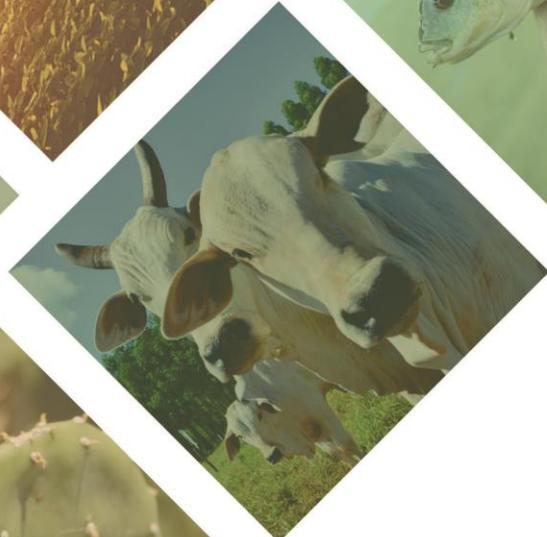
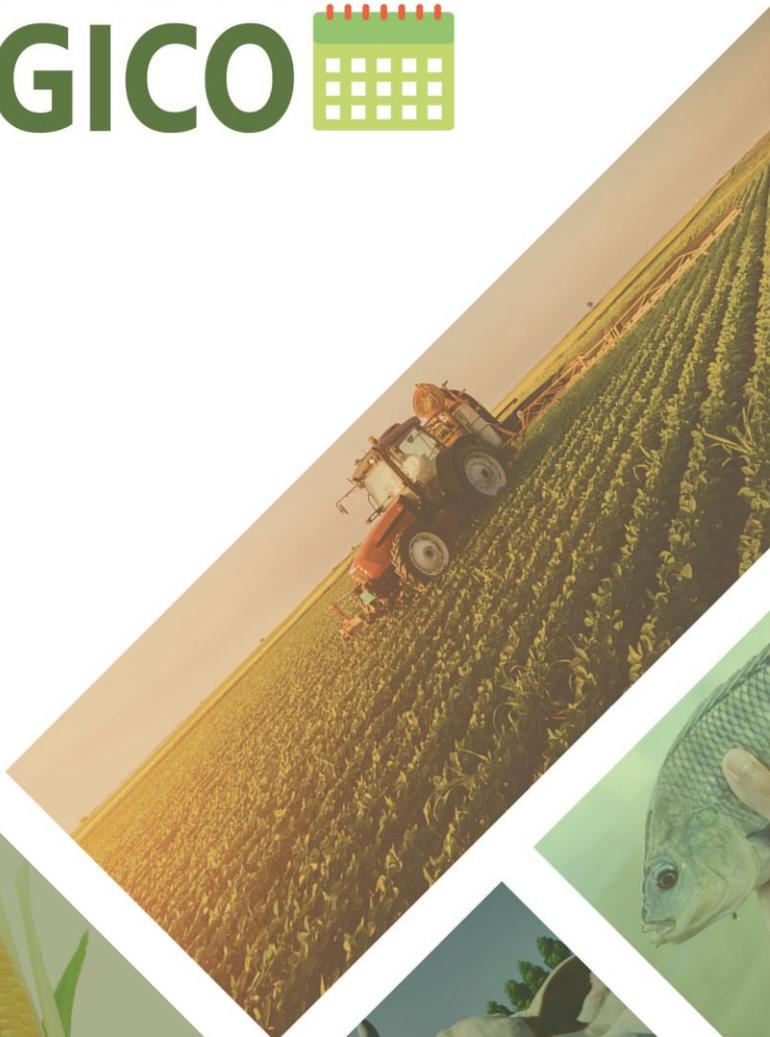


PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



2021/2023



  @faecsenar
www.senarce.org.br





Presidente do Conselho Administrativo

José Amilcar de Araújo Silveira

Superintendência

Sérgio Oliveira da Silva

Diretoria Técnica

Ana Kelly Claudio Gonçalves

Diretoria Administrativa Financeira

Diego de Andrade Trindade

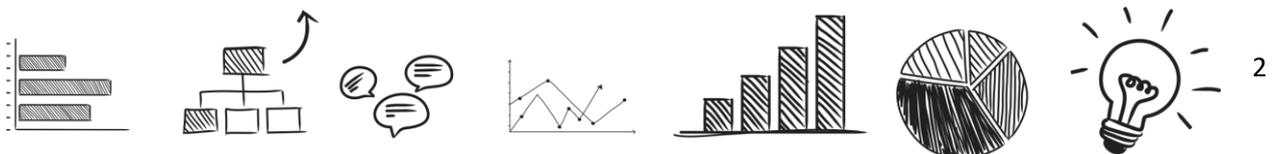
Assessoria Jurídica

Jussara Dias Soares

Raimundo Feitosa Carvalho Gomes

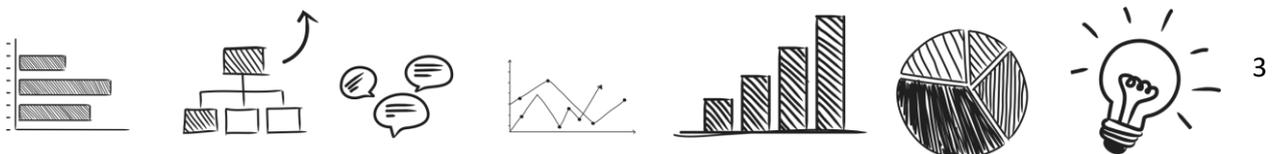
Assessoria de Controle Interno

Ana Cláudia Mota da Silva



Sumário

1. Introdução	4
2. Princípios Norteadores	6
3. Processo do Planejamento	8
4. Etapa 1 – Desenho de Cenários	10
5. Etapa 2 – Empatia com os Stakeholders.....	15
6. Etapa 3 – Definindo a causa raiz – Propósito	31
7. Etapa 4 – Proposta de Valor	40
8. Etapa 5 – Objetivos Estratégicos	52
9. Etapa 6 – Modelagem do Negócio.....	58
10. Recomendações.....	63



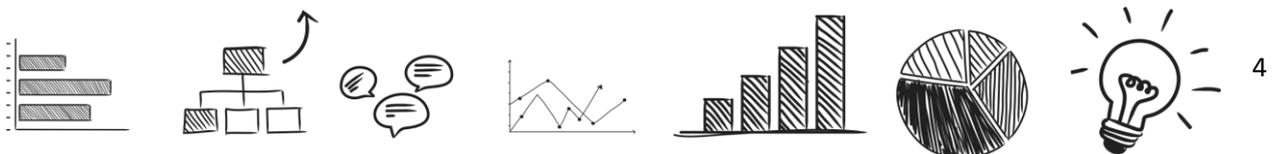
1. Introdução

Os bons resultados do passado não são a garantia de um sucesso no futuro, ou seja, o modelo de atuação que nos trouxe até o presente pode não ser capaz para responder ao comportamento mutante da sociedade e aos anseios dos empreendedores do futuro.

A efervescência que transparece hoje no mundo das organizações, imersas no ambiente competitivo globalizado, transporta-se para o campo dos estudos de estratégia. A obsolescência de modelos teóricos, de ferramentas estratégicas e de prescrições salvadoras ameaça praticantes, estudiosos e "gurus". De fato, são frequentes as novas palavras-chave, os modismos e os autores da vez que surgem para oferecer soluções, quase sempre temporárias, aos desafios da complexidade do ambiente.

Nesse contexto, nota-se que as organizações, por meio do exercício do planejamento estratégico ou até da preocupação com seu propósito, passaram cada vez mais a formular e a expressar publicamente suas intenções em declarações de propósito, de missão, de visão, de credos e de valores. Essas declarações fazem parte hoje da vitrine apresentada na relação com seus diversos públicos e a literatura sobre estratégia está repleta de prescrições sobre a necessidade de as empresas terem explícita uma declaração sobre sua natureza e seus objetivos de médio e longo prazo.

Entretanto, apesar de essas prescrições serem convergentes no que se



refere à necessidade da existência de uma declaração, não parece haver consenso na literatura mundial de estratégia sobre a forma, o conteúdo e a designação dessa declaração. Ou seja, "alhos" e "bugalhos" podem estar misturados. Além disso, também não há concordância com relação aos objetivos que se propõe uma organização ao desenvolvê-los, o que faz com que as prescrições variem sobre o que deve ser explicitado. Bastaria a missão? Ou seriam necessárias a missão e a visão? Ou a missão, a visão, os propósitos e os valores?

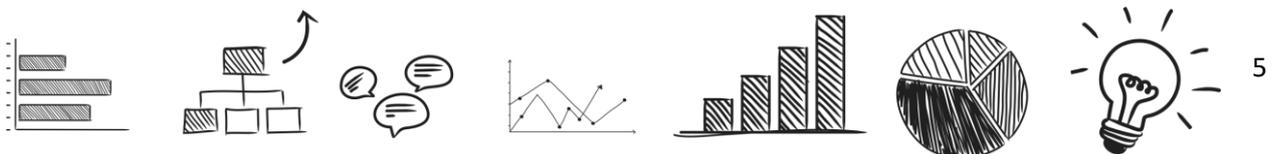
Essas indagações nos conduziram às questões que orientam o presente trabalho:

Em primeiro lugar, que declarações corporativas são utilizadas pelas empresas brasileiras?

Em segundo, qual a frequência de sua utilização? E, finalmente, qual o conteúdo das declarações corporativas?

O estabelecimento da declaração corporativa vincula-se hoje ao exercício do planejamento estratégico, especialmente na etapa da definição do negócio. Incorporada ao planejamento, a declaração é uma afirmação dos propósitos de caráter genérico e duradouro que procura mostrar aos *stakeholders* o motivo da existência da organização e o alcance de suas operações. Portanto, para o estabelecimento do propósito da organização, seria necessário levar em conta porque a organização existe a quem serve e que valor adicionado deverá ser gerado e distribuído.

Para elaborar essa metodologia, encontramos num levantamento grande variedade de formas de declarações, pois as organizações utilizam termos tão diversos como "missão", "visão", "estratégia",



"compromisso", "princípios", "valores", "negócio", "objetivos", "políticas", "filosofia", "razão de ser", "crença", "intenção estratégica", "promessa", "diretrizes da diretoria" e "referências básicas". Verificamos, ainda, que geralmente as organizações explicitam mais de um tipo de declaração e que as mais frequentes são propósito, missão, visão e valores, nas quais concentramos nossa proposição.

Diante do exposto, a Diretoria Executiva resolveu iniciar, no início do ano de 2020, o Planejamento Estratégico do SENAR-AR/CE, que será desenvolvido pelo conjunto das principais lideranças da empresa, como forma de fortalecimento de ideias e intenções de forma flexível.

2. Princípios Norteadores

O Direcionamento Estratégico nasceu da necessidade de atualização consequente das mudanças ocorridas no cenário econômico e social do país nos últimos anos, dos resultados alcançados e das experiências acumuladas pela instituição, tendo no momento que revermos estratégias e estabelecermos novas prioridades institucionais.

Direcionamento Estratégico

É o plano mestre abrangente que estabelece o foco do negócio para alcançar o seu propósito, seus objetivos e suas metas. No sentido mais amplo, é o conjunto de diretrizes que determinam o rumo da organização em longo prazo.

O Direcionamento Estratégico será composto de um Propósito, Missão, Visão, Valores, Objetivos Estratégicos e Modelo de Negócio que, alinhados, colocarão o SENAR-AR/CE no seu foco competitivo.

Complementando a ideia de Propósito, podemos afirmar que o Propósito



é a razão de existir de uma organização. A sua contribuição para o mundo que vivemos e que viveremos no futuro.

Criar um Propósito é, pois, identificar uma essência própria de uma organização. Algo que não pode ser copiado é a ideia raiz.

A diferenciação do Propósito de outras práticas já utilizadas no mercado como o estabelecimento de Missão, Visão e Valores pode ser assim definida:

Missão – é o que a empresa faz

Visão – onde a empresa quer chegar

Valores – conjunto de crenças

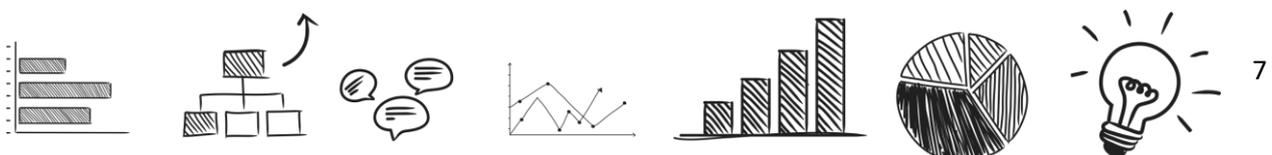
Propósito – porque a empresa existe.

Para melhor ilustrar essa diferenciação, fez-se uma adaptação da elipse da *BrightHause*, consultoria norte americana em gestão do propósito.



Adaptação da Elipse da BrightHouse

Ao longo do tempo, o Propósito atrai pessoas com crenças comuns, ao que denominamos cultura. A cultura é a alma ou o espírito de uma organização. Quando a cultura está comprometida, há ansiedade corporativa e os colaboradores temem o futuro. Culturas saudias, por sua



vez, criam atmosfera de prosperidade.

Em conjunto, Propósito, Cultura e Valores compõem a “**caixa-preta**” da estratégia. Essa caixa informa, guia e acelera a estratégia, que é um plano de ação.

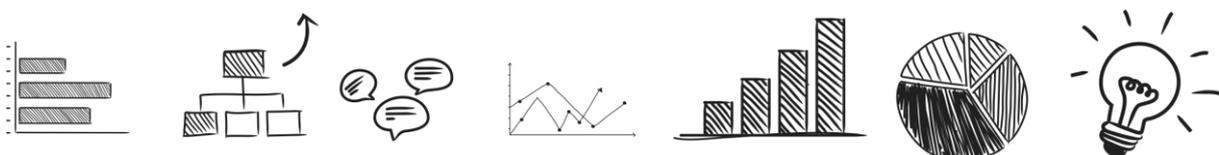
Concluindo, Propósito, Missão Visão e Valores devem andar de mãos dadas para que a organização motive o engajamento da equipe, posicione-se no mercado e, conseqüentemente, impulse os resultados.

3. Processo do Planejamento



O processo de planejamento estratégico baseou-se nas boas práticas vigentes no mercado, tendo seu método de elaboração definido a partir da utilização de metodologias ágeis.

A figura abaixo detalha cada uma das etapas do processo de elaboração do plano estratégico.



As seis etapas foram organizadas da seguinte forma

Etapa 1 – Desenho de Cenários

A técnica de desenho de cenários surgiu como uma ferramenta para ordenar percepções sobre ambientes futuros possíveis. Contudo, a construção de cenários, tem início com a análise da estrutura atual, com a identificação das incertezas e/ou tendências em curso, para então buscar os “futuros possíveis”, ou seja, as configurações do ambiente de negócios no futuro.

Etapa 2 – Empatia com os Stakeholders

Essa etapa consiste em identificar quais as necessidades das partes interessadas no que o SENAR-AR/CE faz. Para facilitar esse trabalho, utilizamos a ferramenta do Mapa de Empatia que busca trabalhar com os sentidos, as dores e anseios de cada Persona.

Etapa 3 – Identificação do Propósito

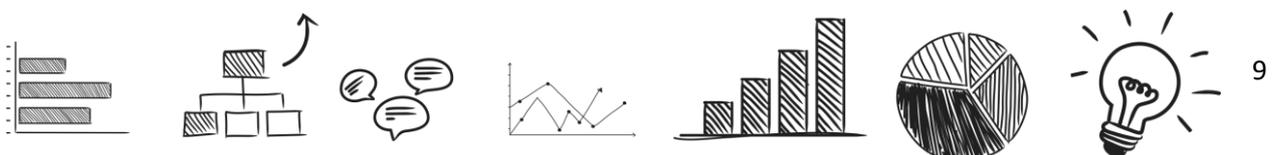
Quando se trabalha o Propósito, o objetivo não é definir “o que fazemos”, mas “por que fazemos”, ou seja, expressar a **razão de ser** do SENAR-AR/CE.

Etapa 4 – Proposta de Valor

A componente proposta de valor descreve o pacote de iniciativas e entregas que criam valor para o beneficiário da linha estratégica. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do beneficiário. Cada proposta de valor é um pacote de iniciativas e entregas.

Etapa 5 – Definição dos Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos são definições de norteadores indicadores dos resultados que o SENAR-AR/CE pretende atingir para fazer valer a



sua Proposta de Valor. Permite que a empresa seja capaz de levantar quais são suas metas.

Etapa 6 – Modelo de Negócio

Um Modelo de Negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma organização. O modelo a ser utilizado pode ser descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como o SENAR-AR/CE pretende gerar valor.

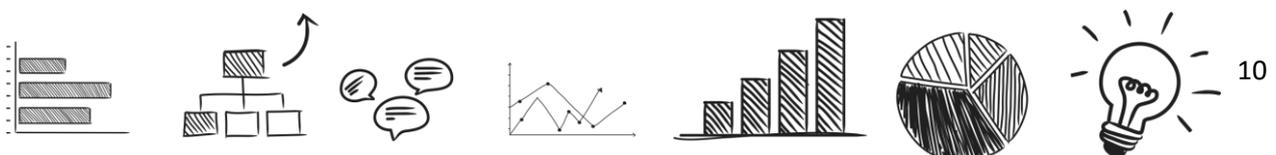
Modelo Metodológico Aplicado



4. Etapa 1 – Desenho de Cenários



O aumento das incertezas, a multiplicação das interdependências, a aceleração da mudança em certos domínios (político, tecnológico,



industrial etc.) e a acentuação das inércias em outros (demográfico, energético, sociocultural etc.) são fatores que impõem, em qualquer ação no presente, que segundo Godet (1993), deve atuar num esforço de reflexão prospectiva sobre:

- Os cenários possíveis e os desafios e objetivos associados;
- As ações possíveis para fazer face a esses desafios;
- As consequências das ações possíveis, tendo em conta cenários considerados e em função dos objetivos adotados.

A montagem de cenários, notadamente o econômico, tem sido um instrumento dos mais úteis à tomada de decisão estratégica por parte do governo e empresas.

Nossa metodologia adota a Análise de Risco PESTAL que é usada para estudo de cenários e totalmente focada ao ambiente externo. O nome PESTAL deriva das iniciais das diversas letras de diferentes tipos de cenários, que no planejamento estratégico é importante serem analisados.

Os Cenários estratégicos na análise PESTAL são:

- Político
- Econômico
- Social
- Tecnológico
- Ambiental
- Legal

Para cada um desses temas, deve ser feita uma análise do cenário para o plano estratégico, definindo oportunidades e ameaças.

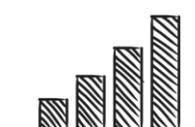
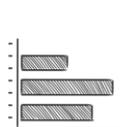


Passo a passo da Análise PESTAL

Objetivo: construir coletivamente os cenários e priorizar as questões relevantes para o seu negócio em convergência com as tendências de mercado.

Momento 1 – Cenário individual preliminar com os seis temas da análise PESTAL. A partir de interações eletrônicas individuais, definimos as 5 questões mais relevantes no cenário-tema para o horizonte de planejamento.

Cenário - Tema	Questões Relevantes
Político	1 Eleições 2022.
	2 Negacionismo.
	3 Políticas Públicas para o Agro.
	4 Guerra Rússia/Ucrânia.
	5 Instabilidade Política
Econômico	1 Alta da Inflação.
	2 Desemprego.
	3 Alto Custo dos Insumos.
	4 Crédito Rural
	5 Infraestrutura/Logística
Social	1 Isolamento Social.
	2 Desemprego.
	3 Pandemia.
	4 Êxodo Rural.
	5 Desigualdades.
Tecnológicos	1 Nosso Sistema de Gestão, Otimizando Processos, trazendo Agilidade, Transparência e Segurança.
	2 Home-Office.
	3 Biotecnologia.
	4 Novas Tecnologias.
	5 Envelhecimento populacional e o não acompanhamento das mudanças tecnológicas.
Ambiental	1 Desmatamento.
	2 Crise Hídrica.
	3 Estiagem.
	4 Descartes de Resíduos.
	5 Aquecimento Global.
	1 Legislação que Impactam nos Recursos do Sistema S.



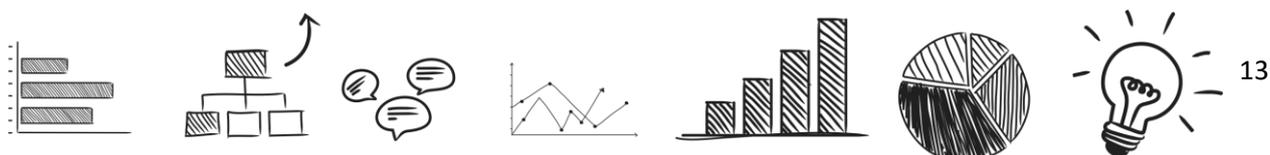
Legal	2 Alterações da CLT.
	3 Posse Legal da Terra.
	4 Insegurança Jurídica.
	5 Trabalho em Home-Office.

Momento 2 - Cenários coletivos elegendo as 3 questões mais relevantes para seu negócio no horizonte de planejamento.

Cenário - Tema		Questões Relevantes
Político	1°	Eleições 2022.
	2°	Negacionismo.
	3°	Políticas Públicas para o Agro.
Econômico	1°	Alta da Inflação.
	2°	Desemprego.
	3°	Alto Custo dos Insumos.
Social	1°	Isolamento Social.
	2°	Desemprego.
	3°	Pandemia.
Tecnológico	1°	Nosso Sistema de Gestão, Otimizando Processos, trazendo Agilidade, Transparência e Segurança.
	2°	Home-Office.
	3°	Biotechnologia.
Ambiental	1°	Desmatamento.
	2°	Crise Hídrica.
	3°	Estiagem.
Legal	1°	Legislação que Impactam nos Recursos do Sistema S.
	2°	Alterações da CLT.
	3°	Posse Legal da Terra.

No Cenário Político

As eleições de 2022, para eleger o novo presidente, governadores, senadores e deputados num ambiente extremamente polarizado e com fortes indícios de divergência, principalmente nos aspectos sócio-ambientais pode trazer insegurança na definição de políticas públicas



para o agronegócio.

No Cenário Econômico

A alta da inflação, chegando a casa dos dois dígitos, provocando a alta dos preços dos insumos de produção, com conseqüente alta do desemprego, provoca um cenário de instabilidade econômica.

No Cenário Social

O uso excessivo das redes sociais onde antes se falava sozinho com você mesmo e hoje se fala sozinho com um mundo de gente. Por mais paradoxal que seja, traz um certo isolamento social associado a uma pandemia ainda não totalmente superada.

No Cenário Tecnológico

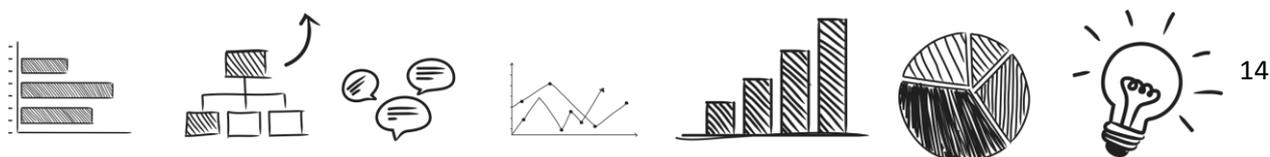
A modernização dos negócios junto com a evolução dos sistemas de controle de processos traz expectativas do SENAR-AR/CE entrar definitivamente nessa modernização. Com a pandemia, o home-office mostrou-se plenamente viável com suporte já existente na legislação trabalhista pelo tele trabalho regulamentado pela CLT. A biotecnologia vem trazendo grandes benefícios ao trabalho no campo.

No Cenário Ambiental

O descontrole no desmatamento de áreas preservadas junto à insegurança provocada pela regularidade da questão hídrica ainda sedimentada pelo problema da estiagem, uma eterna dificuldade para o Nordeste.

No Cenário Legal

As constantes ameaças na legislação que garante os recursos para manutenção do Sistema S, as alterações da CLT, retirando benefícios já



assegurados para o trabalhador e a dificuldade da obtenção da posse da terra pelo trabalhador rural provocam uma insegurança legal.



5. Etapa 2 – Empatia com os Stakeholders

Objetivando essa monumental tarefa, aplicamos a abordagem do *Design Thinking*, surgida para resolver problemas complexos ou “nebulosos”, unindo o pensamento analítico, na medida em que promove a união de equipes multidisciplinares com talentos diferentes trabalhando de forma criativa.

A primeira experiência se deu com os colaboradores internos com o objetivo de disseminar, com o maior número de participantes, essa metodologia, visando ultrapassar a fronteira interna da instituição e chegar aos *stakeholders*.

Realizamos 03 momentos de interação, que denominamos de “Oficinas de Geração de Ideias”, com o objetivo de ouvir clientes, parceiros e fornecedores, bem como absorver insumos e troca de conhecimentos para a adoção de novas práticas de gestão e atuação, com abordagem prática das soluções de problemas, com o olhar voltado para o ser humano. Colocando as pessoas no centro de nossas decisões para criar soluções que impactem suas vidas.

No mundo em que vivemos, precisamos repensar em novas escolhas, em novos futuros que consigam responder a complexidade do mundo de hoje. Pensar e agir da mesma maneira como agimos há anos não vai



nos levar a futuros diferentes. O *Desing Thinking* propõe uma nova maneira de pensar, baseado em 3 grandes valores: **empatia, colaboração e experimentação**.

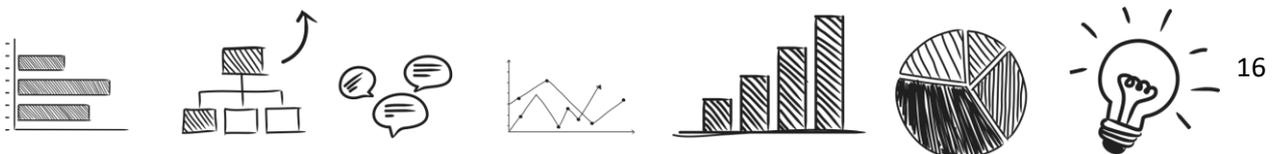
Para a efetivação desses valores, a abordagem preza pelo estabelecimento de um vínculo de liberdade e autonomia entre o participante e as atividades. A premissa é bem simples: todos são livres para se expressarem dentro da sala de todas as maneiras; não somente através de seus *insights* e colaborações realizados nos *post-its*, mas também através de todo o seu comportamento no ambiente.

Estabelecidas as premissas e os valores que buscarão serem desenvolvidos naquele momento, é realizada uma *pré-atividade*, ou melhor, uma atividade de *aquecimento mental*, a fim de que possa haver um primeiro contato com o conceito e as próximas atividades sejam traçadas com maior desenvoltura e liberdade.

Aquecimento mental: Por que é difícil inovar nos negócios?

É com esta indagação que a oficina efetivamente *começa*. Uma vez que todos eles, em maior ou menor medida, já se puseram a pensar sobre esse tema ao menos uma vez na sua jornada diária, a atividade ressalta a simplicidade do momento e quebra com os paradigmas de complexidade que poderiam ter sido estabelecidos na mente de cada um dos participantes.

Tabulando todos os insights gerados na oficina, temos na nuvem de palavras (*Word Cloud*) as expressões que tiveram as maiores



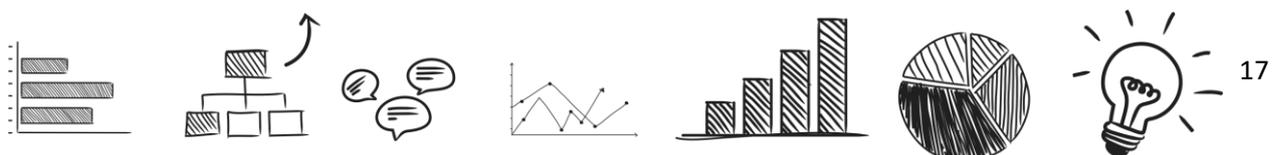
frequências de citações:



Figura 1 – Tabulação geral: “Por que é difícil inovar nos negócios?” Visão Interna



Figura 2 – Tabulação geral: “Por que é difícil inovar nos negócios?” Visão Externa



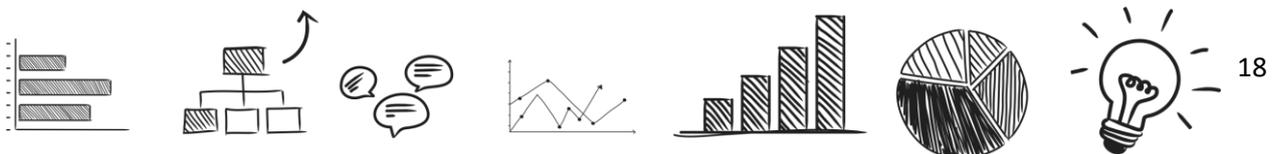
Percebemos que a existência de um certo comodismo, a cultura do medo, junto à falta de recursos, falta de conhecimento, falta de visão, entre outras, foram as expressões com maior número de citações entre os participantes, tanto no que se refere à visão interna como à visão externa.

A partir daqui, os participantes já possuem uma boa ideia sobre como todo o processo se realizará e, após um nivelamento sobre a abordagem do *Design Thinking*, suas origens, funções e propósitos, o público é apresentado ao grande desafio que ele deverá “domar”: o *Wicked Problem*.

Wicked Problem é, essencialmente, um *problema mal definido*. Isto é, um problema que não possui uma só solução, não tem respostas prontas com base no certo ou errado e pode apresentar infinitas soluções dependendo da forma como é elaborado. A maioria das questões que enfrentamos na vida podem ser apresentadas desta forma e, justamente por isso, a abordagem do Design Thinking se demonstra própria para esse tipo de dificuldade: pensaremos juntos, em muitas e diversas soluções, para descobrirmos inúmeras maneiras de lidarmos com aquilo que nos incomoda.

O *Wicked Problem* que será utilizado como o nosso Desafio Estratégico, ficou definido e apresentado da seguinte forma:

“Como podemos repensar a maneira como o SENAR-AR/CE se relaciona com seu público alvo gerando mais eficiência nos processos e proporcionando resultados para eles”



A partir daqui iniciamos o processo de empatia, que representa a porta de entrada na rotina da abordagem do *Design Thinking*

Empatia:

CoCo: O que conhecemos? O que queremos conhecer?

Na etapa da empatia, uma questão é essencial: os participantes precisam se ver no problema. Geralmente nossa abordagem quando somos confrontados com situações difíceis é a de tentar o distanciamento, mas aqui buscamos o contrário: quanto mais identificado com o problema, maior será a possibilidade de o participante contribuir com *insights* relevantes para solucionar o *Wicked Problem* levantado.

A primeira etapa dessa aproximação e identificação do problema possui um caráter eminentemente investigativo: o que eu conheço sobre ele? O que eu precisaria conhecer melhor para poder contribuir para a sua resolução?

Nesse momento, o público expõe exatamente o que conhece sobre, ou melhor, a sua percepção de como se apresenta para ele e para os outros ao seu redor. Aqui o *feedback* do participante possui um caráter de dupla importância: tanto é relevante como uma compreensão mercadológica de onde precisamos atuar melhor na nossa imagem e nos nossos serviços; como também é relevante na medida em que nos apresenta diversos anseios do público.

Outro elemento essencial dessa etapa é que ela coloca o participante diante de questionamentos que ele, corriqueiramente, não se faz: o que essa integração significa para mim? O que eu conheço sobre essa

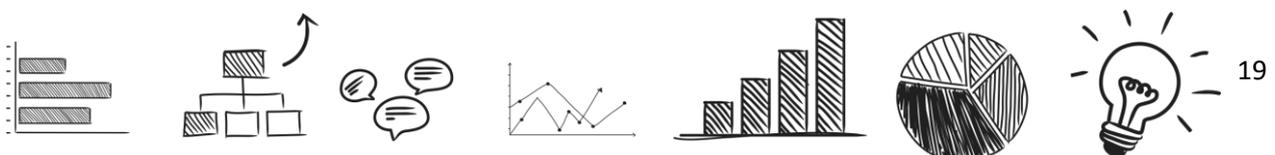


Figura 6 – Tabulação por categoria: CoCo, “O que eu quero conhecer/investigar?” Visão Externa

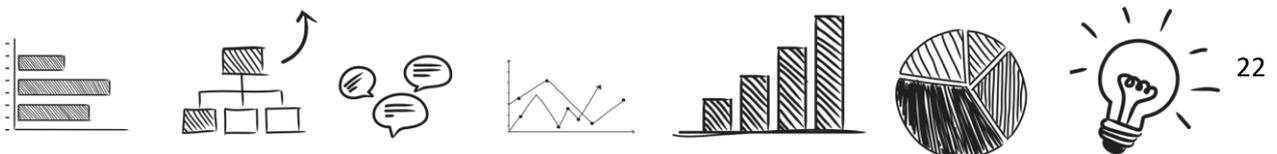
No aspecto do “O que quer conhecer/investigar”, gostaríamos de saber: necessidade de seu público alvo, até onde podemos ir, o resultado do nosso trabalho, a visão da alta direção, a verdadeira missão, o orçamento, a visão interna e finalidade dos programas, a prática do SENAR-AR/CE no campo e a verdadeira missão na visão externa.

Empatia:

USER + NEED + INSIGHT = *Persona*

A próxima etapa visa aproximar definitivamente o público do problema. Para isso, ele agora irá expressar exatamente *quem ele é*: o que ele pensa, o que ele sente, o que ele fala e quais são suas reais necessidades.

Dentre as várias formas possíveis de se trabalhar a perspectiva da construção da *persona*, optou-se por adotar a *persona de engajamento*, este tipo de *persona*, conforme Lene Nielsen, “é fundamentada na habilidade que as histórias têm de produzirem envolvimento e ideias. Através de uma compreensão do personagem e da sua história, é possível criar uma vívida e realística descrição de pessoas fictícias. O propósito da perspectiva do engajamento é remover o público dos



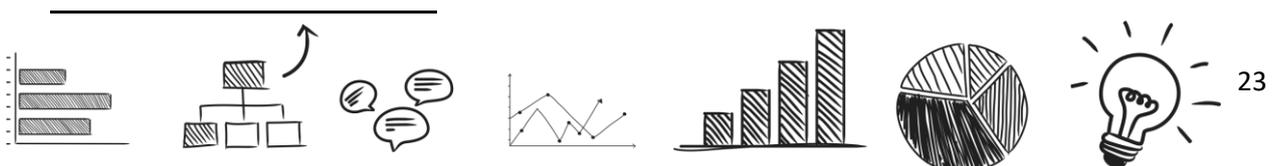
estereótipos, com os quais nenhum deles é capaz de se identificar e cujas vidas são irrelevantes, para o envolvimento com pessoas que poderiam, facilmente, serem reais.”¹

A representação da *persona* não somente nos auxilia na identificação das linhas estratégicas que devem ser adotadas para a solução de suas demandas, embora esta pareça ser a principal função desse insumo, a elaboração desse quando nos mostra o nosso cliente para além da meta, para além do número frio.

O nosso cliente tem carne, cara e coração; tem desejos e necessidades que vão além do óbvio e daquilo que poderia ser categorizado como “meramente profissional”. Historicamente, foi assim que o SENAR-AR/CE desenvolveu sua marca de sucesso: com uma relação de proximidade, solidária e parceira com seu público-alvo. É exatamente esse o principal mote dessa atividade: olhar para o nosso passado e para o modo como nos relacionávamos com o nosso cliente não somente com uma perspectiva saudosista, antiquada e nostálgica, mas buscar daquele passado recente as lições que foram deixadas pelo meio da estrada e que agora se revelam como essenciais para a definição da nossa marca e da nossa continuidade nesse mesmo caminho.

Seguem abaixo as compilações realizadas em cada uma das áreas da construção da *persona*: o que ela fala, o que ela sente, o que ela pensa e quais os seus desejos, necessidades e problemas:

¹ NIELSEN, Lene. Personas. In: SOEGAARD, Mads; DAM, Rikke Friis (eds.). **The Encyclopedia of Human-Computer Interaction**. 2. ed. Dinamarca: The Interaction Design Foundation, 2013.



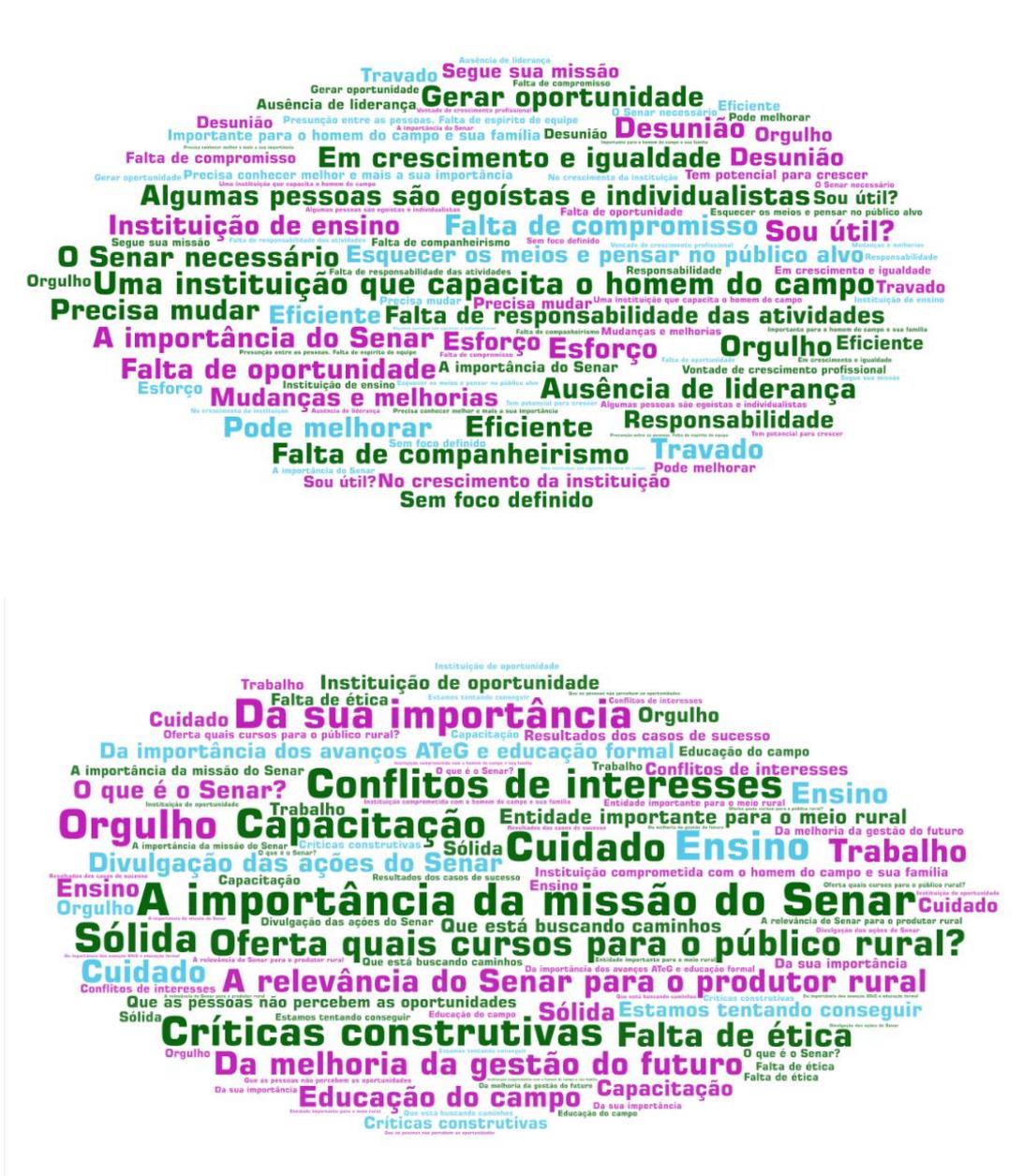


Figura 7 – Tabulação por categoria: Persona, “Pensa e Fala” Visão Interna

No que ele pensa e fala, o SENAR-AR/CE é eficiente, é necessário, útil, promove a educação no campo, que seus colaboradores tem orgulho da instituição e que está seguindo a sua missão apesar de também ter indícios de individualismo, desunião, ausência de lideranças, uma certa falta de ética gerando conflitos de interesse.



Figura 8 – Tabulação por categoria: Persona, “Pensa e Fala” Visão Externa

No que ele pensa e fala, na visão externa, o SENAR-AR/CE melhora a vida do homem do campo, reconhecem a importância da missão e o seu esforço, porém percebe a ausência de lideranças e a existência de conflitos de interesses.

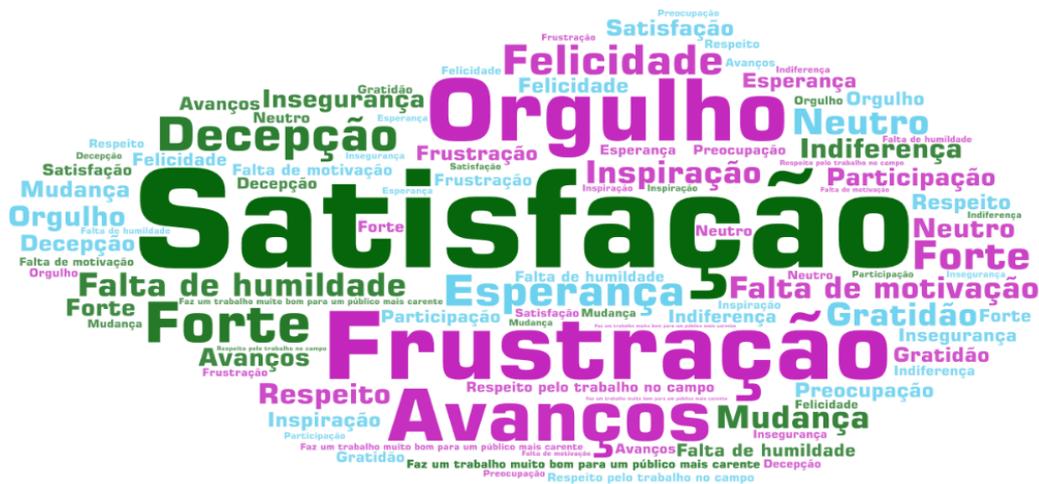


Figura 9 – Tabulação geral: Persona, “Sente” Visão Interna



Figura 10 – Tabulação geral: Persona, “Sente” Visão Externa

Aqui ele demonstra que há avanços, novamente sente orgulho, gratidão, satisfação e uma esperança com o SENAR-AR/CE apesar de uma ponta de frustração, decepção e insegurança, tanto na visão Interna como na visão Externa.



Figura 11 – Tabulação por categoria: Persona, “Necessidades” Visão Interna

Na visão interna, há necessidade de uma renovação ampla; maior divulgação de suas ações; mais capacitação; melhoria nos processos; mais interação entre os setores e um maior reconhecimento.

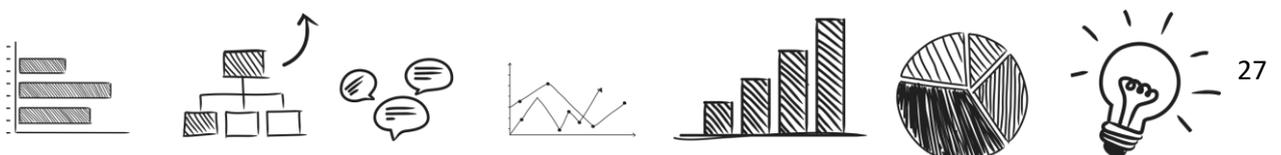




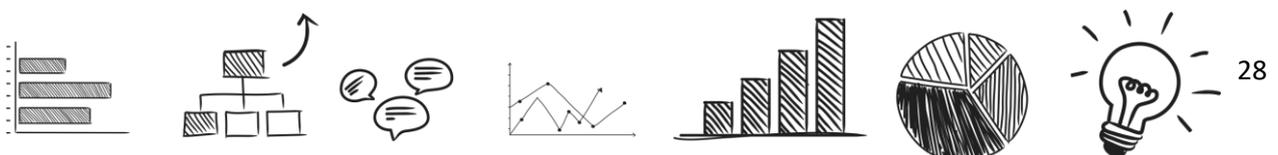
Figura 12 – Tabulação por categoria: Pessoa, “Necessidades” Visão Externa

Na visão externa, há necessidade de mais capacitação, maior integração entre os setores, maior eficiência dos processos e uma reestruturação dos cursos.

Ideação:

Brainwriting e brainstorming

Chegamos à última etapa da nossa abordagem. Embora ela não seja a última etapa de *todo* o processo do *Design Thinking*, percebeu-se que seria mais produtivo e coerente trabalhar somente até aqui com o público interno e externo. As etapas seguintes, de prototipação e teste demandariam não só um consumo exaustivo de tempo, como também um conhecimento mais profundo da abordagem que requer um engajamento ainda maior.



6. Etapa 3 – Definindo a causa raiz – Propósito



Aristóteles chamou de quiddidade; Nietzsche chamou de o porquê; Disney chamou de mágica; Kennedy chamou de Lua; desde os primórdios do pensamento humano, o propósito tem sido guia, inspiração e razão para crermos em algo maior.

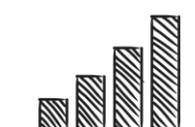
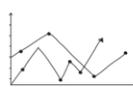
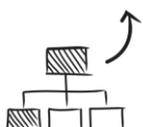
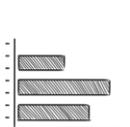
Quando se trabalha o Propósito, o objetivo não é definir “o que fazemos”, mas “por que” fazemos, ou seja, expressar a **razão de ser** da organização.

O Propósito deverá ter as seguintes características:

- Uma frase CURTA e SIMPLES, porém ABRANGENTE;
- Não diz o que a empresa faz, mas qual IMPACTO deseja causar;
- Precisa ser TRANSFORMADOR e MASSIVO;
- Relaciona-se com valores UNIVERSAIS;
- Conecta-se a CAUSAS com SIGNIFICADO;
- Precisa ser ASPIRACIONAL, para capturar mentes e corações;
- Ter um olhar MULTI-STAKEHOLDER;
- Deve ser AMBICIOSO e INSPIRADOR.

Cinco perguntas são chave para perceber e definir o Propósito:

1. Quais impactos causamos – e pretendemos causar – nas pessoas, na sociedade e no mundo em que estamos inseridos?
2. Quais temas são grandes causas para nós? Assuntos que nos mobilizam de corpo e alma?
3. Quais valores e comportamentos amamos, e quais aqueles que

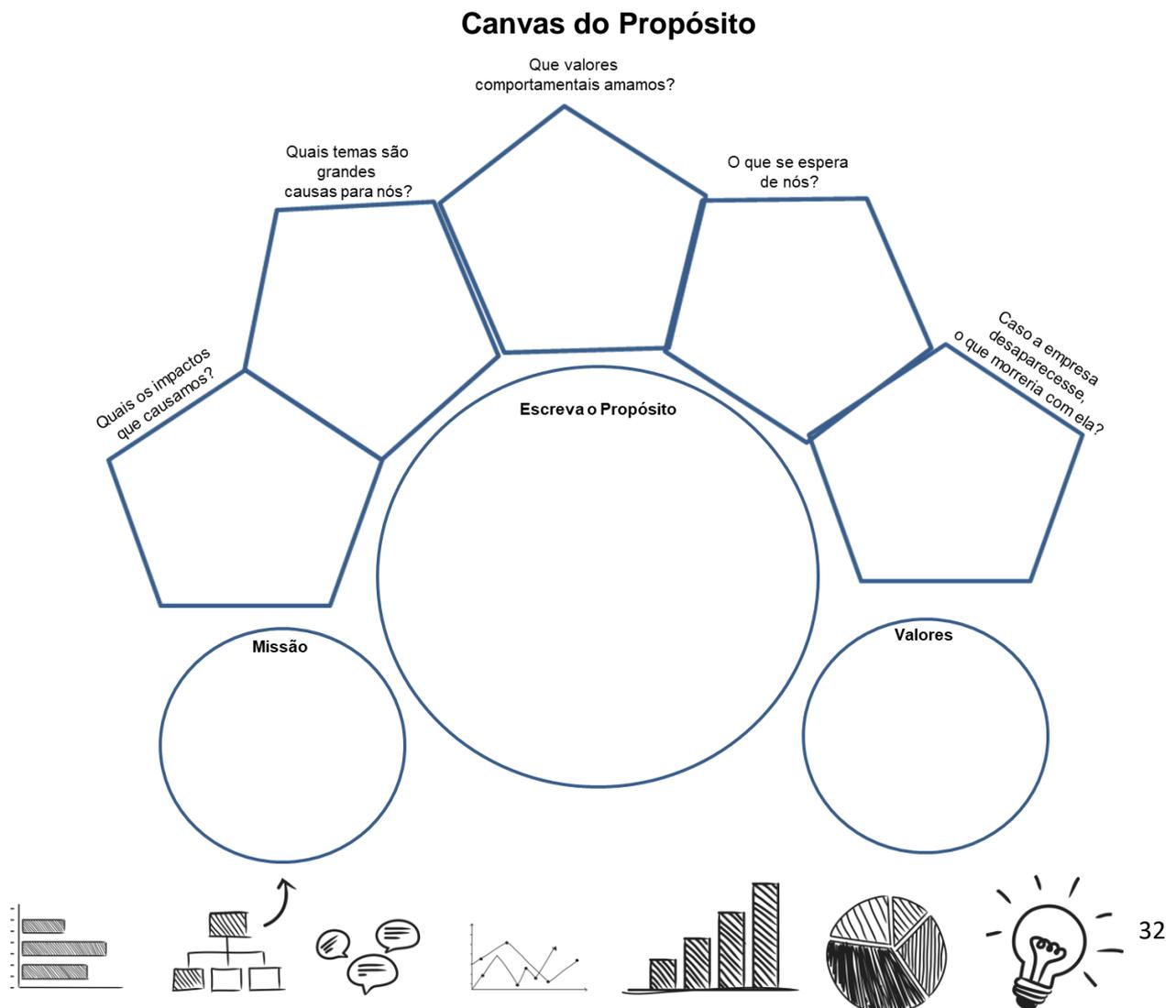


repudiamos fortemente?

4. Considerando o atual momento e o espírito da época em que vivemos? O que se espera de uma empresa como a nossa? Quais respostas e soluções podemos oferecer? O que o mundo espera de nós? Qual nosso chamado agora?
5. Caso nossa empresa desaparecesse, o que morreria com ela, aquele algo maior além da nossa operação e dos negócios que administramos?

As respostas a estas perguntas ajudarão a chegar a um Propósito capaz de engajar e inspirar.

Para obter essas respostas realizamos a oficina da Identificação do Propósito utilizando o mapa do Canvas do Propósito



Quais os impactos que causamos?

Insights

Melhoria na qualidade de vida dos proutores rurais.

Melhoria da qualidade de vida do homem do campo e sua família.

Melhoria da vida do homem do campo, possibilidade de renda para a família, conhecimento do seu negócio e o que é preciso para melhorar e crescer.

Novos conhecimentos aplicados às atividades agropecuárias.

Avanço na forma de produzir de forma sustentável.

Mudanças no campo.

Melhoria no conhecimento técnico de sua atividade, na qualidade de vida. No exercício de sua cidadania.

Provemos saúde no campo além do ensino.

Geração de oportunidades.

Satisfação, profissionalização, geração de emprego e renda, aumento da produção e lucratividade do produtor rural, cuidados com a saúde, educação e qualidade de vida do trabalhador rural e seus familiares.

Oportunidade de levar conhecimento a todo território estadual, proporcionando mudanças e melhoria na qualidade de vida do homem do campo.

Inovação quanto às práticas rurais.

Contribuição com a educação das crianças e dos jovens rurais e incentivando a sucessão no campo.

Inovação e qualificação da atividade rural.

Ampliar a visão do negócio com as ferramentas técnicas e de gestão.

Capacidade de apresentar ao homem do campo oportunidades de trabalho e melhoria em sua produção.

Mudança de hábitos passados, proporcionando o tecnológico para melhores resultados.

Promoção do bem estar social e da qualidade de vida, por meio de programas especiais com foco na educação, saúde e cidadania.

Levar novas tecnologias.

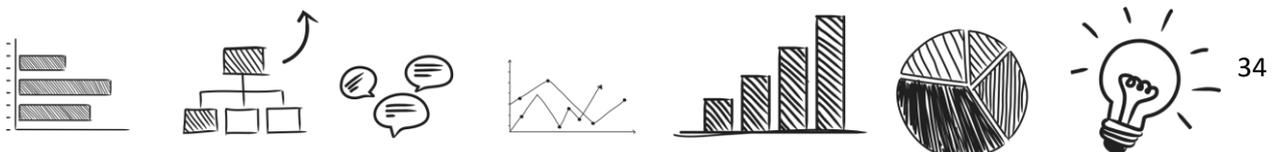


Quanto estamos engajados a esses impactos?



Quando fazemos a priorização dos impactos causados pelas ações do SENAR-AR/CE temos o engajamento que apresenta como os principais impactos:

- Qualidade de Vida no Campo (9,0)
- Capacitação e Profissionalização (8,9)
- Geração de Oportunidades (8,3)
- Ensino de crianças e jovens no Campo (8,0)



Que valores comportamentais amamos?

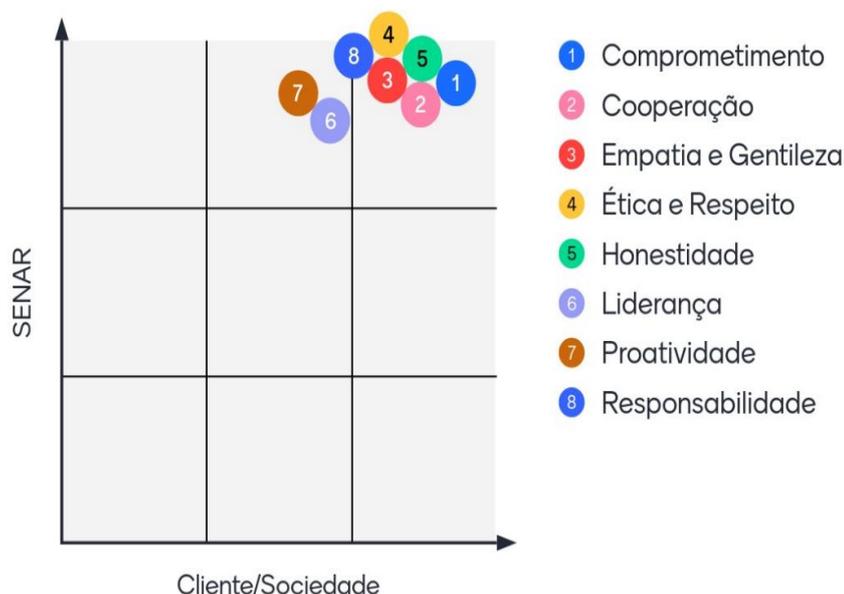


Figura 16 – Valores comportamentais

A partir dos principais valores explicitados na nuvem de palavras fizemos uma verificação sobre a seguinte ótica:

Para quem esses valores são mais importantes?

SENAR/Cliente/Sociedade



Comprometimento, Cooperação, Honestidade e Empatia e Gentileza foram os valores mais importantes.

O que se espera de nós?

Que o agronegócio tenha maior visibilidade.

Parceria efetiva com o homem do campo.

Capacitação.

Resultados positivos.

Desenvolvimento no campo.

Melhoria na qualidade de vida.

Que levemos ferramentas técnicas e sustentáveis para melhoria da vida do homem do campo e sua família.

Capacitação do homem do campo para desenvolvimento da sua atividade.

Compromisso, respeito e responsabilidade.

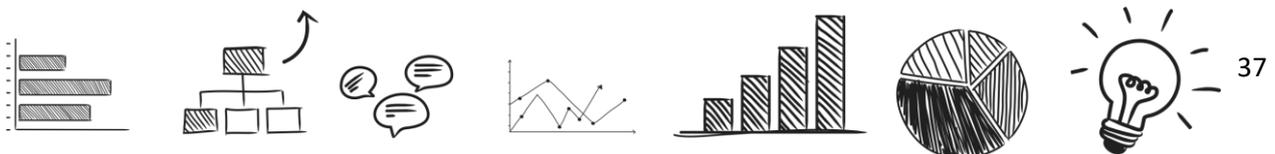
Relações institucionais que resultem em ações no campo.

Melhoria para a gestão da propriedade.

Metodologia prática de ensino.

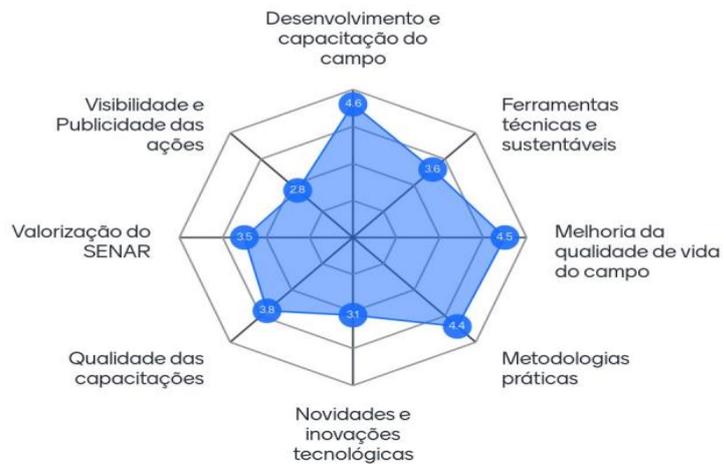
Protagonismo.

Atualidades no setor do agronegócio.



Do que é esperado do SENAR-AR/CE precisamos atender as expectativas explicitadas no radar abaixo.

Como estamos atendendo a estas expectativas hoje?



Caso o SENAR-AR/CE desaparecesse, o que morreria com ele?

Avanços e desenvolvimento no campo.

Os programas que tanto contribuem para a melhoria de vida dos produtores.

Uma dinâmica exitosa de sua metodologia de capacitação no campo.

O auxílio ao pequeno produtor, como plantar, onde e o que?

Assistência aos produtores.

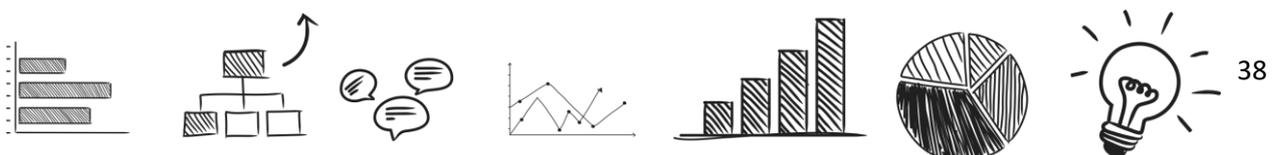
A entrega do ensino nas atividades do campo.

A presença de órgão comprometido com capacitação e a profissionalização numa zona de desproteção que é a rural.

A maior escola da Terra.

Projetos educacionais e sociais voltados às crianças e aos jovens.

A educação e o ensino que contribui de forma fundamental para o homem do campo.



As citações com maior frequência foram:

- Assistência técnica para o produtor
 - Capacitação e profissionalização rural
- Gestão da propriedade rural

Depois da varredura nos cinco questionamentos que devem nortear a definição do Propósito do SENAR-AR/CE, tivemos os seguintes *insights* de textos do propósito:

OP1

“Promover a melhoria da qualidade de vida do homem do campo por meio do conhecimento e da tecnologia.”

OP2

“Promover a transformação no campo pelo conhecimento, inovação e sustentabilidade.”

OP3

“Tornar o campo um lugar rentável, sustentável e irresistível.”

OP4

“Gerar mais qualidade de vida ao homem do campo por meio da capacitação e do desenvolvimento do meio rural.”

Essas propostas foram submetidas à apreciação do Conselho Deliberativo e a frase escolhida para retratar o propósito do SENAR-AR/CE foi a seguinte:

“Promover a melhoria da qualidade de vida do homem do campo pelo conhecimento, inovação e sustentabilidade.”



7. Etapa 4 – Proposta de Valor



A componente proposta de valor descreve o pacote de iniciativas e entregas que criam valor para o beneficiário da linha estratégica. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do beneficiário. Cada proposta de valor é um pacote de iniciativas e entregas, algumas iniciativas podem representar uma oferta inovadora e outras podem ser similares às já existentes com características e atributos adicionais.

Devem ter as seguintes características:

1 – Novidade

Satisfazem um conjunto completamente novo de necessidades que anteriormente sequer percebiam ter.

2 – Desempenho

A melhoria do desempenho organizacional é a maneira tradicional de criar valor.

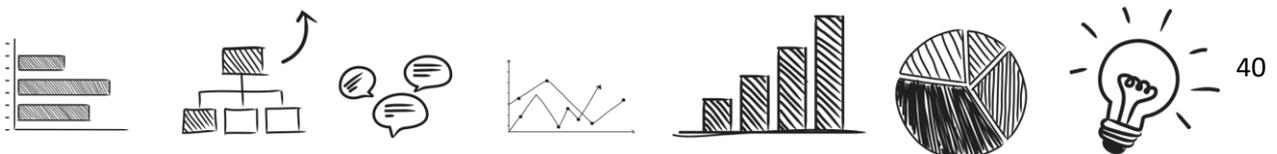
3 – Personalização

Adequação de produtos e serviços às necessidades específicas individuais ou segmentadas.

4 – Fazendo o que deve ser feita

5 – Conveniência /Usabilidade

Deixar seus produtos e serviços mais convenientes e fáceis de serem utilizados.



6 – Consolidação da Marca/Status

O público-alvo deverá considerar como valor o simples ato de interagir com a organização.

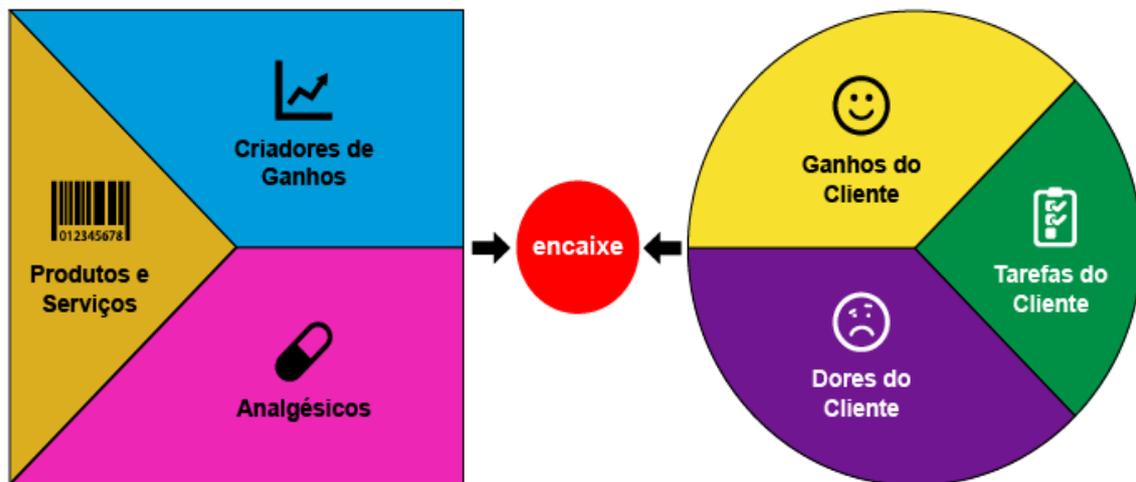
7 – Acessibilidade

Tornar a organização mais acessível ao seu público-alvo.

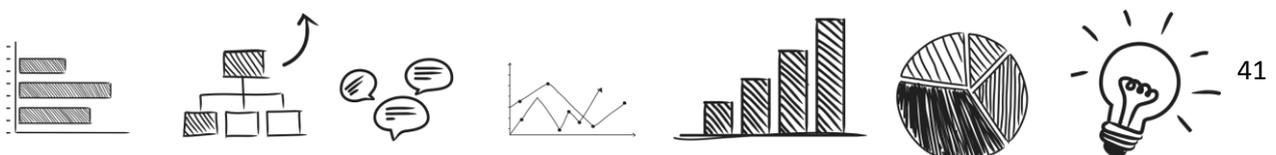
Principais questionamentos:

- Qual valor queremos entregar ao beneficiário?
- Qual problema estamos ajudando a resolver?
- Quais necessidades estamos satisfazendo?
- Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada um dos segmentos de beneficiários?

Canvas da Proposta de Valor



A ferramenta possui dois lados distintos: o lado do cliente e o lado do mapa de valor.



Bloco do cliente

Aqui é o momento de fazer o perfil do cliente. Quais suas tarefas, quais suas dores/problemas e quais seus ganhos:

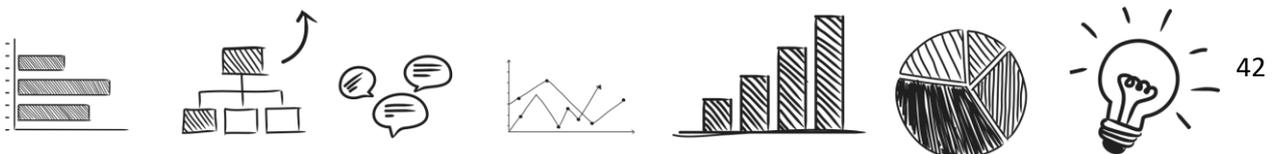
Bloco do Cliente



Tarefas do Cliente

Insights

- Gestão da propriedade.
- Planejamento das atividades.
- Melhoramento do rebanho.
- Entender seus custos fixos e variáveis.
- Atividade artesanal.
- Manejar máquinas.
- Gerenciar a propriedade rural com novas tecnologias para o desenvolvimento da atividade.
- Criar canais de venda.
- Estatísticas de rentabilidade da sua propriedade.
- Valorizar o produto que produz.
- Gerir seu negócio.
- Manejo sanitário.
- Melhoramento das atividades.
- Viver da renda do campo.
- Investir em novas técnicas e tecnologias.
- Organização sindical.
- Cultivar alimentos.
- Trabalhar com a preservação do meio ambiente.
- Investir em tecnologia.
- Operação de maquinário.
- Capacitar-se periodicamente visando a melhoria constante de sua atividade.



Aplicar técnicas de manejo de animais.
 Sintetizamos as seguintes tarefas:

- Gestão da propriedade
- Planejamento das atividades
- Cultivo de alimentos
- Prevenção do meio ambiente
- Faz a venda da produção
- Organização sindical
- Participa de capacitações

Dores do Cliente

Insights



Figura 17 – Dores do cliente

Analisando a nuvem de palavras acima verificamos os seguintes temas mais relevantes:

- Falta de conhecimento
- Falta de assistência
- Falta de tecnologia
- Seca
- Alto custo dos insumos.

Esse bloco também se divide em três grandes partes, são elas:

- **Produtos e serviços:** o que a sua empresa oferecerá aos clientes? Quais os seus diferenciais? Qual a frequência em que o cliente fará uso do seu serviço/produto?
- **Analgésicos/alívio das dores:** quais problemas o seu serviço/produto resolverá para aqueles que o consumirem? Reduzirá os custos do seu cliente? É um bom custo-benefício para ele?
- **Criadores de ganhos:** quais os benefícios que os clientes terão ao consumir os seus serviços/produtos? Você conseguirá superar as expectativas do seu público?

Bloco do Mapa de Valor



Criadores de ganhos

Insights

Capacitação dos produtores.

Qualificação profissional de qualidade.

Prestar assistência técnica e gerencial.

Cursos de capacitação voltados para atividade do produtor.

Cursos que abordam os aspectos teóricos e técnicos do trabalho no campo.

Tecnologia para o aumento da produtividade.

Promover sustentabilidade e inovação tecnológica.

Assistência técnica.

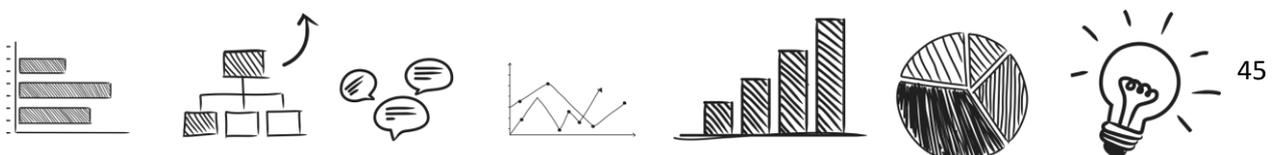
Desenvolvimento e capacitação no meio rural.

Oportunidade e avanço tecnológico.

Gestão da propriedade.

Cursos de capacitação continuada por cadeia produtiva.

Assistência técnica e gerencial desde o planejamento até a avaliação



dos resultados.

Análise de mercado.

Melhoria da qualidade de vida.

Gerenciamento da propriedade para promover a sustentação e o lucro.

Ações sociais, educacionais e preventivas para promover a qualidade de vida.

Diversas atividades gratuitas voltadas para a geração de conhecimento.

Estimular a cooperação e o associativismo.

Sindicatos atuantes para a conquista do produtor rural.

Sintetizando temos:

- Capacitação dos produtores
- Promoção da sustentabilidade
- Promoção da inovação
- Assistência técnica e gerencial
- Gestão da propriedade
- Análise de mercado
- Melhoria da qualidade de vida
- Ações sociais e educacionais
- Estímulo ao associativismo

Criadores de ganhos

Insights

A presença do SENAR-AR/CE.

Gratuidade dos cursos.

Capacitação.

Cursos de qualidade.

Ampliar as ações em alguns municípios.

Profissionais capacitados.

Instrutores qualificados para cada cadeia produtiva.

Melhorar a demanda dos municípios sem sindicatos.

Qualidade das ações.

Atendimento eficaz.

Adequação tecnológica a necessidade.

Educação para crianças e jovens.

Atuação nos sindicatos.

Metodologias adequadas para capacitar o homem do campo.

Melhorar critérios de seleção para algumas atividades e programas



executados.

Programas sociais, educacionais e preventivos.

Melhorar a atividade de comercialização, pois ainda não fazemos, com tecnologia e capacitação espera-se uma maior produção.

Capacitação na forma virtual.

Suporte e supervisão nas ações laborais do campo.

Selecionamos os seguintes analgésicos:

- Presença do SENAR-AR/CE
- Gratuidade dos cursos
- Cursos de qualidade
- Profissionais capacitados
- Atendimento eficaz
- Educação de crianças e jovens
- Atuação sindical
- Atendimento remoto
- Material didático de qualidade.

Produtos e Serviços

Insights

Cursos voltados para o agronegócio.

Diagnóstico produtivo por propriedade.

Executar as atividades através do planejamento estratégico.

Programas especiais voltados para a melhoria da qualidade de vida do homem do campo e sua família.

Treinamento que abordam o uso de tecnologia sustentável.

Formação de jovens líderes no campo como oferecer o Programa CNA Jovem.

Programa voltado para incentivar a sucessão no campo.

Programa Saúde do Homem e da Mulher.

Programa ATeG.

Canais de comercialização tanto para venda de produtos como para compra de insumos.

Sucessão da gestão no campo.

Integrar a capacitação com a comercialização.

Pesquisa de campo.

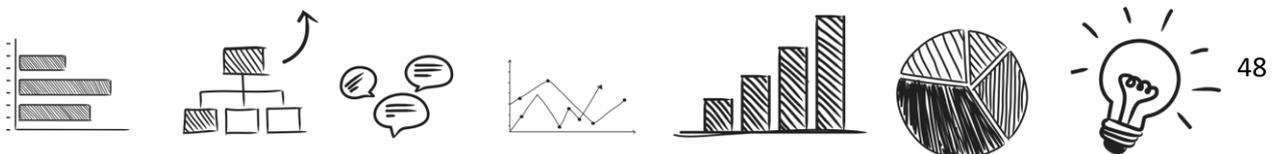
Promoção de seminários setoriais.

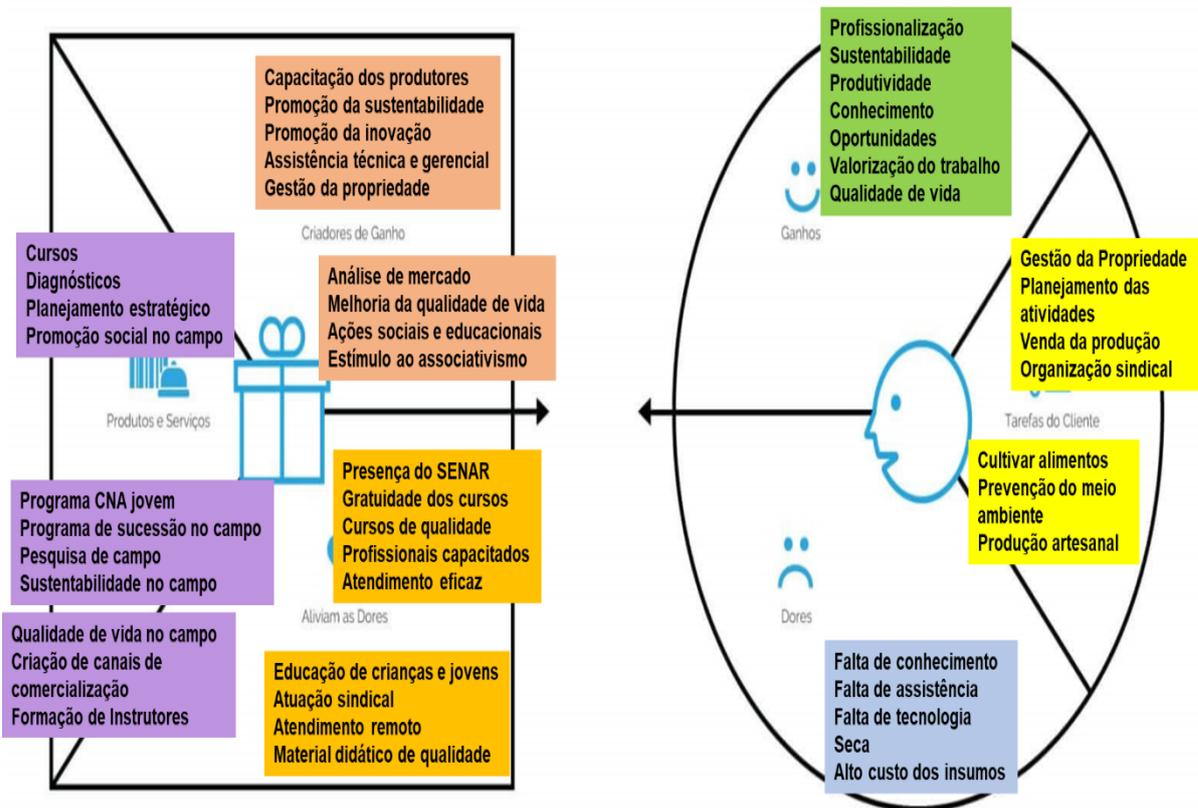


As citações com maior frequência foram:

- Cursos
- Diagnósticos
- Planejamento estratégico
- Programa CNA Jovem
- Melhoria da qualidade de vida
- Programa de sucessão no campo
- Programa de saúde no campo
- Criar canais de comercialização
- Sustentabilidade no campo
- Pesquisa de campo

Tendo esses dados em mãos, o SENAR-AR/CE tem um panorama detalhado de como a sua proposta de valor irá transformar a vida de seu cliente.





Síntese do Canvas da Proposta de Valor

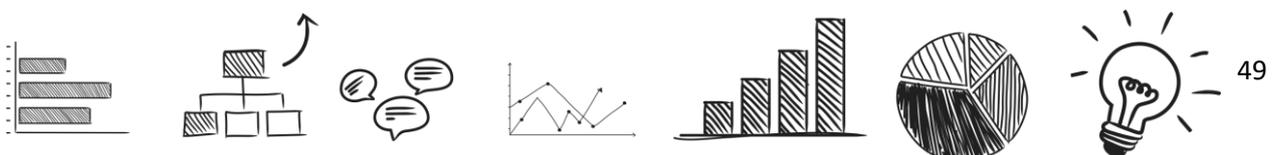
Figura 19 – Canvas da Proposta de Valor

Montando a Proposta de Valor

Estrutura:

- Título:** em uma frase curta, defina as vantagens que a proposta oferece.
- Subtítulo:** explicar em duas ou três linhas, o que é e para quem a proposta de valor é direcionada.
- Bullet points:** faça uma lista breve com as principais vantagens e benefícios da proposta de valor.

Depois da varredura do canvas que devem nortear a definição da Proposta de Valor SENAR-AR/CE, tivemos os seguintes *insights* de



textos:

- Profissionalize sua produção, capacite-se.
- Profissionalização com sustentabilidade para o campo.
- O conhecimento que você precisa está aqui.
- A capacitação que você precisa para um campo mais sustentável.
- SENAR-AR/CE no campo para você.
- Produzir sustentavelmente.
- Capacitar para produzir com eficiência.
- Proporcionar qualidade de vida no campo por meio do conhecimento.
- O Agro que você quer.

Foram sugeridas as seguintes propostas de valor:

Proposta de Valor 1

Título – Profissionalização com sustentabilidade

Subtítulo – Desenvolvimento de habilidades com técnica e inovação produzindo ganhos de produtividade.

Bullepoints – Capacitação com qualidade, gratuidade dos cursos.

Proposta de Valor 2

Título – Promover a qualidade de vida no campo

Subtítulo – Desenvolvimento de programas sociais com saúde e educação básica

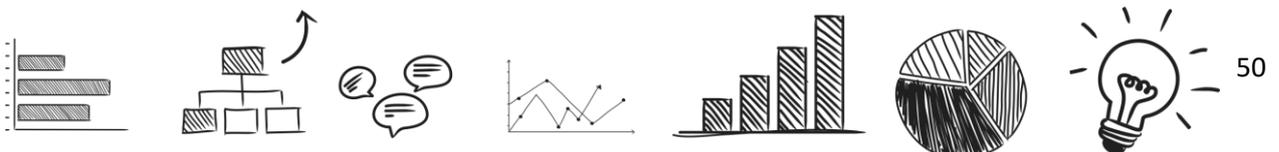
Bullepoints – Valorização do setor rural, oportunidade de crescimento no campo e saúde e segurança no campo.

Proposta de Valor 3

Título – Produção eficiente

Subtítulo – desenvolvimento de métodos de produção elaborados de forma personalizada.

Bullepoints – Inovar para competir, ensinando a fazer fazendo, redução dos custos de produção, elevação da produtividade e rentabilidade.



Proposta de Valor 4

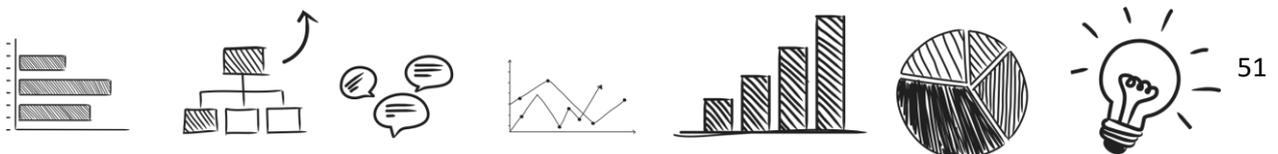
Título – SENAR no campo

Subtítulo – Tudo que você precisa está no agro.

Bullepoints – SENAR levando a capacitação até você e atuação com transparência e ética.

Essas propostas foram submetidas para apreciação do Conselho Administrativo que definiu a seguinte Proposta de valor

“Desenvolvimento de métodos de produção com eficiência e inovação gerando ganho de produtividade.”



8. Etapa 5 – Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos são definições norteadoras de indicadores dos resultados que o SENAR-AR/CE pretende atingir para fazer valer a sua Proposta de Valor. Permite que a instituição seja capaz de levantar quais são suas metas. É importante que sejam criados com critérios quantificáveis, permitindo, assim, a mensuração através de indicadores.

Usaremos, para essa etapa, a metodologia dos OKR (Objectives and Key Results) que é uma forma de definição de metas tendo como base:

“Eu vou” (Objetivo)

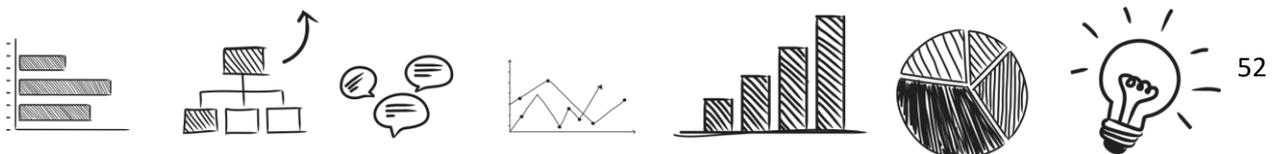
“medido por” (Conjunto de resultados-chave)

Ou seja, nos OKRs nós temos dois principais componentes:

Objetivo (O) – declaração concisa da direção desejada pela empresa. Um bom objetivo tem que ser vividamente descrito para que as pessoas possam imaginar o quão importante será alcançá-lo.

Resultados-chave (KD) – metas com impacto direto no atingimento do objetivo caso seja alcançado o sucesso.

A seguir, estão detalhados os quatro objetivos estratégicos definidos, com os seus resultados-chave (Key Results – KRs) esperados e indicadores vinculados.



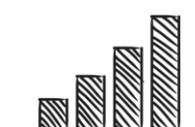
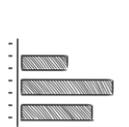
Objetivo Estratégico 1 – Profissionalização com Sustentabilidade

Descrição do Objetivo (OKR)

Promover a formação profissional qualificando os produtores rurais com qualquer escolaridade.

KR 1.1 – Índice de concludentes

Item	Descrição
Nome	Índice de concludentes
Definição	Medir os índices de concludentes nas capacitações, visando o alcance do apredizado nos cursos promovidos pelo SENAR-AR/CE
Objetivo	Elevar o percentual de concludentes nas capacitações promovidas pelo SENAR-AR/CE
Fórmula	$((N^{\circ} \text{ de concludentes}) / (N^{\circ} \text{ de participantes})) \times 100.$
Origem dos dados	Relatórios de conclusão das capacitações
Frequência da mensuração	A cada capacitação
Meta	A definir
Responsável	A definir
Polaridade	Quanto maior melhor



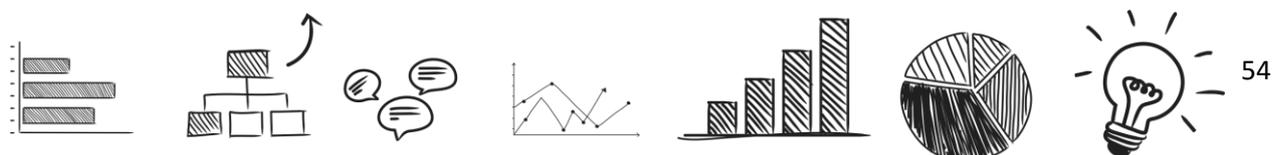
Objetivo Estratégico 2 – Promoção da Qualidade de Vida no Campo

Descrição do Objetivo (OKR)

Disseminar conhecimento sobre educação e saúde buscando a melhoria da qualidade de vida das famílias rurais.

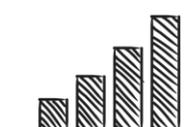
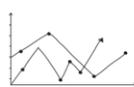
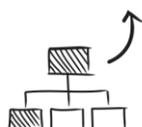
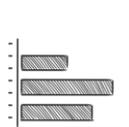
KR 2.1 – Índice de concludentes nos Cursos PS

Item	Descrição
Nome	Índice de concludentes nos Cursos PS
Definição	Medir os índices de concludentes nos Cursos PS, visando o alcance do aprendizado nos cursos promovidos pelo programa.
Objetivo	Elevar o percentual de concludentes nos Cursos PS
Fórmula	$((N^{\circ} \text{ de concludentes}) / (N^{\circ} \text{ de participantes})) \times 100.$
Origem dos dados	Relatórios de conclusão dos Cursos
Frequência da mensuração	A cada capacitação
Meta	A definir
Responsável	A definir
Polaridade	Quanto maior melhor



KR 2.2 – Índice de Atendimentos no Programa Agrinho

Item	Descrição
Nome	Índice de atendimentos no Programa Agrinho
Definição	Garantir o mínimo de atendimento adequado ao acesso a informações relevantes para a formação empreendedora dos jovens.
Objetivo	Assegurar o número de atendimentos realizados nos eventos do programa, visando o acesso as informações que estimulam o empreendedorismo.
Fórmula	$((N^{\circ} \text{ de participante}) / (N^{\circ} \text{ de vagas ofertadas})) \times 100.$
Origem dos dados	Relatórios de conclusão dos Eventos
Frequência da mensuração	A cada evento
Meta	A definir
Responsável	A definir
Polaridade	Quanto maior melhor



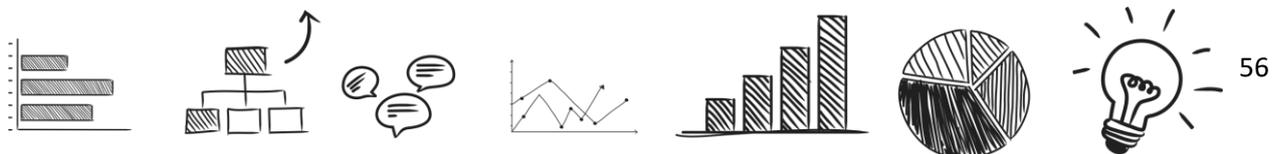
KR 2.3 – Índice de Atendimentos no Programa Saúde do Homen e da Mulher

Item	Descrição
Nome	Índice de atendimentos no Programa Saúde do Homen e da Mulher
Definição	Garantir o percentual mínimo de atendimento adequado ao acesso à informação e à saúde mediante a participação de eventos.
Objetivo	Assegurar o número de atendimentos realizados nos eventos, visando promover o acesso à informação e a saúde por meio dos atendimentos.
Formula	$[(\text{Qtde de participações} / \text{Qtde total de vagas ofertadas nos eventos no mesmo período})] \times 100$
Origem dos dados	Relatórios de conclusão dos Eventos
Frequência da mensuração	A cada evento
Meta	A definir
Responsável	A definir
Polaridade	Quanto maior melhor

Objetivo Estratégico 3 – Produção eficiente

Descrição do Objetivo (OKR)

Prestar assistência técnica e gerencial aos produtores rurais e sua propriedade com ganhos de produtividade com um desenvolvimento



sustentável.

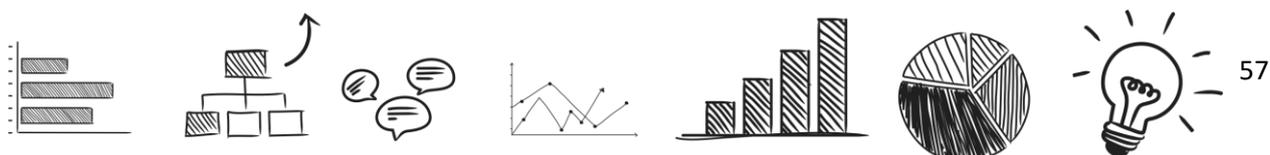
KR 3.1 – Índice de Produtividade dos produtores

Item	Descrição
Nome	Índice de produtividade nas propriedades rurais.
Definição	Elevar a eficiência produtiva das propriedades rurais que participaram e concluíram a assistência técnica e gerencial (ATeG) promovida pelo SENAR-AR/CE.
Objetivo	Garantir o aumento médio da produção de uma quantidade produzida, dentro de uma cadeia, de uma determinada área no período de 12 meses.
Fórmula	$\left[\frac{\text{Qtde de produzida no T1} - \text{Quantidade produzida no T0}}{\text{Qtde de produzida no diagnóstico T0}} \right] \times 100.$
Origem dos dados	Relatórios de acompanhamento do atendimento ATeG.
Frequência da mensuração	Apuração mensal com mensuração anual
Meta	A definir
Responsável	A definir
Polaridade	Quanto maior melhor

Objetivo Estratégico 4 – SENAR no Campo

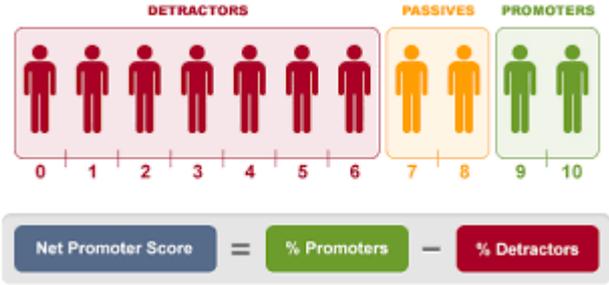
Descrição do Objetivo (OKR)

Consolidar a imagem do SENAR-AR/CE como grande parceiro dos

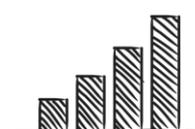
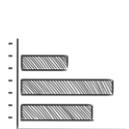


produtores rurais no campo.

KR 4.1 – Net Promoter Score – NPS

Item	Descrição
Nome	Net Promoter Score
Definição	Medido numa escala de 0 a 10 o quanto o cliente indicaria o SENAR-AR/CE para seus amigos, familiares e colegas.
Objetivo	Metodologia de pesquisa para medir os níveis de confiança do cliente com a marca.
Fórmula	
Origem dos dados	Pesquisa com o cliente
Frequência da mensuração	Apuração semestral com mensuração anual
Meta	75%
Responsável	A definir
Polaridade	Quanto maior melhor

9. Etapa 6 – Modelagem do Negócio



Um Modelo de Negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma organização. O modelo a ser utilizado pelo SENAR-AR/CE é descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como a instituição pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Para quem levaremos o benefício

1 – Segmento do Cliente – foram definidos os seguintes segmentos.

Beneficiários Diretos

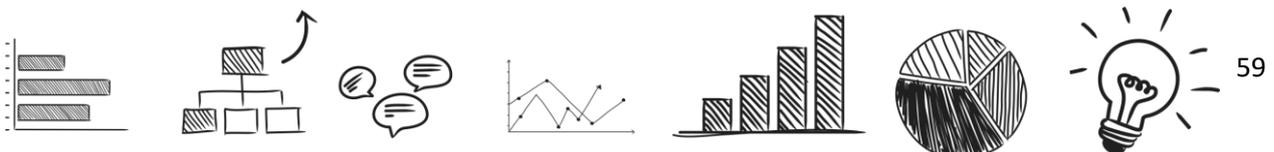
- Produtor rural e sua família.
- Pescador artesanal.
- Sindicato rural.
- Trabalhador rural.

Beneficiários Indiretos

- Governo estadual e municipal.
- Agências de desenvolvimento.
- Universidades.

2 – Canais – os principais canais de comunicação, distribuição e vendas.

- Agência de comunicação.
- Redes sociais.
 - Facebook
 - Instagram
 - LinkedIn
 - Whatsapp
- Portal.
- Eventos e fóruns.
- Sistema de monitoramento.
- Acompanhamento presencial e à distância.
- Parceiros.
- Rádio e TV.



3 – Relacionamento com clientes – estabelecer uma forma de se relacionar com seu público alvo demonstrando que:

- Centrado no cliente.
- Personalizado.
- Customizado.
- Integrado.
- Contínuo.
- Proativo.
- Articulação institucional.
- Comunidades e redes.

O que iremos oferecer

4 – Proposta de Valor – trabalhada na oficina que definiu a proposta de valor da seguinte forma:

Proposta de Valor

Desenvolvimento de métodos de produção com técnica e inovação gerando ganhos de produtividade.

Sustentada pelos seguintes objetivos estratégicos com seus KRs.

Objetivos Estratégicos

- OE 1 – Profissionalização com sustentabilidade.
- OE 2 – Promoção da qualidade de vida no campo.
- OE 3 – Produção eficiente.
- OE 4 – SENAR no campo.

Como iremos fazer

5 - Recursos Principais – são elementos ativos para oferecer e entregar os serviços previamente descritos são:

- Infraestrutura física.
 - Escritório central.



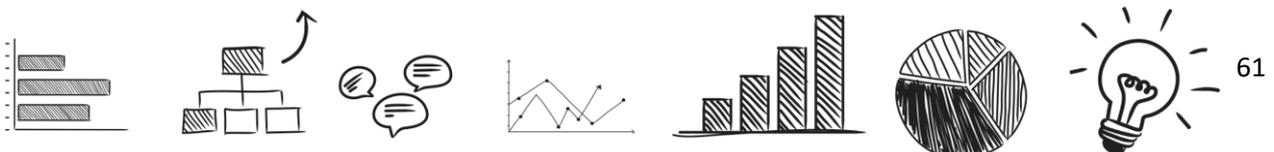
- Regionais
- Infraestrutura tecnológica.
 - Sistema de gestão.
 - Internet e rede.
- Capital humano.
 - Colaboradores.
 - Credenciados.
- Recursos financeiros.
 - Contribuição social.
 - Convênios
 - Contratos.
- Rede de relacionamento.

6 – Atividades Chaves – principais atividades realizadas na intensão de atender as necessidades dos clientes.

- Assistência técnica e gerencial.
- Capacitações.
 - Cursos
 - Palestras
 - Seminários
- Eventos presenciais e remotos.
- Promoção social.
 - Educação formal
 - Saúde do homem e da mulher
- Articulação institucional.
- Articulação internacional.

7 – Parcerias Principais – algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da instituição e, para realizar essas atividades, podemos recorrer aos seguintes parceiros.

- Entidades do Sistema S
 - Sebrae
 - FIEC (SENAI)
 - FECOMÉRCIO (SENAC)
 - SESCOOP
- Profissionais credenciados.



- Entidades de representação e apoio empresarial.
 - Sindicatos
 - Associações
- Institutos de ciência, tecnologia, inovação e ensino.
 - Universidades
 - Embrapa
- Agentes financeiros.
 - Bancos
 - Fintecs
- Governo estadual e municipal.
- Organismos internacionais.

Quanto custará o que iremos fazer

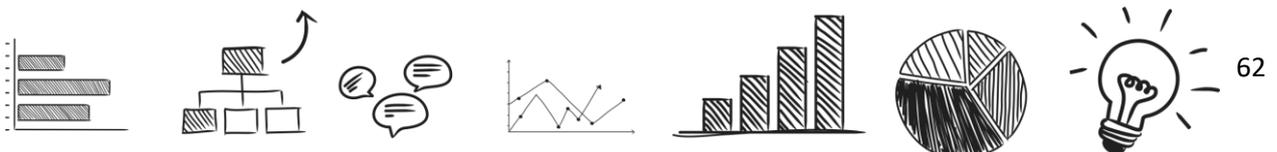
8 – Fontes de Receitas – as fontes de receitas que deverão sustentar as atividades.

- Contribuição social.
- Receitas próprias.
- Captação de recursos internacionais.
- Programas governamentais.
- Convênios e contratos.

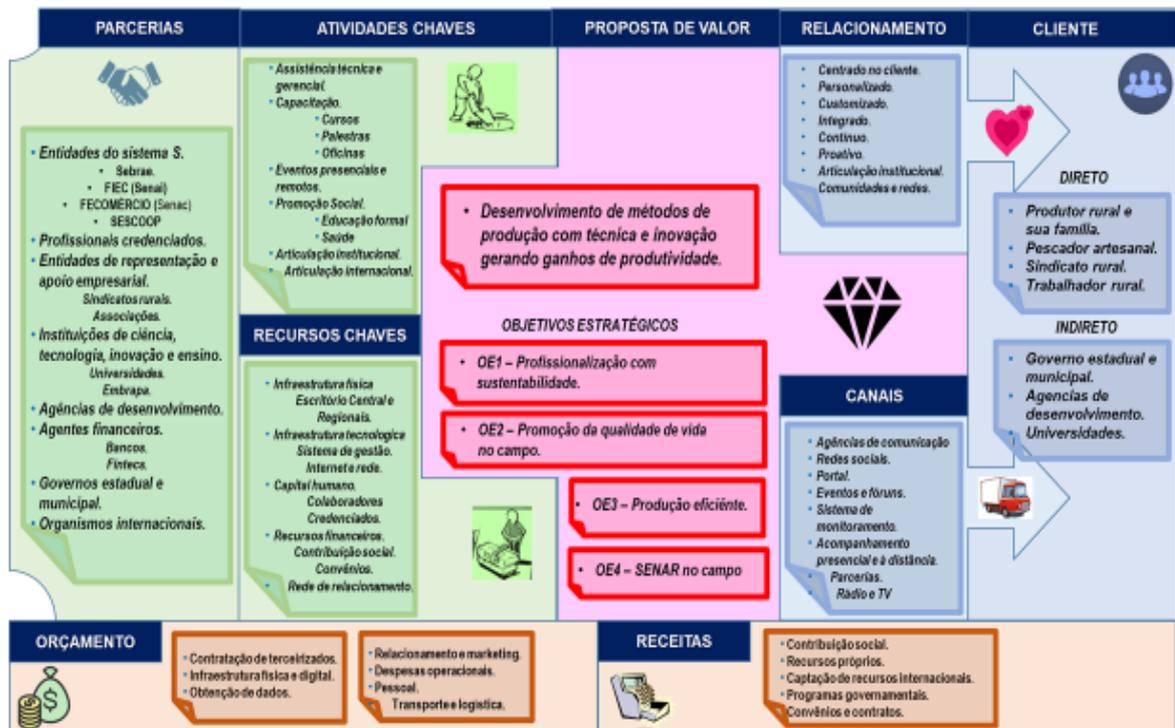
9 – Estrutura de Orçamento – estrutura orçamentária que sustenta as atividades.

- Contratação de terceiros.
- Infraestrutura física e digital.
- Obtenção de dados.
- Relacionamento e marketing.
- Despesas operacionais.
- Pessoal.
- Transporte e logística.

Obs.: a quantificação desse orçamento deverá ser feita quando da elaboração do orçamento anual respeitando a estrutura de contas já estabelecida.



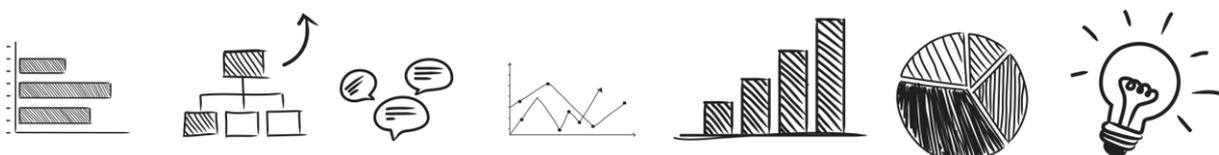
Mapa do Modelo de Negócio do SENAR-AR/CE



10. Recomendações



- ❖ Criar uma estrutura específica para fazer a gestão da estratégia.
- ❖ Capacitar todos os gerentes nos conceitos de gestão da estratégia.
- ❖ Promover a cultura da gestão da estratégia, do monitoramento, controle e revisão sobre o planejamento estratégico estabelecido.
- ❖ Determinar como será usado, compartilhado e comunicado os Objetivos (OKRs), Metas e Indicadores contidos nos KRs para toda a



organização.

- ❖ Enfatizar o alinhamento do Plano de Ação ao Propósito, à Proposta de Valor e aos Objetivos Estratégicos.

