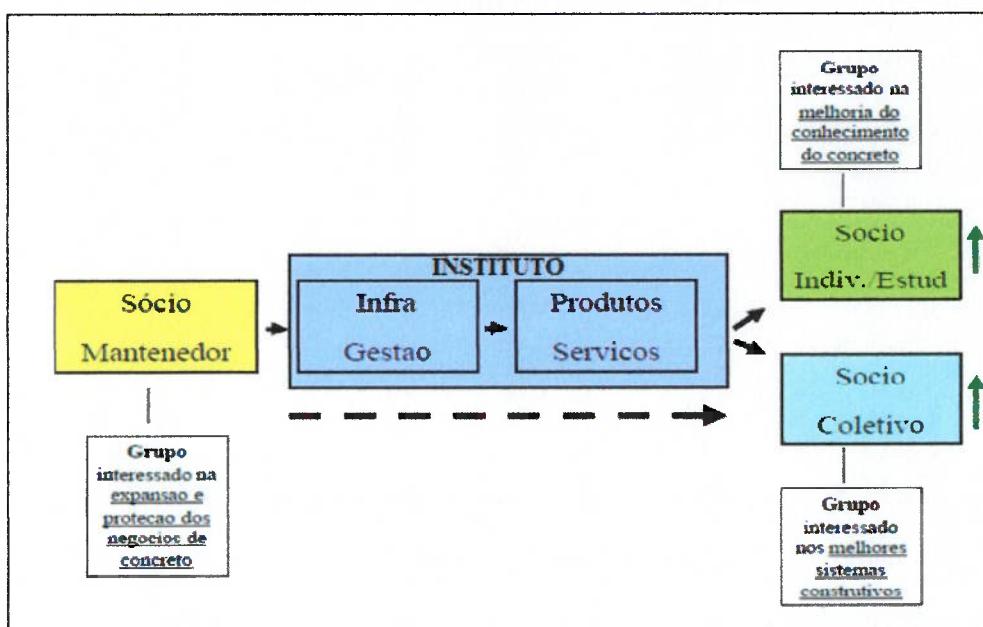
6 QUADRO SOCIAL

6.1 Panorama Atual

O número de sócios é um dos indicadores que medem a eficácia do INSTITUTO em cumprir a sua missão na difusão da tecnologia do concreto.

Cada sócio tem um interesse específico, dado o seu posicionamento na cadeia construtiva do concreto, conforme definição no fluxograma da Figura 6.1.

Figura 6.1 – Fluxograma do Quadro Social



O sócio coletivo acredita nas ações de desenvolvimento tecnológico que o INSTITUTO se propõe a difundir a longo e médio prazo, por isso, é o primeiro impulsionar recursos para garantir a infraestrutura mínima de gestão e operação.

Como consequência, haverá mais recursos para propiciar cada vez mais produtos e serviços que beneficiarão os sócios mantenedores, individuais e estudantes.

Seguindo a lógica do fluxograma descrito na Fig. 6.1 e com o prejuízo do ano de 2013 foi adotado um aumento de 66,67% para as empresas/instituições e 25% para os sócios individuais/ estudantes em cada modalidade:

Tabela 6.1.1 – Evolução da contribuição social

Tipo de Sócio	2013 (R\$)	2014 (R\$)
Mantenedor	6000,00	10000,00
Coletivo	3000,00	5000,00
Individual	250,00	300,00
Estudante de pós-graduação	120,00	150,00
Estudante de graduação	60,00	75,00

Resultando nos seguintes números de sócios e valor de contribuição total.

Tabela 6.1.2 Evolução esperada dos resultados de contribuição social

TIPO	2013			2014		
	QUANT	(R\$)		QUANT	(R\$)	
MANTENEDORES	37	R\$ 222.000,00		36	R\$ 360.000,00	
COLETIVOS	39	R\$ 117.000,00		48	R\$ 240.000,00	
INDIVIDUAIS	519	R\$ 129.750,00		473	R\$ 141.900,00	
ESTUDANTES POS-GRADUAÇÃO	123	R\$ 14.760,00		118	R\$ 17.700,00	
ESTUDANTES GRADUAÇÃO	313	R\$ 18.780,00		265	R\$ 19.875,00	
TOTAL	1031	R\$ 502.290,00		940	R\$ 779.475,00	

Do exposto acima tabelas 6.1.1 e 6.1.2 verificamos que o acréscimo dos valores deveu-se apenas à aplicação dos aumentos nas contribuições anuais, porém com queda no número de associados, significando agora uma participação de 55% na receita total das contribuições, porem uma queda de 9,6% no número de associados.

A figura 6.1.3 mostra o quadro dos associados coletivos e mantenedores até o momento, segmentados por setores da cadeia produtiva.

Figura 6.1.3 Mantenedores e Coletivos



Vale lembrar que os sócios mantenedores e/ou coletivos possuem hoje, benefícios diferenciados, que os apoiam na divulgação institucional de suas imagens através do Instituto, permitindo assim que possam usufruir de uma maior relação custo/benefício em curto prazo.

- ❖ Aparecer com destaque no site do Instituto: espaço para o logotipo da empresa com link aos seus respectivos sites.
 - ❖ *Newsletter* do Instituto (*mailing* com mais de 5.000 cadastrados): canal para divulgar os eventos técnicos em parceria com Instituto;
 - ❖ Espaço para realização de palestras e eventos técnicos em parceria com o Instituto;
 - ❖ Prioridade na participação dos Comitês Técnicos e de Pesquisa e Desenvolvimento;
 - ❖ Apoio institucional do Instituto para atividades que envolvam a difusão de tecnologias de concreto, tais como, *workshops* em parceria com Instituto para atingir os agentes da cadeia construtiva.

Pela baixa participação de sócios há um grande desafio para criar atributos que possam atraí-los de forma permanente.

6.2 Análise Crítica do Perfil dos Sócios Mantenedores e Coletivos

Na tabela 6.2.1. analisa-se o potencial de empresas de cada setor que podem ser alcançados nos próximos 02(dois) anos.

Tabela 6.2.1 Potenciais sócios mantenedores e coletivos

SETOR	ASSOCIAÇÃO	MANTENEDORES		COLETIVOS	
		Quant 2014	Potencial 2015/16	Quant 2014	Potencial 2015/16
AÇO/ARMADURA	IBTS	4	4	0	0
CIMENTO	ABCP	5	10	0	0
FORMAS	ABRASFE	1	3	0	4
ADITIVOS	IBI	11	13	0	0
AGREGADOS	SINDIPEDRAS	0	0	1	1
CONCRETO	ABESC/SINESCON	5	5	0	0
ARMAGASSS	ABAII	0	1	0	1
TUBOS	ABTC	0	0	0	1
BLOCOS	BLOCO BRASIL	0	0	0	1
PRÉ-FABRICADOS	ABCIC	0	0	3	7
CONTROLE TECNOLÓGICO	ABRATEC	0	0	12	3
FABRIC. EQUIPAMENTOS		0	0	3	5
GOVERNO		3	5	7	3
CONSTRUTORAS	SINDUSCON	0	2	4	30
CONSULTORIA	ABECE	0	0	8	15
ENSINO PESQUISA & EXT		0	0	6	30
OUTROS		0	0	7	20

Setores do aço e cimento tem-se uma adesão de 70% dos produtores, onde o espaço natural é como mantenedores. Chegar aos 100% parece provável.

Formas e escoramentos, o histórico mostra que houveram sócios no passado, por isso, resgatá-los com uma nova proposta é o novo propósito, como mantenedores e coletivos.

Aditivos, têm-se os principais fabricantes do setor como mantenedores, há espaços para outros fabricantes.

Concreto, há muito espaço, onde estariam as concreteiras de médio porte. Empresas de concreto pertencentes ao setor cimenteiro tornaram-se, ironicamente, mais refratárias a também serem sócias.

Associações, cujos produtos e serviços são à base de concreto, também são bons potenciais para serem associadas coletivas.

Grandes Construtoras de Infraestrutura e Usuários Finais de Infraestrutura, tais como: OAS, Queiroz Galvão, CCR, etc. podem vir a compor o quadro de mantenedores, principalmente a partir dos grandes projetos serem viabilizados pelo governo nas Parcerias Públicas Privadas de 2015 em diante.

Construtoras de Edificações, foram à maioria dos coletivos anteriormente, com o mercado reativando, certamente mostraram maior interesse por retornarem como coletivos.

Consultorias, idem acima.

Faculdades de Engenharia e Arquitetura, canal natural para a difusão do conhecimento do concreto, principalmente nas escolas privadas, há um bom espaço para serem sócias coletivas e ainda trazerem os professores e alunos como sócios individuais e estudantes, conforme já mostram alguns exemplos práticos.

6.3 Análise Crítica do perfil dos Sócios Individuais e Estudantes

Bem mais complexo do que avaliar o potencial dos coletivos e mantenedores, o potencial dos sócios individuais e estudantes passa por uma avaliação de quem são e algumas peculiaridades aos seus comportamentos.

Individuais, Extra Acadêmicos

Na figura 6.3.1 a participação do perfil de cada profissional no total dos sócios.

Figura 6.3.1 Perfil dos sócios individuais



Partindo do ano 2014 através do controle das anuidades internas, foram encontrados apenas 473 Sócios individuais, percebe-se rapidamente que os **professores**, embora com baixa participação relativa, tem um número absoluto bastante razoável, em torno de 57.

Nos demais, o destaque é para o **engenheiro de obras**, ainda que haja um viés estatístico, pois é muito genérico, mostra que é representativo quando comparado com profissões mais específicas ao concreto, tais como o **tecnologista e o projetista/calculista**.

Ao contrário do sócio professor, a participação absoluta é ínfima, quando se compara com o potencial a ser analisado mais abaixo.

Do resto, o **construtor** pode se confundir com o engenheiro civil, com a mesma análise de baixa participação absoluta com prejuízo de baixa participação relativa.

Arquiteto sabe-se que muitos são projetistas e gestores de obra, por isso, salvo viés estatístico, estão completamente alienados do processo do concreto.

Para avaliar o potencial a ser explorado das profissões acima, adota-se o seguinte, entre premissas e dados:

Tabela 6.3.2 – Premissas

Premissas	Dados
Escolas de Engenharia Civil no Brasil	150
Número de engenheiros civis que se formam por ano/escola e que seguem a carreira de:	
<i>Projetista</i>	05
<i>Engenheiro de obras</i>	10
<i>Numero de escolas de tecnologia</i>	15
Número de tecnologista que se formam por ano/escola e seguem a profissão:	
<i>Tecnologista</i>	10
Número de escolas de arquitetura no Brasil	50
Número de arquitetos que se formam por ano/escola e seguem a profissão como projetistas e gestores de obra	
<i>Arquiteto</i>	10
Período estimado em que o profissional tem interesse em se atualizar em tecnologia de concreto após a formatura:	5 anos

Do exposto acima, conforme figura 6.3.2 compõe-se o potencial e estima-se um provável crescimento projetado para 2015.

Tendo em vista as características dos perfis profissionais, agrupa-se em **Extra Acadêmicos e Acadêmicos**.

Extra Acadêmicos

- ❖ Projetista/Calculistas: crescimento de 25%, tendo em vista a característica intrínseca do seu trabalho voltado ao concreto.
- ❖ Tecnologista: idem ao projetista.
- ❖ Engenheiro Civil: crescimento de 50%, tendo em vista que será cada vez mais exigido como responsável pelo resultado de qualidade do concreto.

Também, porque diferentemente do Projetista/Calculista, não tem um apoio corporativo do tipo de uma associação atuante com esse propósito.

- ❖ Arquiteto: não pode ser medido pelo crescimento percentual, porém haverá motivação, principalmente pelas novas exigências técnicas da NBR6118.

Acadêmicos

Neste caso, prefere-se analisar conjuntamente os professores e estudantes, tendo em vista os exemplos em que o professor tem sido atuante junto aos seus alunos em relação à filiação ao Instituto, os resultados têm sido bastante positivos.

Adotam-se as seguintes premissas:

- ❖ o mesmo número de escolas de engenharia acima já descritos.
- ❖ 02(dois) professores por escola, sendo para as áreas de materiais e estrutura, respectivamente.
- ❖ 15(quinze) alunos por ano, considerando os 02(dois) últimos anos.

O crescimento previsto em torno de :

- ✓ Professores: 50 %
- ✓ Estudantes: 46 %

A figura 6.3.3 abaixo nos esclarece a aplicação dos dados mencionados e os respectivos resultados

Figura 6.3.3. – Potenciais Associados

Especialidade	Escolas	Critérios	Pot	2014		2015		2014/2015
				Q.	MS	Q.	MS	
Extra Acadêmico			Formandos/ escola	Periodo pós formatura				
	Calculista	150	5	5	3.750	135	4%	188
	Engenheiro	150	10	5	7.500	165	2%	225
	Tecnologista	15	10	5	750	95	13%	120
	Arquiteto	50	10	5	2.500	1	0%	25
Total		-	-	-	14.500	396	-	558
								41%
Acadêmico	Professores	150	Prof./escola	Prof./ano	300	62	21%	93
			2	1				31%
	Estudantes	150	Aluno/ano	anos(4 e 5)	4.500	277	6%	405
Relação Aluno/Professor				15	4	-	4	-
Total Geral					735	1.056		

Observações:

Chama-se de MS (*Mark share*), a participação de sócios sobre o potencial total.

Pot = Potencial

Q = Quantidade

Extra Acadêmicos:

Embora o crescimento previsto seja forte, o *Mark share* de cada perfil é acrescentado em apenas 1% para o Projetista/Calculista, Engenheiro e Arquiteto, sendo ainda extremamente baixo se considerarmos o potencial total.

Acadêmicos:

Professores são facilmente identificáveis e abertos a propostas que os apoiem a se manterem atualizados, por isso, é pertinente que pelo menos 30% deles esteja associado ao Instituto.

Estudantes de hoje serão os profissionais de amanhã, no máximo no prazo de 02(dois) anos, e estarão mais propensos a se tornarem sócios individuais automaticamente.

6.4 Análise Regional

A tabela 6.4.1 traz uma análise específica das Diretorias Regionais do INSTITUTO através do levantamento de sócios por Estado e a quantidade de cimento vendida¹.

Tabela 6.4.1 – Comparativo dos sócios x Cimento

SÓCIOS INDIVIDUAIS					
ESTADO	TITULARES INDIVIDUAIS	TITULARES INDIVIDUAIS	ESTUDANTES GRADUAÇÃO E PÓS GRADUAÇÃO	ESTUDANTES GRADUAÇÃO E PÓS GRADUAÇÃO	
	CIMENTO (TON)	ATIVO	(%)	ATIVO	(%)
AC	193.672	0	0	1	0
AL	805.834	9	1	8	2
AM	1.036.606	10	2	1	0
AP	250.519	0	0	0	0
BA	3.913.331	20	6	14	4
CE	2.079.543	12	3	7	2
DF	1.159.240	11	2	13	4
ES	1.365.339	4	2	9	2
GO	3.170.216	20	5	12	3
MA	1.563.242	7	2	14	4
MG	7.261.743	49	11	12	3
MS	1.028.608	3	2	3	1
MT	1.624.080	4	2	1	0
PA	2.317.676	12	3	6	2
PB	1.202.608	5	2	0	0
PE	2.914.643	15	4	11	3
PI	778.900	4	1	0	0
PR	4.575.162	26	7	20	5
RJ	4.906.265	39	7	17	5
RN	1.021.104	3	2	14	4
RO	823.725	1	1	2	1
RR	121.914	0	0	0	0
RS	3.505.720	36	5	54	15
SC	3.465.850	11	5	36	10
SE	590.339	1	1	11	3
SP	15.051.031	170	22	86	23
TO	526.301	1	1	17	5
TOTAL	67.253.211	473	100	369	100

¹ Fonte Sinduscons Estaduais e Banco de Dados – CBIC- 2014

Por não existir fontes oficiais do consumo de concreto nos países compara-se a participação dos Estados de maior consumo de cimento com a distribuição dos sócios individuais respectivamente.

São Paulo se distingue pela maior participação relativa de sócios e bem acima da porcentagem de consumo de cimento. Sabe-se também que o Estado de São Paulo concentra 22% dos sócios individuais e 23% dos sócios estudantes do Brasil.

AC, AL, AP, PI, RO, RR, SE e TO se distinguem pela menor participação dos sócios proporcionalmente ao consumo de cimento.

Pesando-se o baixo número de associados no contexto geral, nota-se que há algum desequilíbrio em alguns estados onde a participação poderia ser maior do que se apresenta no momento.

No entanto sabe-se que para atingir as metas acima estabelecidas, haverá a necessidade de uma maior aproximação pessoal entre os Diretores mais os Representantes Regionais e o público potencial nas suas respectivas regiões.

Nas pesquisas realizadas e nos contatos pessoais, tem-se percebido os comportamentos a seguir:

❖ **Sócios:** veem o Congresso Anual como a mais importante realização do INSTITUTO, até porque, é um canal para apresentarem seus trabalhos técnicos, atualizarem-se nas pesquisas e aumentam o relacionamento. Regionalmente, sentem falta de maior envolvimento por parte dos representantes locais, inclusive a maioria os desconhece.

❖ **Não Sócio:** Tem pouca informação sobre o INSTITUTO, por nunca terem sido abordados, desconhecerem completamente ou não conseguirem fazer uma ligação direta entre as suas necessidades profissionais e a vantagem de se associar.

Normalmente, a atitude é sempre passiva, mostrando mais uma vez que uma relação direta com alguém que represente o INSTITUTO poderá quebrar a inércia da passividade e incentivar o engajamento à comunidade.

Considerando o número de sócios nos estados acima mencionados, com exceção de PR, RJ, RS e SP, percebe-se que uma faixa de 15 a 20 associados prevalece, o que nos parece um limite natural para que o gestor local possa manter uma relação mais próxima com o sócio.

No caso de SP, a situação é muito mais complexa, muito embora, longe de conseguir o ideal, tem-se 256 espalhados na capital e pelo interior, o que torna impossível um contato direto através de um representante regional.

Vínculos históricos e proximidade com a sede ainda conseguem estreitar o relacionamento, porém a tendência é o esvaziamento na falta de uma ação proativa de longo prazo.

A Internet é um canal de comunicação que permite com que a informação seja rapidamente difundida, porém só terá êxito se estiver inserida dentro de um modelo que permita ao sócio sentir-se parte de uma comunidade de relacionamento estruturada.

6.5 Metas Regionais

Tabela 6.5 – Previsão de Associados

SÓCIOS INDIVIDUAIS					
ESTADO	2014	CIMENTO (TON)	(%)	2015	(%)
AC	1	193.672	0	1	0
AL	17	805.834	1	17	2
AM	11	1.036.606	2	11	1
AP	0	250.519	0	0	0
BA	34	3.913.331	6	36	4
CE	19	2.079.543	3	20	2
DF	24	1.159.240	2	24	3
ES	13	1.365.339	2	13	1
GO	32	3.170.216	5	34	4
MA	21	1.563.242	2	21	2
MG	61	7.261.743	11	68	7
MS	6	1.028.608	2	6	1
MT	5	1.624.080	2	5	1
PA	18	2.317.676	3	19	2
PB	5	1.202.608	2	5	1
PE	26	2.914.643	4	27	3
PI	4	778.900	1	4	0
PR	46	4.575.162	7	49	5
RJ	56	4.906.265	7	60	6
RN	17	1.021.104	2	17	2
RO	3	823.725	1	3	0
RR	0	121.914	0	0	0
RS	90	3.505.720	5	95	10
SC	57	3.465.850	5	60	6
SE	12	590.339	1	12	1
SP	256	15.051.031	22	312	33
TO	18	526.301	1	19	2
TOTAL	852	67.253.211	100	938	100

Conforme tabela 6.5 acima se distribuiu o consumo de cimento pelas metas de sócios individuais e estudantes, proporcionalmente aos Estados.

As Diretorias Regionais além de marcarem a presença da entidade na região constituem na essência a forma de atingimento de toda Cadeia do Concreto, penetrando por capilaridade de duas mãos.

Essa rede de representação e de relacionamento com os atores da cadeia do concreto constitui um importante veículo de atualização, de disseminação de ideias, de melhorias de desempenho e de propagação das inovações, cumprindo-se aí a missão do INSTITUTO.

Na atual proposta as Diretorias Regionais deverão ser privilegiadas, considerando-se importante pesquisar seus atuais problemas (ouvindo-as), seus anseios, ideias e os recursos de operação e representação, atualizando-as no que concerne aos seus direitos, deveres e auto sustentação.

7. DIFUSÃO DO CONHECIMENTO

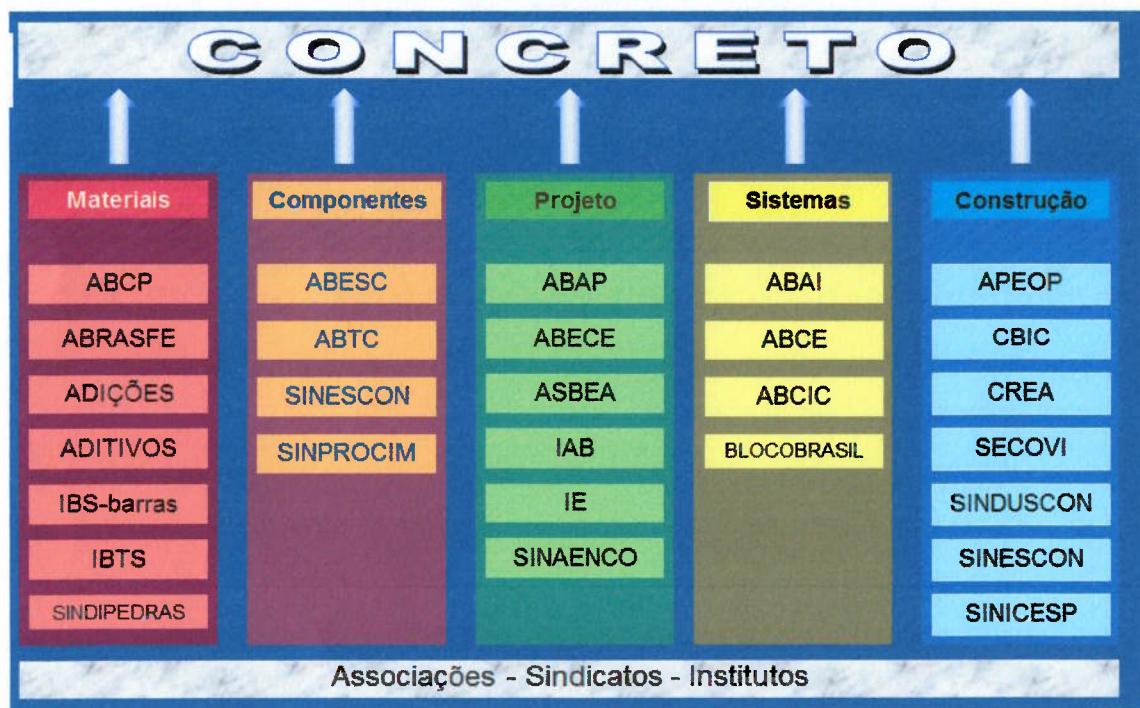
Foram formatadas as diretrizes e os projetos, modelaram-se os 04 (quatro) Macroprocessos, falta apenas buscar o melhor modelo organizacional para realizar a difusão do conhecimento.

7.1 Panorama Atual

Várias entidades de classe, tais como Associações, Sindicatos e mesmo Institutos, propiciam aos seus associados cursos e palestras sobre a tecnologia do concreto adaptados às especificidades de seus negócios ou especialidades.

A Figura 7.1.1, mostra que existem várias dessas entidades, cada uma representando os seus interesses dentro da cadeia do concreto.

Figura 7.1.1 – Entidades Afins



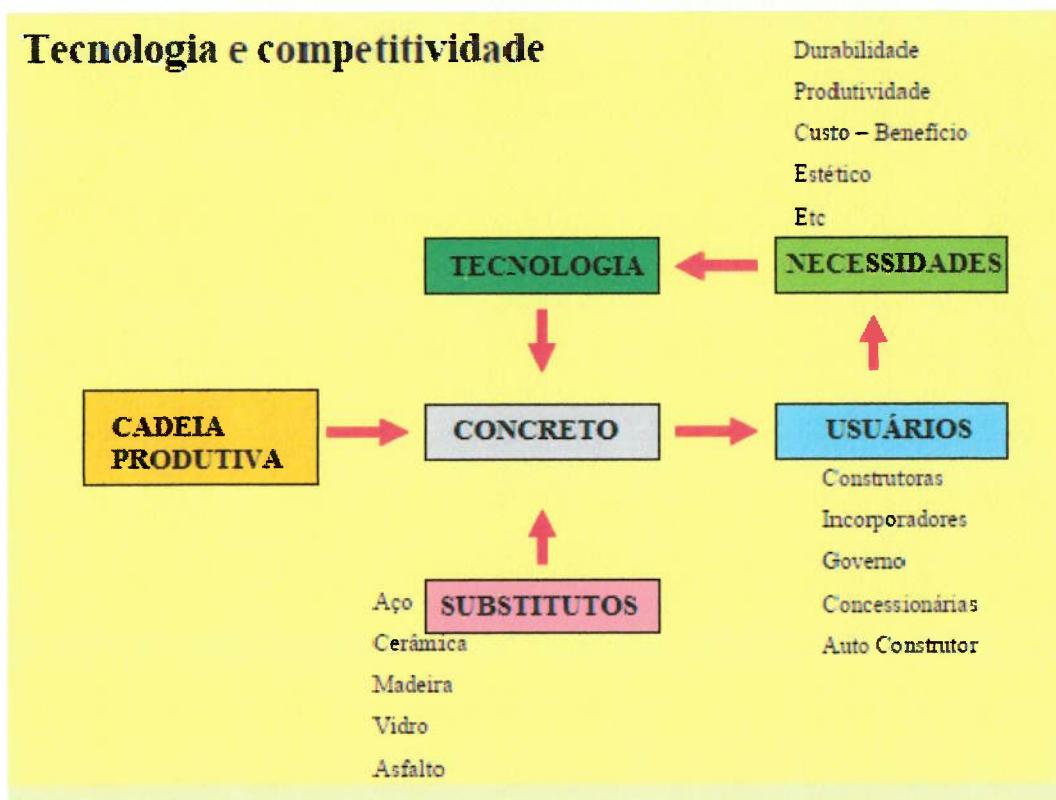
Do exposto pode-se concluir:

- ❖ A cadeia do concreto é bastante pulverizada.
- ❖ Há interesses conflitantes, técnicos, comerciais e estratégicos, principalmente no relacionamento horizontal.
- ❖ Há uma clara perda de visão do resultado final, que é a busca do concreto com as suas melhores características de desempenho.
- ❖ Há desperdício de recursos, seja no patrocínio de eventos ou mesmo na pesquisa em busca de desenvolvimento tecnológico.

- ❖ Soluções que geram ações de fomento, sempre vão ser percebidas como enfoque comercial e por isso sujeitas às restrições políticas.
- ❖ Há certo grau de conflito com o próprio Instituto, seja por questões políticas ou mesmo por este não ter cumprido o seu efetivo papel em algumas áreas.

Enfim, o grande desafio do Instituto é conseguir reunir os interesses numa causa que os une num só objetivo estratégico conforme ilustrado na figura 7.1.2 .

Figura 7.1.2. – Cadeia x Tecnologia e Competitividade



O fluxograma da figura 7.1.2 mostra que:

- ❖ O Concreto, constituído pelo conjunto integrado da Cadeia Produtiva, sempre terá um usuário final que vai pagar a conta.
- ❖ A conta vai sempre ser paga em função do valor percebido no atendimento das necessidades atendidas.
- ❖ Numa sociedade cada vez mais competitiva, o usuário é constantemente abordado por sistemas que não contém o concreto como insumo básico.
- ❖ A tecnologia é um dos fatores mais importantes que distingue a competitividade de um sistema construtivo.

Quanto mais competitiva for à cadeia do concreto, mais ela poderá fazer frente aos seus substitutos, além de conseguir avançar em cadeias construtivas tradicionalmente lideradas por outras tecnologias.

Portanto, competitividade não se mede isoladamente por seus agentes, mas sim pelo resultado que representam os sistemas que a compõem.

Essa visão dá ao INSTITUTO toda a chancela para liderar esse processo e aglutinar em torno de si todos os interessados em fomentar o uso do concreto, quando o fator for tecnologia.

Certamente não só com tecnologia é que se ganha competitividade, pois, políticas comerciais, logística, canais de distribuição, cultura, capacidade de investimento, representatividade política, gestão, etc., são fatores que devem ser tratados no âmbito exclusivo das empresas e das associações de classe.

7.2. Canais para Difusão do Conhecimento

Como demonstrado no item anterior, a difusão do conhecimento do concreto deve ser realizada sempre numa visão sistêmica e enfatizando o seu grau de competitividade, pois é isso que o usuário final busca.

Essa é uma estratégia que as associações estão começando a inserir, caminhando mais horizontalmente na cadeia construtiva e chegando cada vez mais perto do consumidor final.

A criação de canais efetivos de difusão do conhecimento é uma tarefa complexa e exige muitos recursos e tempo.

Por isso, o INSTITUTO, deve usar os canais que já estão estabelecidos, funcionando a contento e que obviamente estejam alinhados com a sua visão, missão e estratégia.

São dois os canais que se pode explorar mais em detalhes, a saber:

Universidades

Na verdade referem-se às faculdades de engenharia, tecnologia e arquitetura, **públicas e privadas** e entende-se que existem os seguintes pontos a serem explorados:

- ❖ Entidades com uma estrutura já organizada;
- ❖ Recursos físicos existentes;
- ❖ Carência de informações atualizadas;
- ❖ Desconhecimento do potencial do INSTITUTO;
- ❖ Professores com poder de influência junto aos alunos e ao corpo diretivo;

- ❖ Espaço para premiações de reconhecimento pelos trabalhos de formatura dos Alunos;
- ❖ Espaço para atrelar imagem institucional ao INSTITUTO;
- ❖ Espaço para criar relacionamentos profissionais entre alunos e empresas Mantenedoras;
- ❖ Potencial para atrair profissionais que já se formaram e perderam o contato com o meio acadêmico.
- ❖ Potencial para manter o relacionamento com os ex-alunos;
- ❖ Sócios Mantenedores e Associações com grande interesse em desenvolver conteúdo para ser difundido através do INSTITUTO.

Esse rol de fatores apoiará muito para atingir as metas mencionadas no item sobre sócios coletivos para faculdades, professores e estudantes.

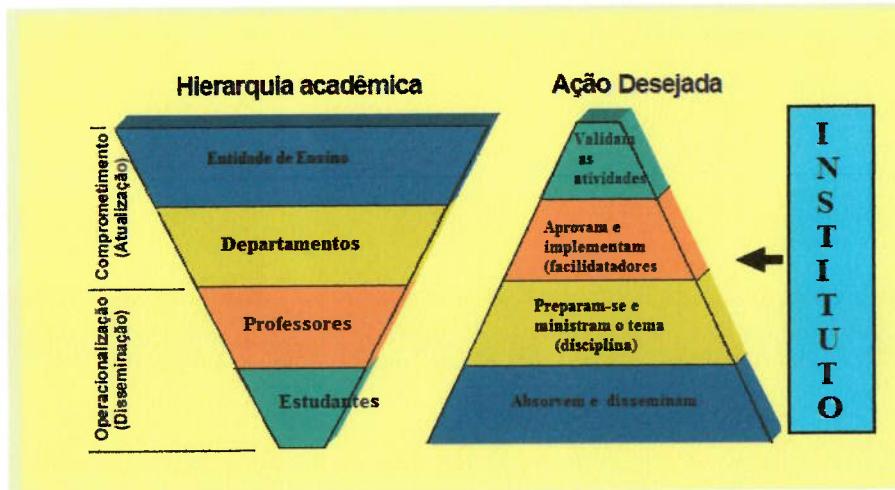
Um pacote de benefícios deverá ser elaborado, contemplando os fatores acima, facilitando a abordagem nas Faculdades de maior interesse do INSTITUTO e que será motivo de estabelecer convênios no sentido de perenizar a relação.

Associações congêneres e empresas privadas possuem projetos embrionários que podem utilizados pelo INSTITUTO como canal de interação.

Ficam assim claros os papéis, isto é, as Entidades desenvolvem o conteúdo e o INSTITUTO avalia, insere e monitora.

A figura 7.2.1 abaixo ilustra as funções de cada agente nesse processo, e o INSTITUTO atuando de forma a não perder sinergia entre as relações hierárquicas.

Figura 7.2.1 – Relações Hierárquicas



Comunidade de Relacionamento

Deve estar concebida para apoiar o setor construtivo a ter mais competitividade nos sistemas à base de concreto, argamassas e artefatos de cimento, e despertar bastante interesse nas regiões onde se estabelece.

O fator crítico de sucesso deve ser a adesão dos calculistas e construtoras locais, intermediadas pelos SINDUSCONS regionais.

Criado esse canal o INSTITUTO, deve explorar os seguintes pontos:

- ❖ Contato direto com todos os agentes da cadeia do concreto e de forma integrada.
- ❖ Percepção realista das necessidades básicas em relação ao bom uso do concreto e seus sistemas.
- ❖ Participar de projetos com foco na construtora, no calculista/projetista e no consumidor final.
- ❖ Estar presente nas capitais e nas principais cidades do Brasil.
- ❖ Interagir com as lideranças locais

O INSTITUTO terá o papel de coordenador da área de tecnologia do concreto para sistemas construtivos de concreto e alvenaria estrutural.

Para aqueles que já participam de alguma comunidade de relacionamento, sabem que a tecnologia do concreto é uma das inúmeras atividades que são demandadas pela cadeia construtiva.

Por isso, o INSTITUTO estaria cumprindo o seu papel de difundir o conhecimento, atender demandas técnicas, fazer a ponte com as áreas de pesquisa das Universidades e Centros de Pesquisas.

7.3 A organização do INSTITUTO

Definidos os canais que o INSTITUTO deve se utilizar para cumprir a sua Missão, deve-se estabelecer como o INSTITUTO estará representado em cada canal.

Como já demonstrado no item 6.4, há certo limite de atuação dos representantes regionais, pela diversidade de interesses dos potenciais sócios, área de abrangência (o Estado) e tempo de dedicação necessários para estar presente fisicamente nos eventos relativos ao concreto, seja como orientador, organizador, executor, etc.

Por isso, tem-se que encontrar o melhor modelo para que o INSTITUTO faça sentir a sua presença onde for necessário e uma organização baseada no modelo de canais proposto no item anterior é uma das soluções.

Substitui-se assim o modelo atual baseado em áreas geográficas e/ou populacional de grande abrangência por um modelo que estará baseado no gerenciamento de cada comunidade existente e de faculdades de maior interesse.

Número de associados por Diretoria Regional

Como já foi dito, para haver um bom gerenciamento de cada comunidade, tem que haver um limite máximo de sócios para que não se perca o relacionamento individual.

A implantação do modelo de canais propiciará a maior pulverização e consequentemente manterá cada Diretoria Regional com a participação de 10 a 35 sócios.

Perfil pessoal dos gestores

Capacidade de liderança, alinhamento dos objetivos pessoais e profissionais, realização pessoal no trabalho VOLUNTÁRIO, perseverança para atingir as metas estabelecidas pela Diretoria do INSTITUTO.

Obrigações da diretoria a da administração do INSTITUTO para com os gestores dessas Diretorias Regionais:

- ❖ Transmitir de forma bem clara a estratégia, as políticas e metas.
- ❖ Dar todo apoio orientativo quando solicitado.
- ❖ Divulgar nominalmente na mídia do INSTITUTO, todas as realizações relevantes do gestor que contribuíram para a imagem e estratégia do INSTITUTO.

Para incentivar a cultura do VOLUNTARISMO, o exposto acima é básico, outros incentivos tipo prêmios também podem ser inseridos.

8 PLANO DE MARKETING

8.1 Foco no Planejamento

No planejamento não podemos deixar de abordar mesmo que de forma sucinta a visão estrutural de planejamento de marketing.

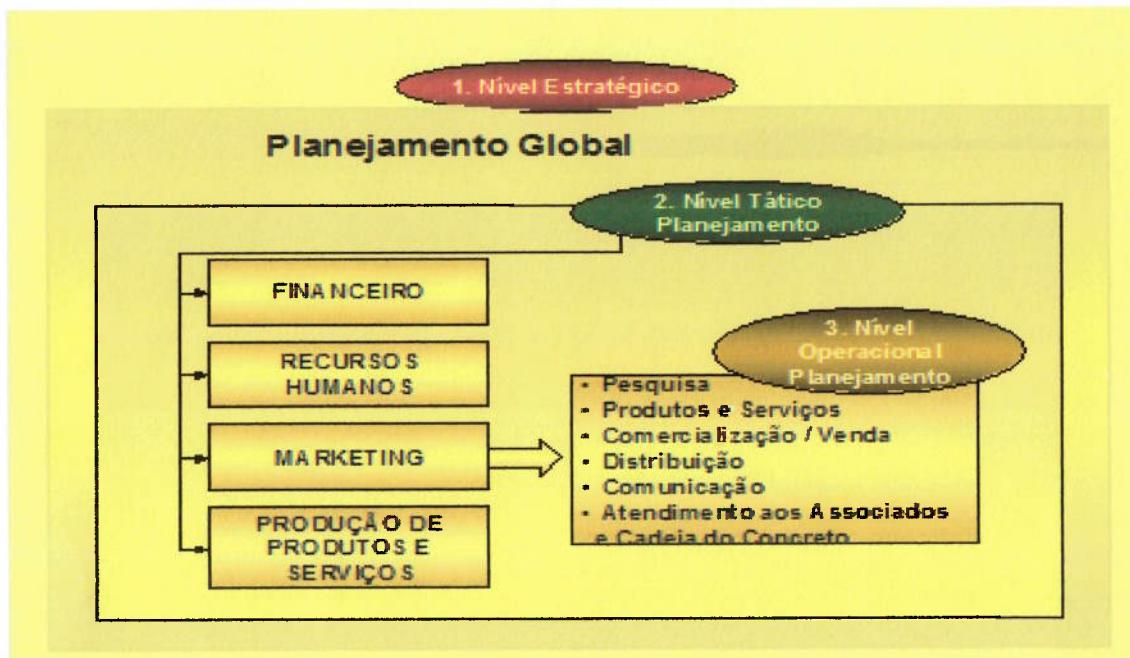
Tabela 8.1 – Foco Plano de Marketing

OBJETIVOS DO MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgar produtos e Serviços do INSTITUTO; ▪ Introduzir novos produtos e serviços aos associados e na cadeia de concreto; ▪ Ampliar o quadro de associados; ▪ Ampliar a geração de receitas.
METAS DO MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Produtos e Serviços Prestados; ✓ Projeção de Receitas; ✓ Projeção do Quadro de Associados.
ESTRATÉGIAS DO MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso da mídia e internet; ▪ <i>Folders</i> dirigidos a segmentos da cadeia do concreto; ▪ Congresso, cursos e eventos dirigidos.
TÁTICAS DO MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar alianças e parcerias convergentes no interesse dos patrocinadores e da Diretoria financeira.
OPERAÇÃO E ROTINAS DO MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Newletters</i>; ▪ Ações em congressos e eventos da cadeia do concreto com uso de <i>folders</i>; ▪ Revistas.

8.2 Processo de Planejamento do Marketing

Definidos os objetivos, definem-se as metas e nessa sequência as questões de embasamento do plano de marketing, que reforça a teoria da Chiavenato (2000) citada no item 5.1 acima.

Figura 8.2. – Planejamento do marketing



9. INDICADORES DE DESEMPENHO

9.1 Conceituação

Os indicadores têm como objetivo o monitoramento da estratégia, garantindo que tudo o que for realizado pode ser medido e comparado com as metas estabelecidas.

Permite o desdobramento, estabelecendo uma relação clara de causa e efeito entre as metas estratégicas e operacionais, facilitando a tomada de decisões no sentido de buscar o alinhamento constante entre as mesmas.

9.2 Elaboração

No caso do INSTITUTO, como já visto no item 5.2, a missão é de gerar e difundir a tecnologia do concreto, e sobre esses dois pontos que concentraremos os indicadores de desempenho.

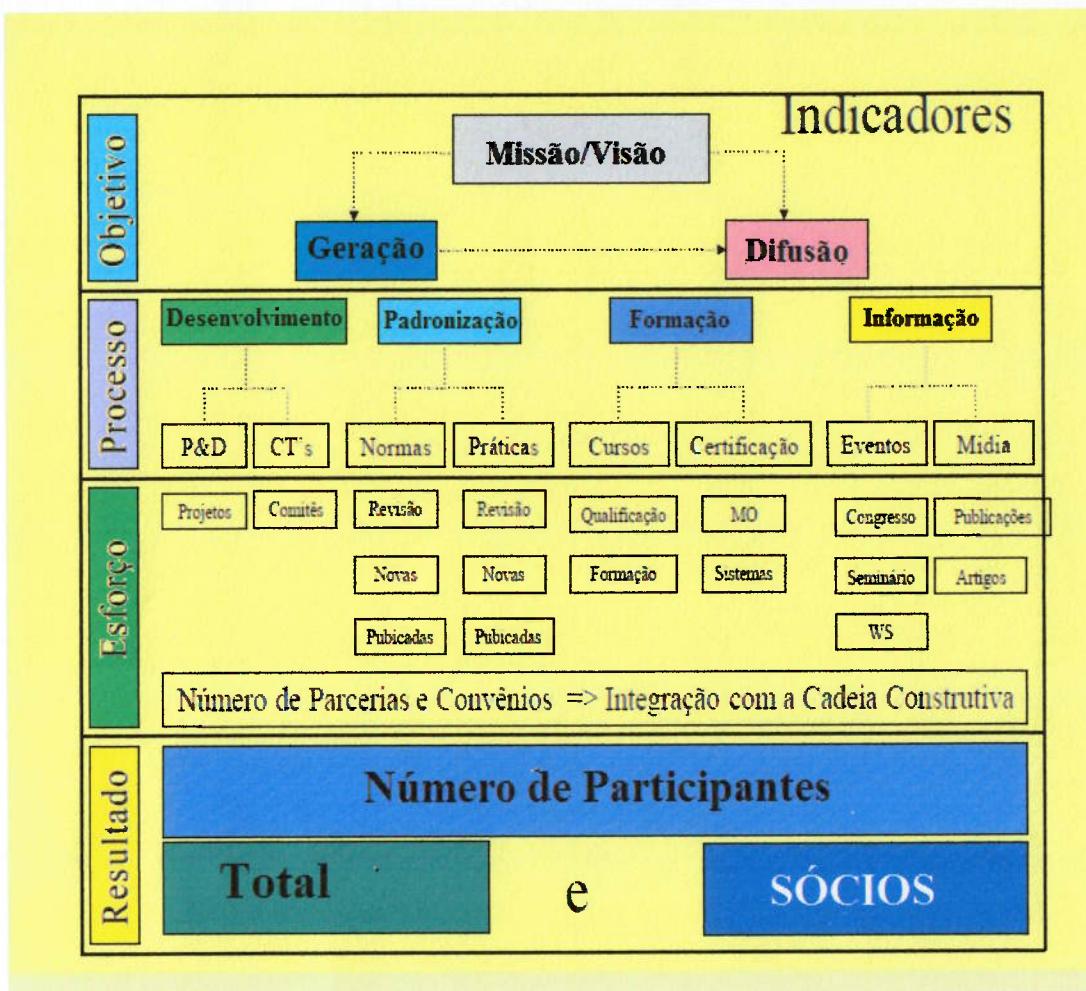
Na verdade, o principal indicador que mostra que o INSTITUTO está sendo eficaz na sua missão é através do número de pessoas que foram atingidas pelas suas ações, sejam elas sócias ou não.

O número de sócios medirá se o INSTITUTO é percebido pelo melhor custo-benefício em relação aos não sócios.

Porém, tem-se que ter certeza que todas as nossas ações estão efetivamente garantindo que o resultado final, medido em termos de Sócios e Não Sócios estejam conduzindo para o esperado. Por isso, criam-se os indicadores que ajudem a monitorar a geração e a difusão através do desdobramento dos 4 (quatro) macroprocessos já mencionados anteriormente, desenvolvimento, padronização, formação e informação.

Na figura 9.2.1 abaixo se percebe que cada macroprocesso tem as suas respectivas funções, a saber:

Figura 9.2.1 – Os Quatro Macroprocessos e suas Funções



- ❖ Desenvolvimento: Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) e Comitês Técnicos;
- ❖ Padronização: Normas e Práticas Recomendadas;
- ❖ Formação: Cursos e Certificação de mão de obra;
- ❖ Informação: Eventos e Mídia.

Todas essas funções são exercidas através de ações, chamadas de esforço, que é exatamente o que se pode medir para aferir os **Resultados Finais** que se deseja, ou seja, o **Número de Participantes**.

Exemplificando:

- ❖ Pesquisa & Desenvolvimento (P&D): Número de projetos em andamento;
- ❖ Comitês Técnicos: Número de comitês e subcomitês em andamento;
- ❖ Normas: Número de revisões, novas normas e o número de publicadas;
- ❖ Práticas Recomendadas: idem;
- ❖ Cursos: Número de cursos de qualificação e formação;

- ❖ Certificação de mão de obra: Quantidade de escopos oferecidos;
- ❖ Eventos: Número de seminários, congressos, etc.
- ❖ Mídia: Número de revistas, artigos, menções sobre o INSTITUTO que foram divulgadas em outras mídias.

O **Resultado** será o número total de participantes medidos pela somatória das partes.

Outro indicador de esforço importante é o número de Parcerias que o INSTITUTO estabelece com os agentes da cadeia do concreto.

Para cada ação, o INSTITUTO deverá sempre aperfeiçoar os recursos juntamente com os demais agentes, seja com os Canais já mencionados no item 7.2, seja por outros meios que se fizerem necessários.

O número de parcerias, formais (Convênios) ou informais, mostrará a capacidade do INSTITUTO em integrar os objetivos comuns entre os diversos agentes.

Importante salientar que os indicadores, esforço ou resultado, serão sempre comparados com as metas à priori estabelecidas pela Diretoria do INSTITUTO.

9.3 Proposta para o período 2015-2017

Na tabela 9.3, estão os resultados esperados para o triênio 2015-2017 nas Perspectivas:

- ❖ **Financeira:** composta principalmente de contribuições de sócios e inscrições em eventos. Neste último considera-se uma margem líquida de 20% sobre as receitas.
- ❖ **Cliente:** composta pelo número de sócios e do total da população atingida pelo INSTITUTO através de seus eventos. É o resultado da Geração e Difusão do Conhecimento.
- ❖ **Interna:** composta de todos os produtos, serviços e eventos que o INSTITUTO disponibiliza aos seus associados e demais participantes. É o esforço realizado para a Difusão e Geração do Conhecimento.
- ❖ **Crescimento e aprendizado:** relacionado aos processos administrativos, tecnologia da informação, perfil dos gestores, organização dos modelos das regionais.

Todas as perspectivas acima mencionadas estão amparadas pelos projetos discriminados no item 5.6 e 5.7, que suportarão as metas estabelecidas para os anos de 2015 a 2017.

Figura 9.3 – Resultados Esperados para 2015-2017

Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas
Perspectiva Financeira Ampliar receita	Mix de receitas Crescimento da receita	Fluxo de caixa
Perspectiva do cliente Aumentar a confiança dos clientes	Número de sócios Satisfação do sócio	Segmentação dos sócios Pesquisa
Perspectiva Interna Promover desenvolvimento de produtos/Serviços	Nro cursos/eventos Nro convênios U-E Nro certificação MO Nro patrocinadores Nro de práticas	
Perspectiva de aprendizado e crescimento 1-Desenvolver habilidades estratégicas. 2-Acessar informações estratégicas 3-Alinhar objetivos pessoais	Prontidão organizac. Prontidão de TI Prontidão pessoal	Gerentes regionais e ADM Criar infraestrutura (Site/network) Analizar perfil dos participantes

10 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

10.1 – Estratégia de Mobilização

Essa é uma das partes importante para partida do Plano Estratégico, pois sua eficácia balizará o sucesso.

Há várias alternativas de mobilização, mas todas elas passam por dois atributos fundamentais:

- ❖ Credibilidade e Liderança do Presidente
- ❖ Mobilização das lideranças das empresas associadas para provimento dos recursos financeiros indispensáveis.
- ❖ **Quanto a forma de captação de recursos:** promover uma ampla mobilização dos líderes para a implementação do plano estratégico, bem como a adesão de novos associados nas categorias mantenedores e coletivos
- ❖ **Na proposta de captação de novas Associadas** comprometer as atuais sócias a aportarem um novo sócio na sua categoria.
- ❖ **O fundamental** não é propriamente a ideia e forma e sim o comprometimento das empresas com o novo Plano Estratégico.
- ❖ **Nível de comprometimento** das Associadas traduzirá o maior ou menor sucesso dessa mobilização.

A figura 10.1 abaixo apresenta os produtos e serviços que o INSTITUTO deve implantar e/ou manter.

Figura 10.1 – Implantação dos Produtos e Serviços

PRODUTOS E SERVIÇOS	FOCO	DESCRIÇÃO
<i>01. Banco de Dados</i>	Tecnologia Maquinas e Equipamentos Construtoras Calculistas Projetistas Materiais Aditivos Mercado Consultores, etc	A idéia é que o INSTITUTO estruture esse Banco de Dados em parceria com Empresas da cadeia do Concreto e consolide as informações. A disponibilização previlejará os Associados e acesso aos demais pago (cobrado)
<i>02. Certificação Mão Obra</i>	Construtoras Mercado	O INSTITUTO deve ampliar suas parcerias para ampliação dos escopos proporcionando maior produtividade fazendo desta atividade uma outra fonte de renda
<i>03. Cursos</i>	Tecnologia Maquinas e Equipamentos Construtoras Sistemas Construtivos Qualidade e Custos na construção Civil, etc.	O INSTITUTO deve ampliar o programa Master-Pec realizando parcerias com empresas associadas e prestadoras de serviços estruturando um calendário de cursos com planejamento completo dos eventos
<i>04. Pesquisa de Mercado (Estatísticas de Produtos, Serviços e Outros)</i>	Mão de Obra Materiais Preço/Custo Posicionamento Perfil de Segmentação por categoria, classe, etc	O INSTITUTO poderia centralizar pesquisas periódicas realizadas através de convênios com empresas associadas, Universidades aferindo diagnósticos, tendências do setor, etc
<i>04. Publicações Técnicas e/ou Práticas Recomendadas</i>	Inovações sobre: Materiais Tecnologia Produto Qualidade Normalização, etc	O INSTITUTO montaria um plano anual, promovendo empresas e profissionais da cadeia que se dispuserem a colaborar com o objetivo
<i>05. Revistas Concreto & Construção e RIEM</i>	Avaliar o foco atual das Revistas e buscar convergí-lo para as metas da nova gestão	O INSTITUTO deve manter o plano atual das Oferecedoras de forma a manter o interesse da cadeia e que seja sempre superavitária
<i>06. Congresso Anual</i>	Avaliar retrospectivamente os últimos 03 (três) eventos e redefinir o foco se necessário	Estruturar o Comitê Permanente Nacional com atribuições específicas viabilizando seu sucesso

11. COMENTÁRIOS FINAIS

Do resultado do questionário (**Anexos 03 e 07**) tiramos as seguintes conclusões:

- ❖ A falta de motivação, concorrências e desunião da cadeia do concreto junto ao INSTITUTO, inviabiliza a falta de recursos financeiros e de suporte;
- ❖ A baixa efetividade dos Comitês Técnicos (os integrantes não estão conseguindo disponibilidade para reuniões e precisam focar mais na competitividade de mercado da cadeia do concreto);
- ❖ A falta de um marketing mais efetivo que promova mais a Entidade e seus serviços;
- ❖ Necessidade de mobilização encabeçada pelas empresas Associadas, agregando outras novas, dando base de sustentação financeira ao INSTITUTO;
- ❖ As Diretorias se formem com prazos e metas definidos, a fim de inserir reformas e atualizações indispensáveis a operacionalização do Plano Estratégico;
- ❖ Desenvolver um Banco de dados constando oficialmente as quantidades de concreto consumidas em cada Estado e no país. Hoje por problemas políticos, fiscais e concorrências, não existe esta informação tendo o mercado que recorrer ao cimento para majorar dados.
- ❖ A publicação, atualização e reedição de livros deverão ser mantidas, pois atendem diretamente a missão do INSTITUTO.
- ❖ Manter *folder* Institucional atualizado apresentando-o em todos os eventos, reuniões e congressos.
- ❖ O site a ferramenta mais importante na divulgação da Entidade e da prestação de seus serviços, deve estar sempre atualizado.
- ❖ As revistas Concreto & Construção (impressa) e RIEM - Revista de Estruturas e Materiais (eletrônica) são o cartão de visita da Entidade e constam hoje com um corpo editorial altamente profissional e competente. A Diretoria de Publicações deve sempre preservar este foco e estar envolvida com a cadeia do concreto procurando atende-la.
- ❖ A sustentabilidade do INSTITUTO está relacionada a uma eficaz estratégia de marketing social e a construção de parcerias, redes e alianças.
- ❖ A captação de recursos financeiros e a adesão de voluntários terão melhores resultados se o INSTITUTO conseguir mostrar para a sociedade o mérito, a relevância e o impacto social das atividades desenvolvidas. Isto exige a

comunicação constante das ações realizadas, agindo de forma transparente e idônea, motivando a que mais pessoas se sensibilizem e percebam a legitimidade do esforço empreendido.

12. CONCLUSÃO

Quanto maior for a intensidade do relacionamento com os *stakeholders*, maior será a possibilidade de novas estratégias emergirem. A organização deve dar abertura para ouvir e aprender, criando espaço para sugestões e reflexões, sem comprometer a sua identidade.

As tendências e inovações de produtos ofertados pelo mercado devem ser acompanhadas de perto pelo INSTITUTO, pois hoje temos o concreto auto adensável como um grande destaque, novos sistemas de formas, desenvolvimento de produtos ligados à indústria química (aditivos), bombas de maior alcance e o desenvolvimento de geração de novas funções no concreto, como os concretos auto recuperáveis. Esses concretos são capazes de fechar fissuras pela introdução de cápsulas de determinados polímeros no processo de mistura, que obturam as microfissuras.

A questão da sustentabilidade dos insumos também é algo a vislumbrar, pois existem estudos sobre a redução do clínquer (matéria-prima do cimento) no concreto. Pesquisas focadas no meio ambiente, como os concretos fotocatalíticos, que minimizam as emissões dos gases dos veículos nos grandes centros urbanos, a otimização na utilização de agregados e o desenvolvimento de aditivos verdes permitindo que o concreto se adeque ainda mais às finalidades que se destina.

O INSTITUTO desenvolve de forma exemplar todos os fatores correspondentes a seu ambiente interno, tais como reuniões, comunicação interna, clima organizacional e transparência nos serviços que oferece sendo estes os fatores que solidificam e caracterizam o trabalho desenvolvido no INSTITUTO.

Quanto aos fatores externos verificou-se que sofre com entraves normais oriundos do mundo externo e precisa acompanhar de perto todos os planos e ações objetivados no plano estratégico envolvendo os voluntários da Diretoria, ou ainda voluntários políticos para fomentar e auxiliar na construção do seu grande e maior sonho: um INSTITUTO sadio, forte e autossuficiente.

Para finalizar é importante lembrar que o ambiente tende a mudar conforme surgem novas oportunidades e ameaças, nesse sentido, é preciso revisar o Plano Estratégico periodicamente.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Herman E. Conteras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** FAE, Curitiba v. 3, P. 9 -16, mai./ago. 2000.)

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas.** 2.ed. Petrópolis: Vozes,1975.

BUIATTI, Rui de Vasconcelos. **Termo de Parceria:** um estudo de caso da Fundação Maçônica Manoel dos Santos. Trabalho de conclusão de Administração de Empresas, 2004.

CARDOSO JÚNIOR, Walter Felix. **Inteligência empresarial estratégica:** Métodos de implantação de Inteligência Competitiva em organizações. Tubarão: Editora Unisul, 2005.

CARVALHO, Fernando; **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor.** [S.l.:s.n.], 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** fundamentos e aplicações. 10^a Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CAVICHINI, A. **Plano de Negócios.** Rio de Janeiro: Tama Ltda, 111 p.

CHÉR, R. **O meu próprio negócio:** todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero. São Paulo: Elsevier, 2002. 273 p

CUNHA, G.B. et. al. **Análise SWOT: a simplicidade como eficiência.** Rio Grande do Norte, 2010. XVI Seminário de pesquisa do CCSA. ISSN 1808-6381.

CORRÊA, Henrique L. e CAON, Mauro, **GESTÃO DE SERVIÇOS,** Editora ATLAS 2009 , 1^a Ed, 7^a reimpressão.

DAVENPORT, Thomas H. **Competição Analítica: vencendo através da nova ciência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DAVID, F.R. **Strategic Management: Concepts & Cases.** 7 ed. New Jersey, EUA: Prentice Hall, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas.** São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002.

FILHO, V. P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

HOJI, M. **Administração Financeira: Uma abordagem prática:** Matemática financeira aplicada estratégias financeiras, planejamento e controle financeiro. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004, 428 p.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEMOS, Antônio Carlos Freitas Vale, et al. **O planejamento Estratégico como ferramenta competitiva – VII SEMEAD,** São Paulo, 2006.

MARCIAL, Elaine e GRUMBACH, Raul. **Cenários Prospectivos.** Rio de Janeiro:FGV, 2006.

MARTINS, F.M.; TURRIONE, J.B. **Análise de SWOT e balanced scorecard.** Curitiba, 2002. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

MAXIMIANO, A.C. **Administração para Empreendedores.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.240 p.

MILLER, J.P. **O Milênio da Inteligência Competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2^aed. São Paulo: Saraiva, 2005

OLIVEIRA, Baulio; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEYER, Helen Yara. **Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos.** FAE, Curitiba v. 8, nº1, p. 69 -80, jan./jun.. 2005.)

OLIVEIRA, D. P.R. **Manual de Consultoria Empresarial – Conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007,178 p.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** 7^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCHWARTZ ,PETER. **A Arte da visão de longo prazo.** Caminho das letras (2000). TZU, S. **A arte da guerra.** Obra traduzida do Chinês por Thomas Cleary, trad. de Euclides Luiz Calloni, Cleusa M. Wosgrau. São Paulo: Pensamento, 2010.

SOUZA, PATRICIA LARA. **A importância do Planejamento Estratégico como ferramenta de Gestão para Instituições inseridas no Terceiro Setor –** FACIMINAS - <http://scholar.google.com.br> – acesso em 01/11/2014

TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasilia: Editora Unb, 2001.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste.

VARGAS, Sandra Ibañez. **Governança nas entidades do Terceiro Setor:** uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONG's associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil. São Paulo, 2008.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO PARA DESENVOLVIMENTO DE PLANO ESTRATÉGICO

Avalie e pontue, de acordo com sua percepção os resultados dos compromissos estabelecidos

Nº	AVALIAÇÃO DO CUMPRIMENTO DAS DIRETRIZES	Resultado
1	Divulgar e desenvolver o mercado do concreto	
2	Conciliar os interesses dos agentes do mercado do concreto	
3	Incentivar os segmentos, oferecendo oportunidades iguais aos envolvidos	
4	Atender as necessidades de sócios, parceiros e clientes	
5	Remunerar o trabalho e a contribuição intelectual dos colaboradores	
6	Zelar pelos interesses da sociedade nos aspectos relativos ao uso do concreto	
7	Assegurar a sobrevivência e do desenvolvimento do INSTITUTO, por meio da construção de vantagens competitivas sustentáveis	

Nº	AVALIAÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS (PE) E PROGRAMAS OPERACIONAIS (PO)	Resultado
0 a 10		
1	Captação de Recursos - Plano de captação viabilizando financeiramente os projetos do INSTITUTO	
2	Realização de parcerias - Garantir viabilidade dos projetos do INSTITUTO	
3	Banco de Dados - implantar, operar e manter um banco de dados, visando fornecer informações técnicas e econômicas aos Associados e à Comunidade	
4	Atuação Institucional - Disseminar a missão e a imagem do INSTITUTO e articular sua influência nos agentes da Cadeia do Concreto	
5	Publicações - Sistematizar, operar e manter um programa de publicação de livros, periódicos e práticas recomendadas junto aos agentes da Cadeia do Concreto, gerando receitas para o INSTITUTO	
6	Eventos - Estruturar, operar e manter um programa de congressos, workshops, cursos, eventos e reuniões técnicas, gerando receitas para o INSTITUTO	
7	Instrução - Promover, operar e manter um plano de instrução promovendo a capacitação profissional da Cadeia e gerando receitas para o INSTITUTO	
8	Pesquisa - Estruturar, operar e manter um plano de coordenação de pesquisas a nível nacional promovendo os aspectos tecnológicos do concreto	
9	Quadro de sócios - Captar e manter os sócios promovendo seu desenvolvimento no mercado do concreto	
10	Revista Concreto - Editar a Revista Concreto, adequando sua linha editorial para a sua missão e torná-la auto-suficiente	
11	Congresso Anual - Transformar o "Congresso Anual Nacional e Internacional" em sucesso para o INSTITUTO	

Nº	AVALIAÇÃO DOS FATORES-CHAVE DE SUCESSO	Resultado
0 a 10		
1	Domínio de informações sobre a Cadeia do Concreto	
2	Domínio de informações sobre fornecedores da Cadeia do Concreto	
3	Domínio sobre conteúdos tecnológicos da Cadeia do Concreto	
4	Uso pleno da mídia (Meios de Divulgação)	
5	Imagen Institucional na Cadeia da Construção Civil	
6	Eficiência Operacional do INSTITUTO	

SUGESTÕES:

APÊNDICE 2

Aferição dos Interesses e do Grau de Satisfação com as Atividades e Serviços Prestados pelo INSTITUTO
(Pontue as questões dando nota de "0" a "10" de acordo com a avaliação)

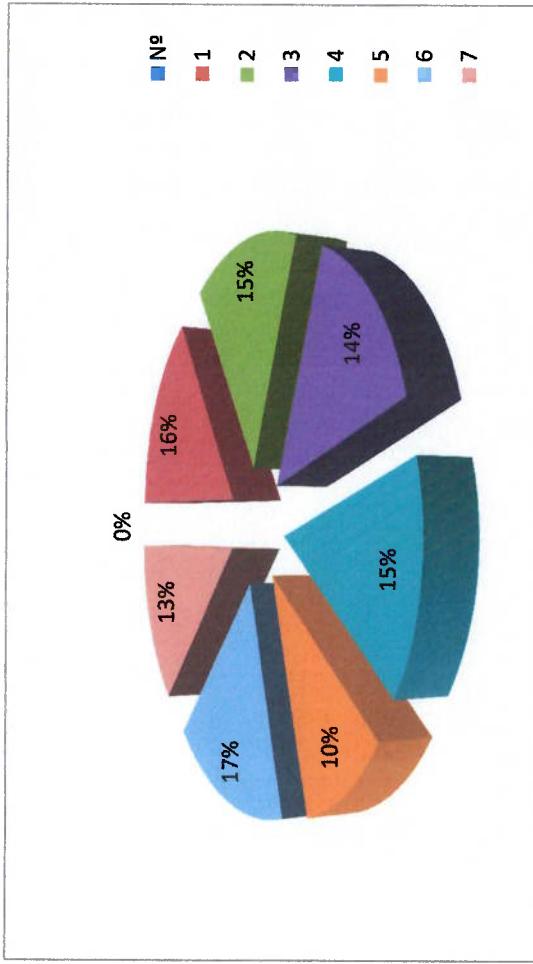
A- CAMPO INTERESSE NOTA 0 A 10	QUESTÕES	B- GRAU SATISFAÇÃO ATUAL NOTA 0 A 10
	1 - Banco de dados técnicos (informações técnicas, tecnologias e normas disponibilizadas pelo INSTITUTO)	
	2 - Banco de dados de mercado disponível (Estatísticas de consumo, por segmento, por classe, etc)	
	3 - Publicações Técnicas da Cadeia do Concreto (técnicas e tecnologia do concreto)	
	4 - Publicações científicas sobre concreto	
	5 - Publicações sobre mercado disponibilizadas (Desenvolvimento, inovação, tendências, custos,etc)	
	6 - Instrução - M.O. básico (pedreiros/auxiliares, etc)- Cursos e Apostilas	
	7 - Instrução - MO Técnicos (Capataz, coordenador de obras, técnicos especialistas, etc) Cursos	
	8 - Instrução - MO - 3º Grau (Engenheiros, Projetistas, Calculistas, Economia Custos, viabilidade economica, etc) - Cursos	
	9 - Pesquisa Técnica de Práticas recomendadas (Pesquisa Aplicada)	
	10 - Pesquisa científica (Pesquisa de laboratório)	
	11 - Pesquisa de mercado (situação atual por segmento, tendências, usos, aplicações e custos)	
	Enfoque Científico	
12 - Congressos	Enfoque de Mercado	
	Enfoque Técnico	
	Enfoque Científico	
13 - Eventos, Feiras	Enfoque de Mercado	
	Enfoque Técnico	
	14 - Palestras sobre Tecnologia	
	15 - Palestras Económicas (custos de tecnologias alternativas, viabilidade econômica e materiais)	
	16 - Presença com participação nos principais eventos técnico-científico da Cadeia do Concreto	
	17 - Presença com participação nos principais eventos sobre mercado da cadeia do concreto	
	18 - Liderança nos principais eventos técnico-científicos da cadeia do concreto	
	19 - Liderança nos principais eventos de mercado da cadeia do concreto	
	20 - Exercer lobby de mercado junto aos STAKEHOLDERS da cadeia do concreto	
	21 - Exercer lobby técnico-científico junto aos STAKEHOLDERS da cadeia do concreto	
	22 - Produzir e/ou divulgar trabalhos técnicos	
	23 - Produzir e/ou divulgar trabalhos científicos	
	24 - Produzir e/ou divulgar trabalhos de mercado	
	25 - Atuar junto ao meio de produção técnico, fomentando seu desenvolvimento	
	26 - Atuar junto ao meio de produção científico, fomentando seu desenvolvimento	
	27 - Atuar junto aos produtores de insumos e matérias da Cadeia do concreto, fomentando a competitividade, custo e inovação	
	28 - Atuar junto à Mídia em trabalho de lobby, fomentando o desenvolvimento do mercado da Cadeia do concreto	
	29 - Facilidade de contatar e obter informações do INSTITUTO	

AVALIAÇÃO DO CUMPRIMENTO DAS DIRETRIZES

APÊNDICE 3

Nº	MEDIAS
1	6,643
2	6,500
3	6,071
4	6,143
5	4,429
6	7,143
7	5,500

- 1 -Divulgar e desenvolver o mercado do concreto
- 2- Conciliar os interesses dos agentes do mercado do concreto
- 3- Incentivar os segmentos, oferecendo oportunidades iguais aos envolvidos
- 4 - Atender as necessidades de sócios, parceiros e clientes
- 5 - Remunerar o trabalho e a contribuição intelectual dos colaboradores
- 6 - Zelar pelos interesses da sociedade nos aspectos relativos ao uso do concreto
- 7 - Assegurar a sobrevivência e do desenvolvimento do INSTITUTO, por meio da construção de vantagens competitivas sustentáveis

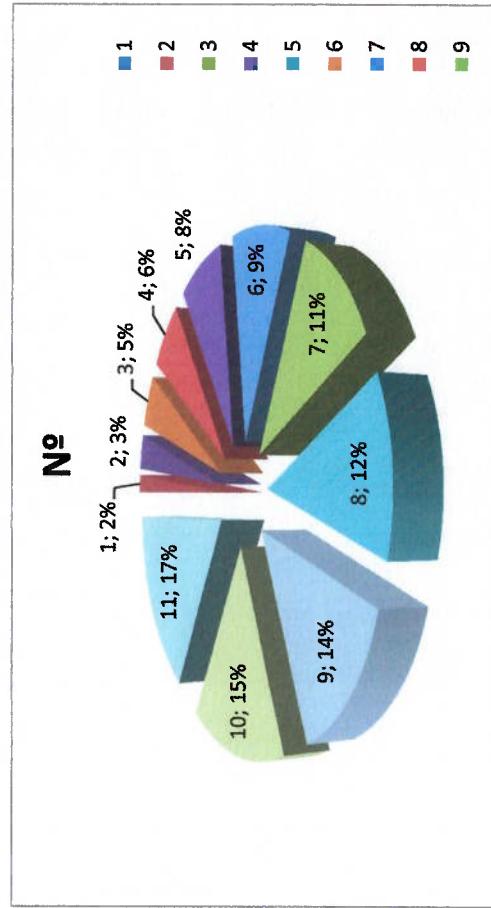


APÊNDICE 4

AVALIAÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS E PROGRAMAS OPERACIONAIS

Nº	MEDIAS
1	5,714
2	6,286
3	5,714
4	6,286
5	7,286
6	7,143
7	6,714
8	5,071
9	6,071
10	8,000
11	7,786

- 1 - Captação de Recursos** - Plano de captação viabilizando financeiramente os projetos do INSTITUTO
- 2 - Realização de parcerias** - Garantir viabilidade dos projetos do INSTITUTO
- 3 - Banco de Dados** - implantar, operar e manter um banco de dados, visando fornecer informações técnicas e econômicas aos Associados e à Comunidade
- 4 - Atuação Institucional** - Disseminar a missão e a imagem do INSTITUTO e articular sua influência influênciia nos agentes da Cadeia do Concreto
- 5 - Publicações** - Sistematizar, operar e manter um programa de publicação de livros, periódicos e práticas recomendadas junto aos agentes da Cadeia do Concreto, gerando receitas para o INSTITUTO
- 6 - Eventos** - Estruturar, operar e manter um programa de congressos, workshops, concursos, eventos e reuniões técnicas, gerando receitas para o INSTITUTO
- 7 - Instrução** - Promover, operar e manter um plano de instrução promovendo a capacitação profissional da Cadeia e gerando receitas para o INSTITUTO
- 8 - Pesquisa** - Estruturar, operar e manter um plano de coordenação de pesquisas a nível nacional promovendo os aspectos tecnológicos do concreto
- 9 - Quadro de sócios** - Captar e manter os sócios promovendo seu desenvolvimento no mercado do concreto
- 10 - Revista Concreto** - Editar a Revista Concreto, adequando sua linha editorial para a sua missão e torná-la auto-suficiente
- 11 - Congresso Anual** - Transformar o "Congresso Anual Nacional e Internacional" em sucesso para o INSTITUTO

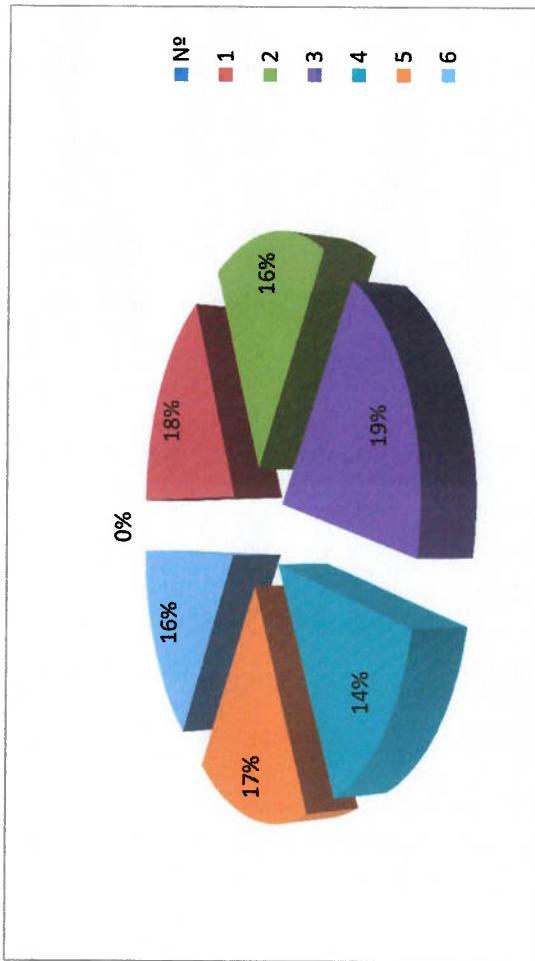


AVALIAÇÃO DOS FATORES CHAVES DE SUCESSO

APÊNDICE 5

Nº	MEDIAS
1	7,643
2	6,643
3	8,000
4	5,929
5	6,857
6	6,786

1 -Domínio de informações sobre a Cadeia do Concreto
2 -Domínio de informações sobre fornecedores da Cadeia do Concreto
3 -Dominio sobre conteúdos tecnológicos da Cadeia do Concreto
4 -Uso pleno da mídia (Meios de Divulgação)
5- Imagem Institucional na Cadeia da Construção Civil
6- Eficiência Operacional do INSTITUTO



APÊNDICE 6

GRÁFICO A - Campo de Interesse com com as Atividades e Serviços Prestados pelo INSTITUTO

Nº	MÉDIA
1	9,1
2	9
3	8,9
4	8,7
5	8,5
6	5,8
7	6,8
8	8
9	8,4
10	8,7
11	9
12A	8,4
12B	8,6
12C	9
13A	7,4
13B	7,8
13C	8,1
14	8,7
15	8,5
16	8,8
17	8,6
18	7,7
19	7
20	5
21	7,2
22	9,1
23	8,8

- 1 - Banco de dados técnicos (informações técnicas, tecnologias e normas disponibilizadas pelo INSTITUTO)
- 2 - Banco de dados de mercado disponível (Estatísticas de consumo, por segmento, por classe, etc)
- 3 - Publicações Técnicas da Cadeia do Concreto (técnicas e tecnologia do concreto)
- 4 - Publicações científicas sobre concreto
- 5 - Publicações sobre mercado disponibilizadas (Desenvolvimento, inovação, tendências, custos,etc)
- 6 - Instrução - M.O. básico (pedreiros/auxiliares, etc)- Cursos e Apostilas
- 7 - Instrução - MO Técnicos (Capataz, coordenador de obras, técnicos especialistas, etc) Cursos
- 8 - Instrução - MO - 3º Grau (Engenheiros, Projetistas, Calculistas, Economia Custos, viabilidade, econômica, etc) - Cursos
- 9 - Pesquisa Técnica de Práticas recomendadas (Pesquisa Aplicada)
- 10 - Pesquisa científica (Pesquisa de laboratório)
- 11 - Pesquisa de mercado (situação atual por segmento, tendências, usos, aplicações e custos)
- 12 - Congressos 12b)Enfoque de Mercado
12c)Enfoque Científico
- 13 - Eventos, Feiras 13b)Enfoque de Mercado
13c)Enfoque Científico
- 14 - Palestras sobre Tecnologia
- 15 - Palestras Económicas (custos de tecnologias alternativas, viabilidade econômica e materiais)
- 16 - Presença com participação nos principais eventos técnico-científico da Cadeia do Concreto
- 17 - Presença com participação nos principais eventos sobre mercado da cadeia do concreto
- 18 - Liderança nos principais eventos técnico-científicos da cadeia do concreto
- 19 - Liderança nos principais eventos de mercado da cadeia do concreto
- 20 - Exercer lobby de mercado junto aos STAKEHOLDERS da cadeia do concreto
- 21 - Exercer lobby técnico-científico junto aos STAKEHOLDERS da cadeia do concreto
- 22 - Produzir e/ou divulgar trabalhos técnicos
- 23 - Produzir e/ou divulgar trabalhos científicos

24	8,4
25	7,8
26	7,7
27	7,8
28	7,1
29	9,1

24 - Produzir e/ou divulgar trabalhos de mercado

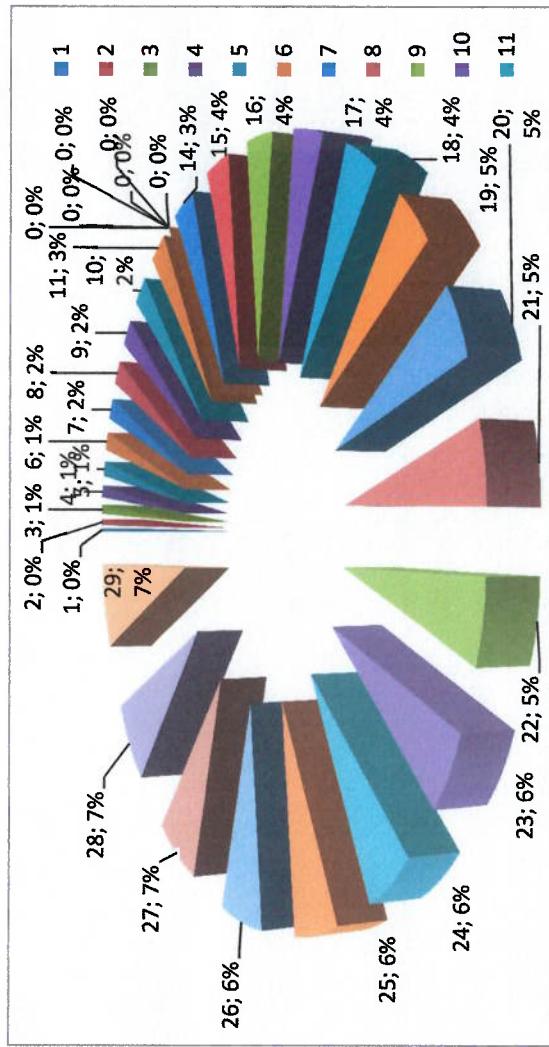
25 - Atuar junto ao meio de produção técnico, fomentando seu desenvolvimento

26 - Atuar junto ao meio de produção científico, fomentando seu desenvolvimento

27 - Atuar junto aos produtores de insumos e matérias da Cadeia do concreto, fomentando a competitividade, custo e inovação

28 - Atuar junto à Mídia em trabalho de lobby, fomentando o desenvolvimento do mercado da Cadeia do concreto

29 - Facilidade de contatar e obter informações do INSTITUTO



APÊNDICE 7

GRAFICO B - GRAU DE SATISFAÇÃO ATUAL COM AS ATIVIDADES E SERVIÇOS PRESTADOS PELO INSTITUTO

Nº	MÉDIA
1	5,929
2	4,500
3	7,500
4	7,571
5	5,143
6	3,500
7	3,786
8	5,000
9	5,500
10	6,214
11	4,357
12A	7,857
12B	5,071
12C	7,286
13A	5,929
13B	4,500
13C	6,000
14	6,214
15	4,429
16	6,500
17	6,000
18	7,500
19	5,929
20	3,571
21	4,857
22	7,357
23	7,571

- 1 - Banco de dados técnicos (informações técnicas, tecnologias e normas disponibilizadas pelo INSTITUTO
 2 - Banco de dados de mercado disponível (Estatísticas de consumo, por segmento, por classe, etc)
 3 - Publicações Técnicas da Cadeia do Concreto (técnicas e tecnologia do concreto)
 4 - Publicações científicas sobre concreto
 5 - Publicações sobre mercado disponibilizadas (Desenvolvimento, inovação, tendências, custos,etc)
 6 - Instrução - M.O. básico (pedreiros/auxiliares, etc)- Cursos e Apostilas
 7 - Instrução - MO Técnicos (Capataz, coordenador de obras, técnicos especialistas, etc) Cursos
 8 - Instrução - MO - 3º Grau (Engenheiros, Projetistas, Calculistas, Economia Custos, viabilidade, economica, etc) - Cursos
 9 - Pesquisa Técnica de Práticas recomendadas (Pesquisa Aplicada)
 10 - Pesquisa científica (Pesquisa de laboratório)
 11 - Pesquisa de mercado (situação atual por segmento, tendências, usos, aplicações e custos)
 12 - Congressos 12a)Enfoque Científico
 12b)Enfoque de Mercado
 12c)Enfoque Técnico
 13 - Eventos, Feiras 13a)Enfoque Científico
 13b)Enfoque de Mercado
 13c)Enfoque Técnico
 14 - Palestras sobre Tecnologia
 15 - Palestras Económicas (custos de tecnologias alternativas, viabilidade econômica e materiais)
 16 - Presença com participação nos principais eventos técnico-científico da Cadeia do Concreto
 17 - Presença com participação nos principais eventos sobre mercado da cadeia do concreto
 18 - Liderança nos principais eventos técnico-científicos da cadeia do concreto
 19 - Liderança nos principais eventos de mercado da cadeia do concreto
 20 - Exercer lobby de mercado junto aos STAKEHOLDERS da cadeia do concreto
 21 - Exercer lobby técnico-científico junto aos STAKEHOLDERS da cadeia do concreto
 22 - Produzir e/ou divulgar trabalhos técnicos
 23 - Produzir e/ou divulgar trabalhos científicos

24	4,643
25	5,929
26	6,714
27	5,500
28	4,920
29	6,280

24 - Produzir e/ou divulgar trabalhos de mercado

25 - Atuar junto ao meio de produção técnico, fomentando seu desenvolvimento

26 - Atuar junto ao meio de produção científico, fomentando seu desenvolvimento

27 - Atuar junto aos produtores de insumos e matérias da Cadeia do concreto, fomentando a competitividade, custo e inovação

28 - Atuar junto à Mídia em trabalho de lobby, fomentando o desenvolvimento do mercado da Cadeia do concreto

29 - Facilidade de contatar e obter informações do INSTITUTO

