



PLANO ESTRATÉGICO



Ministério da
Agricultura, Pecuária
e Abastecimento



Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Assessoria de Gestão Estratégica

Plano Estratégico

Missão **Mapa**

Promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio em benefício da sociedade brasileira.

Brasília
2009

© 2009 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução desde que citada a fonte.
A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é do autor.
2ª edição. Ano 2009
Tiragem: 17.000 exemplares

Elaboração, distribuição, informações:
MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

Gabinete do Ministro
Assessoria de Gestão Estratégica
Coordenação-Geral de Articulação Institucional
Esplanada dos Ministérios, Bloco D, 7º andar, sala 752
CEP: 70043-900 Brasília / DF
Tel.: (61) 3218 2644 / 3218 2978
Fax.: (61) 3321 2792
www.agricultura.gov.br
e-mail: age@agricultura.gov.br
Central de Relacionamento: 0800 704 1995

Coordenação Editorial: Assessoria de Comunicação Social

Equipe Técnica:
Derli Dossa – Chefe da Assessoria de Gestão Estratégica
Paulo Sergio Vilches Fresneda – Coordenador Geral
Cíntia Pereira da Cunha
Estela Alves de Medeiros
José Garcia Gasques
Marcio Marques Perrut
Marco Antonio Tubino – Designer Gráfico
Narcélio J. Homem de Faria
Rafael Fernandes Lopes de Oliveira
Renato Bauer

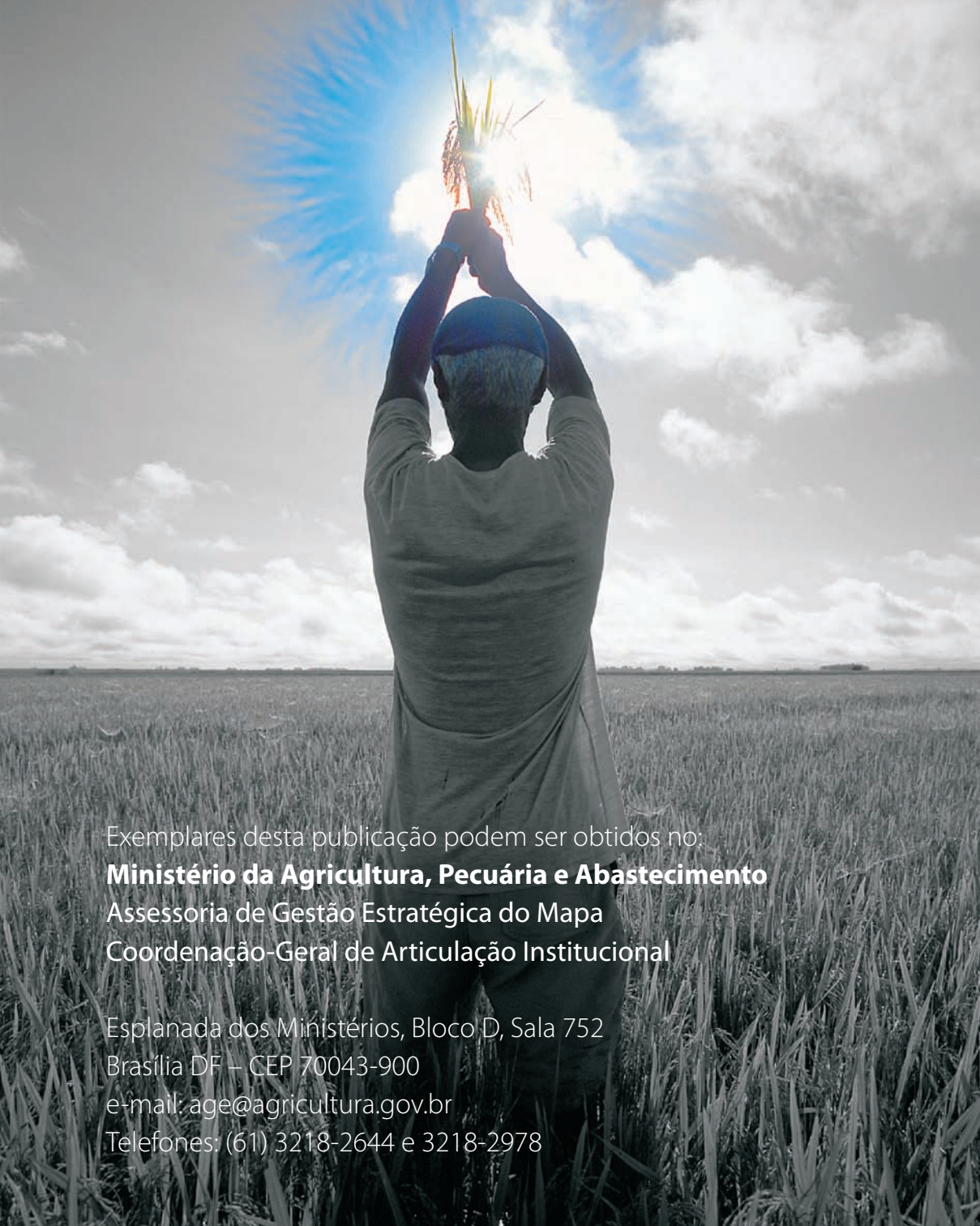
Catálogo na Fonte
Biblioteca Nacional de Agricultura – BINAGRI

Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
Plano estratégico / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Assessoria de Gestão Estratégica. – 2. ed. –
Brasília : Mapa/ACS, 2009.
52 p. : il. color. ; 20 cm.

ISBN 978-85-99851-69-2

1. Agricultura. 2. Agronegócio. 3. Mercado. I. Assessoria de Gestão Estratégica. II. Título.

AGRI E14
CDU 338.43



Exemplares desta publicação podem ser obtidos no:
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Assessoria de Gestão Estratégica do Mapa
Coordenação-Geral de Articulação Institucional

Esplanada dos Ministérios, Bloco D, Sala 752
Brasília DF – CEP 70043-900
e-mail: age@agricultura.gov.br
Telefones: (61) 3218-2644 e 3218-2978



2015

2016

2017

2022

2023

2024

2029

2030

2031



Apresentação	5
Introdução	6
Tendências Globais e do Agronegócio Mundial e Brasileiro	9
O Brasil no Cenário Internacional	13
As Implicações para o Desenvolvimento Sustentável do Agronegócio	15
Marco Conceitual.....	17
Missão	19
Valores Organizacionais	20
Visão de Futuro	23
Públicos de Interesse.....	25
A Estrutura do Mapa	27
Mapa Estratégico	28
Objetivos Estratégicos	33
Iniciativas e Resultados Estratégicos	42
Conexão da Estratégia com o Operacional	45
Considerações Finais.....	49
Contato Institucional	50
Anexo - Glossário	51





O agronegócio brasileiro tem demonstrado grande dinamismo nas décadas recentes e as perspectivas de crescimento são promissoras. Em 2008, o PIB do agronegócio atingiu o patamar de R\$ 764,6 bilhões e representou 26,4% do PIB da economia brasileira. Essa realidade demanda a necessidade de monitoramento dos cenários do agronegócio nacional e internacional, presente e futuro, trazendo novos desafios para o Ministério, como por exemplo as projeções de aumento de 40 milhões de toneladas de grãos e de 12 milhões de toneladas de carnes nos próximos 11 anos.

O setor produtivo exige políticas públicas e serviços mais eficientes e eficazes, providos em tempo hábil e com agilidade, insumos importantes para o aumento da produção agrícola, que se constituam em sustentáculo para a rentabilidade e a competitividade de produção agropecuária brasileira e a segurança alimentar do povo brasileiro.

Manter-se atento a todo tipo de mudança envolve processo sistemático de prospecção, planejamento, formulação de políticas públicas, diretrizes e estratégias que subsidiem a transformação da

estrutura e a gestão do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa, para atender aos seus públicos de interesse e à sociedade.

Em 2006, o Mapa elaborou o primeiro Plano Estratégico – documento que apresenta de forma sintética o horizonte de 2006 a 2015 – salientando como a instituição irá responder, de forma estruturada, aos desafios que a ela se apresentem. Alguns resultados já alcançados pela gestão estratégica, dentre outros, são: a) implantação da gestão por processos, com o mapeamento e melhoria de diversos processos de trabalho; b) maior integração e sincronia entre as estratégias do Mapa e os instrumentos de gestão governamental: PPA, Orçamento, etc; c) gestão efetiva da execução e avaliação das estratégias formuladas; d) fortalecimento das ações de valorização do servidor, como o projeto de melhoria da sua qualidade de vida; e) implantação de instrumentos de comunicação interna, melhorando sobremaneira a comunicação da instituição com os seus servidores; f) ampliação e melhoria das ações de promoção internacional do agronegócio; g) início do desdobramento da gestão estratégica nas Unidades Descentralizadas.

Com base na experiência dos últimos três anos de implementação da Gestão Estratégica no Ministério, suas estratégias foram atualizadas, gerando esta segunda versão do Plano Estratégico, de forma a permitir que os servidores do Mapa disponham de uma ferramenta de gestão ajustada à nova realidade do agronegócio brasileiro.

Assessoria de Gestão Estratégica



Ao longo dos últimos 100 anos, o mundo passou por grandes modificações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que impactaram, profundamente, a população mundial e sua distribuição, assim como os hábitos das pessoas em geral e os alimentares mais especificamente. Tais modificações trouxeram grandes desafios para o agronegócio mundial e para a agricultura brasileira, que soube se adaptar, passando a ofertar produtos diversos e em grandes quantidades para atender às demandas mundiais. A velocidade e a frequência das alterações sociais intensificaram-se, fazendo com que o agronegócio brasileiro e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) buscassem soluções para quatro grandes questões:

1- O que o Brasil e o mundo irão consumir de produtos agropecuários daqui a 20-30 anos, considerando a disponibilidade de recursos como terra, água, tecnologias e pessoas?

2- Quais serão as demandas a que o agronegócio poderá atender?

3- Como o Brasil poderá participar do processo de atendimento a essas demandas? Adicionalmente à garantia da segurança alimentar da população bra-

sileira, qual percentual da demanda mundial para o agronegócio o Brasil poderá atender, considerando seu potencial tecnológico, sua vasta área geográfica, sua vocação agrícola e, sobretudo, a capacidade do seu povo?

4- Quais políticas públicas o Brasil e, mais especificamente, o Mapa precisarão desenvolver para alimentar o povo brasileiro e alcançar a posição-líder no comércio de produtos do agronegócio mundial?

De um lado, buscando responder a essas perguntas, o Mapa iniciou em 2004 amplo diálogo com o setor agrícola, visando gerar soluções democráticas e consensuadas. Foram criadas diversas Câmaras Setoriais, com o objetivo de melhor identificar as necessidades do setor e prover soluções negociadas para elas. Por outro lado, era preciso adequar a organização às mudanças do ambiente externo. Assim, o Mapa iniciou um processo de reestruturação organizacional, resultado de abrangente processo de consulta interna e externa, envolvendo lideranças do Ministério e segmentos significativos

do agronegócio, bem como efetuou diagnóstico de autoavaliação, baseado no Modelo de Excelência na Gestão Pública.

Como consequência desse processo, evidenciou-se a necessidade de promover o aperfeiçoamento de sua gestão operacional e, principalmente, a implantação de um processo de gestão estratégica, visando garantir que o Ministério estivesse olhando para o futuro e se estruturando para dar respostas às demandas (de curto, médio e longo prazo) dos seus diversos públicos de interesse e da sociedade em geral.

Este documento, denominado Plano Estratégico, visa apresentar, de forma sintética, a missão, a visão de futuro, os valores organizacionais e as estratégias do Mapa no horizonte de 2006 a 2015 e seus principais componentes, atualizado com dados até 2009. Este Plano descreve como o Ministério irá responder, de forma estruturada, aos desafios que a ele se apresentem.



Foto: Roberto Mattar



Foto: Silvio Avila



O setor agropecuário conta com mais de 5 milhões de estabelecimentos agropecuários e, em 2008, foi responsável por 33% dos empregos, 36,3% das exportações e 23,7% do PIB. O setor responde diretamente pelo saldo positivo da balança comercial brasileira, cujos resultados no ano acima mencionado foram: exportações - US\$ 71,8 bilhões; importações - US\$ 11,8 bilhões, saldo - US\$ 60 bilhões.

Organizações públicas e privadas necessitam ter rumos, saber que caminhos seguir para direcionar seus esforços e recursos, num futuro próximo e de longo prazo. Essa visão prospectiva não é estática, exigindo revisões periódicas em face a mudanças nos ambientes interno e externo.

Esta seção está baseada no documento Projeções do Agronegócio - Brasil 2008/09 a 2018/19, que mostra uma visão prospectiva do setor, um dos recursos básicos para a formulação das estratégias do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Mapa. Para sua elaboração, foram consultados trabalhos de organizações brasileiras e internacionais, alguns deles baseados em modelos de projeções.

As tendências indicadas permitem identificar trajetórias possíveis, bem como estruturar visões de futuro do agronegócio no contexto mundial, para que o País continue crescendo e conquistando novos mercados.

As projeções foram realizadas em 18 produtos do agronegócio: milho, soja, trigo, laranja, suco de laranja, carne de frango, carne bovina, carne suína, açúcar, etanol, algodão, farelo de soja, óleo de soja, leite in natura, feijão, arroz, batata inglesa e mandioca. Foram realizadas em geral para produção, consumo, exportação, importação e área plantada. A tendência foi escolher modelos mais conservadores, e não aqueles que indicaram taxas mais arroçadas de crescimento. Esse comportamento na escolha orientou a maioria dos resultados selecionados.

Pelas projeções e tendências pesquisadas para os próximos anos por instituições nacionais e internacionais, a população mundial continuará crescendo no período de 2020 a 2030, sendo que, nesse cenário, a Ásia responderá por 50% do crescimento mundial total e a urbanização será sua principal característica.

A urbanização traz significativas mudanças nos hábitos alimentares, sobretudo nos países em desenvolvimento. A primeira mudança importante é a migração do consumo baseado em alimentos mais ricos em carboidratos (cereais) para uma dieta mais proteica (carnes e laticínios).

A segunda mudança é a crescente procura por alimentos processados e de rápida preparação. A urbanização, aliada ao envelhecimento populacional, principalmente nos países mais desenvolvidos, incrementará a demanda por alimentos mais saú-

dáveis e funcionais como frutas, hortaliças e produtos orgânicos.

No Brasil, a urbanização e o aumento da renda per capita têm acarretado diminuição do consumo de alimentos tradicionais, como arroz, feijão, pão, etc; e aumento de alimentos processados, como laticínios, e de maior valor proteico, como carne (sobretudo a de frango) e ovos. Já nas áreas rurais, mantém-se o consumo de gêneros alimentícios tradicionais.

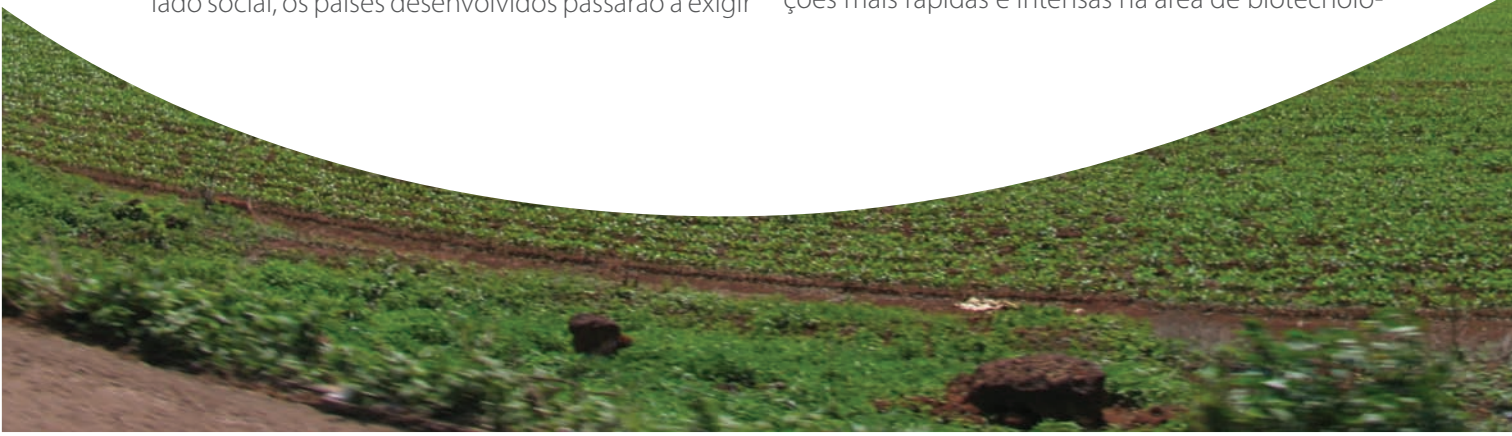
O crescimento da renda e o envelhecimento da população brasileira têm ocasionado aumento na demanda de alimentos mais saudáveis e funcionais. O consumidor brasileiro tem se tornado mais exigente, o que aumenta a demanda por produtos com qualidade, com rastreabilidade e certificação de conformidade. Apesar de se projetar o crescimento da economia mundial para 2018 em 3,4% ao ano (5,1% para os países em desenvolvimento e 2,3% para os desenvolvidos), os mercados externos deverão manter o protecionismo em relação aos produtos do agronegócio do Brasil, por meio dos subsídios domésticos.

As questões sociais e ambientais tornar-se-ão cada vez mais importantes para o agronegócio. Pelo lado social, os países desenvolvidos passarão a exigir

alimentos, fibras e fontes de energia de áreas sem o uso de mão de obra escrava e com respeito às leis trabalhistas. Pelo lado ambiental, o aquecimento global, ocasionado pelo aumento das emissões antrópicas de gases do efeito estufa à atmosfera, aliado à escassez de água, tendem a se tornar problemas de fundamental importância ao setor. Mas, também existem oportunidades. Com a entrada em vigor do Protocolo de Kyoto e do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL, a agricultura terá papel fundamental para a redução das emissões de gases do efeito estufa. O Brasil possui crescentes oportunidades nessa área, por meio de projetos de redução e de sequestro desses gases, como biocombustíveis, sistema de plantio direto, reflorestamento, biodigestores etc; auferindo importantes dividendos provenientes da venda de créditos de carbono.

A disponibilidade de recursos hídricos será, por sua vez, central para o desenvolvimento do agronegócio e da segurança alimentar. Por isso, as melhorias tecnológicas para a utilização da água na agricultura irrigada poderão otimizar a área agricultável do mundo, repercutindo positivamente na composição dos preços e na oferta de alimentos.

As projeções demonstram, também, transformações mais rápidas e intensas na área de biotecnolo-



gia e nanotecnologia, com importantes reflexos para o agronegócio, sobretudo para o setor de bioindústrias, com vistas ao desenvolvimento mais preciso de plantas, animais e microrganismos melhorados, com diversidade de atributos, além de processos industriais mais eficientes e ambientalmente corretos. Acompanhar o avanço do conhecimento nessa área é estratégico para a competitividade do agronegócio brasileiro.

Quanto ao desempenho de produção agropecuária, destaca-se que países superpopulosos, como a China e a Índia, terão dificuldades de atender às demandas de alimentos e de matéria-prima de origem agrícola, devido ao esgotamento de suas áreas agricultáveis. A produção agropecuária tornar-se-á mais concentrada em alguns países, como: Estados Unidos, Brasil e Argentina. Já a China e o Japão classificar-se-ão como os maiores importadores de produtos agropecuários, especialmente cereais e oleaginosas.

O setor de carnes, que já vem apresentando o maior crescimento em relação ao consumo e ao comércio entre todos os segmentos do agronegócio, deverá manter o crescimento, porque carne de aves será o tipo mais consumido, tanto pelos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, quanto pelos países em desenvolvimento até 2019. Os principais exportadores desse tipo de carne deverão continuar sendo Brasil, Tailândia e China.







As projeções realizadas por diversas instituições, que têm longa tradição nos estudos de cenários e projeções, entre elas: Food and Agricultural Policy Research Institute (Fapri), Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), International Food Policy Research Institute (IFPRI), United States Department of Agriculture (Usda), Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), e também os trabalhos realizados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), mostraram que o agronegócio no Brasil tem grande potencial para crescer.

O crescimento da população e da renda nos próximos dez anos aumentará, consideravelmente, a demanda por alimentos. Milho e soja continuarão sendo os principais produtos da agricultura brasileira, respondendo pela maior parte da área plantada de grãos. Quanto às carnes, o aumento de produção projetado para 2019 é em média de 51%, sendo que o aumento relativo mais expressivo dar-se-á para a carne bovina. Porém, a carne de aves continuará liderando, nos próximos dez anos, as exportações do setor.





A dinâmica do agronegócio brasileiro está vinculada à exportação, embora seja amplo o mercado interno, que deverá expandir-se pelo crescimento da população e pelo aumento de renda. Em decorrência das tendências de urbanização, envelhecimento da população e mudanças de hábitos dos consumidores, há grande potencial de crescimento para um conjunto de produtos, entre os quais se destacam: carnes, soja, pescado, açúcar, álcool, frutas e madeira. Observou-se, ainda, haver para os próximos anos tendência de consumo para produtos de médio e alto valor agregado, em parte devido à redução dos custos de transporte.

A solução dos problemas de logística e infraestrutura criará condições para o crescimento da pro-

dução e maior rentabilidade para o setor, haja vista a necessidade de escoamento a longas distâncias no território brasileiro.

A não realização dos investimentos necessários poderá refletir-se em perda de competitividade internacional e na estagnação do agronegócio brasileiro. Do ponto de vista do Estado, esforços especiais deverão ser realizados, com vistas à disponibilidade de tecnologias, aperfeiçoamento do sistema de defesa agropecuária e melhorias nos sistemas de crédito. A falta dessas iniciativas implicará perda de competitividade, de mercado internacional e menor remuneração ao agronegócio, em detrimento do dinamismo.



Foto: Gazeta Sta Cruz (Silvio Avila)



Foto: Gazeta Sta Cruz



As organizações públicas têm visto seu paradigma gerencial alterar-se da segunda metade do século passado até os dias de hoje. Da sociedade industrial chegamos à sociedade da informação e do conhecimento, em função da revolução provocada pelo uso intensivo da tecnologia da informação e comunicação (TIC); da conscientização do consumidor e do cidadão pela exigência de melhores produtos e serviços de empresas e do Estado, respectivamente; e dos efeitos da globalização na economia mundial e nos países.

O papel do Estado também se alterou, como resultado das transformações sociais. Hoje, suas funções principais são de promoção e regulação das atividades. Por isso, o modo de gerenciamento da administração pública deve adequar-se às novas exigências mundiais.

A nova forma gerencial foca a atuação estratégica, enfatizando, em vez do controle de processos, os resultados a serem obtidos e o comprometimento da organização como um todo, com as suas estratégias e a satisfação dos seus públicos de interesse.

O Mapa, buscando alinhar-se às mais modernas técnicas de gestão, optou pela implantação de um modelo capaz, ao mesmo tempo, de estabelecer uma

estratégia de ação e traduzi-la em resultados mensuráveis, que possibilitarão gerir a sua implementação.

Esse método é o *Balanced Scorecard* - BSC, desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School, que pode ser resumido na seguinte equação:

Resultado = Descrição da Estratégia + Mensuração da Estratégia + Gestão da Estratégia.

A estratégia da organização é desenhada a partir de sua Missão, estabelecida de forma conjunta e consensual por seus líderes. Além disso, é preciso estabelecer, em horizonte de tempo preestabelecido, onde a organização pretende chegar, isto é, estabelecer sua Visão de Futuro.

A partir das tendências globais e do agronegócio, da Missão e da Visão de Futuro do Mapa e dos públicos de interesse a serem atendidos, foi elaborado o Mapa Estratégico, composto por um conjunto de Objetivos Estratégicos que traduzem a estratégia do Ministério para atingir sua Visão de Futuro e pelos Indicadores de Desempenho e Metas associadas aos Objetivos Estratégicos.

A Visão de Futuro atual do Mapa cobre o horizonte 2006-2015, abrangendo mais dois ciclos de Planos Plurianuais (PPA 2008-2011 e PPA 2012-2015).

A consecução desses objetivos é realizada por meio de um conjunto de Iniciativas Estratégicas (Projetos Estruturantes), que não substitui as atividades rotineiras, mas garante que o Mapa avance, em qualidade e velocidade, no desenvolvimento de seus trabalhos e se transforme numa organização mais ágil e com maior qualidade nos seus produtos e serviços providos à sociedade brasileira.





A **Missão do Mapa**, ou seja, a sua razão de ser enquanto organização é a seguinte:

Missão do Mapa

“Promover o Desenvolvimento Sustentável e a Competitividade do Agronegócio em Benefício da Sociedade Brasileira”

Os termos da Missão: **Agronegócio, Desenvolvimento Sustentável e Competitividade** têm os seus respectivos significados, a saber.

Agronegócio

A soma das atividades de fornecimento de bens e serviços à agricultura, da produção agropecuária, do processamento, da transformação e da distribuição de produtos de origem agropecuária até o consumidor final. No segmento de produção, são contemplados o pequeno, o médio e o grande produtor rural.

Desenvolvimento Sustentável

Processo de transformação que permite ao agronegócio evoluir econômica, social e politicamente, com respeito ao meio ambiente, satisfazendo as aspirações e as necessidades das gerações atuais e futuras.

Competitividade

A capacidade que os produtos agropecuários gerados no País têm de competir, em preço, qualidade e outros atributos desejados pelo mercado, com seus similares produzidos no Exterior.



São entendimentos e expectativas que descrevem como todos os profissionais da organização comportam-se e sobre os quais todas as relações e decisões organizacionais estão baseadas. Esses valores foram construídos a partir de validação e votação com servidores do Mapa.

Para a institucionalização da estratégia e consequente cumprimento de sua missão, os valores pertencentes à cultura do Mapa terão papel preponderante e serão enfatizados. Os valores organizacionais do Mapa são:



Valores Organizacionais do Mapa

Comprometimento

Existe comprometimento com a consecução dos objetivos da organização, em sintonia com a Missão, a Visão de Futuro e os Valores Organizacionais estabelecidos.

Eficiência e Eficácia

As ações são desenvolvidas com foco na obtenção de resultados e soluções, com custos e prazos compatíveis e competitivos

Estratégia

O futuro é planejado, com o posicionamento estratégico dos recursos e capacidades, minimizando a improvisação.

Ética

Existe comprometimento com a honestidade e a conduta ética, com a consequente valorização do ser humano. Todos os grupos da sociedade são tratados com atenção.

Foco no Cliente

Procura-se atender às especificações das demandas dos clientes, desde que promovam o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agro-negócio em benefício da sociedade brasileira.

Inovação

A inovação nos produtos e serviços prestados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento deve ser sempre executada como forma de melhor servir seus públicos de interesse e a sociedade em geral.

Liderança

A liderança é incentivada na formulação e implementação de políticas públicas e na prestação de serviços que promovam o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio em benefício da sociedade brasileira.

Organização

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento possui normas claras e explícitas.

Respeito

Respeita-se as pessoas e considera-se a diversidade de opiniões, fazendo das diferenças oportunidade de amadurecimento e evolução dos conceitos e ideias.

Trabalho em Equipe

Equipes que trabalham, de forma integrada e interdisciplinar, atentas às implicações finais de seu trabalho, são apoiadas e incentivadas.

Transparência

Comunicar à sociedade ações, resultados e a aplicação de recursos públicos de forma acessível, frequente e clara.



Felipe Colombini | Bayer CropScience



2015

“Ser Reconhecido pela Qualidade e Agilidade na Implementação de Políticas e na Prestação de Serviços para o Desenvolvimento Sustentável do Agronegócio.”





Visando aumentar a efetividade de relacionamento e de prestação de serviços para a sociedade em geral, a Visão de Futuro foi segmentada por um conjunto de públicos de interesse, ou seja, agrupamento de instituições e setores da sociedade que interagem com o Mapa de forma uniforme e/ou semelhante.

Os principais públicos de interesse são:

Poder Executivo

Em que estão contemplados os seguintes entes, dentre outros: Governo Federal, esferas públicas Estaduais, Municipais, etc.

Sociedade Geral

Em que estão contemplados os seguintes grupos e entes, entre outros: Consumidores, Entidades Nacionais do Setor Produtivo (CNI, CNT, FIESP etc.), ONGs, Mídia, Movimentos Sociais Organizados, etc.

Agronegócio (Agentes e Representantes)

Em que estão contempladas as seguintes organizações, dentre outras: Entidades de Classe, Cooperativas, Federações de Agricultura, Sindicatos, etc.

Relações Internacionais

Em que estão contemplados os seguintes entes, dentre outros: Organismos Internacionais (OIE, FAO, IICA, etc), Importadores, Exportadores, Ministério da Agricultura de outros países (ou congêneres), Embaixadas etc.

Poder Legislativo

Em que estão contemplados os seguintes entes, dentre outros: Comissões de Agricultura e do Meio Ambiente da Câmara e do Senado, outras Comissões do Congresso, Assembleias Legislativas, etc.





As competências legais do Mapa são: política agrícola (produção, comercialização, abastecimento, armazenagem e indicadores de preços mínimos), produção e fomento agropecuário; mercado, comercialização e abastecimento agropecuário; informação agrícola, defesa sanitária animal e vegetal; fiscalização dos insumos agropecuários e prestação de serviços; classificação e inspeção de produtos e derivados de origem animal e vegetal; pesquisa tecnológica, meteorologia e climatologia, cooperativismo e associativismo rural; energização rural, agroenergia, eletrificação rural; assistência técnica e extensão rural; negociação e promoção internacional.

Essas competências são exercidas por uma estrutura que envolve:

a) Órgãos específicos singulares, compostos por 5 (cinco) Secretarias Finalísticas: Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA), Secretaria de Política Agrícola (SPA), Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo (SDC), Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio (SRI) e Secretaria da Produção e Agroenergia (SPAe); pelo Instituto

Nacional de Meteorologia (Inmet) e pela Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (Ceplac),

b) Unidades Descentralizadas: 27 (vinte e sete) Superintendências Federais de Agricultura; 5 (cinco) Laboratórios Nacionais Agropecuários (Lanagros) e 1 (um) Laboratório Nacional de Análise, Diferenciação e Caracterização de Cultivares (Ladic).

c) Entidades Vinculadas: Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Companhia de Entrepostos e Armazéns de São Paulo (Ceagesp), Companhia de Armazéns e Silos do Estado de Minas Gerais (Casemg) e Centrais de Abastecimento de Minas Gerais (Ceasa/MG).

Adicionalmente, o Mapa dispõe, para a elaboração de estudos prospectivos e a construção e implementação da gestão estratégica, de uma Assessoria de Gestão Estratégica, ligada diretamente ao Ministro de Estado.



Para alcançar a Visão de Futuro até 2015 e cumprir a Missão do Ministério, ambas aliadas às tendências globais e do agronegócio e seus impactos no Mapa e às demandas de seus públicos de interesse, foi elaborada uma estratégia que indica claramente qual o caminho a ser trilhado pelo Mapa e quais os grandes desafios que terão de ser vencidos.

A estratégia do Mapa foi sintetizada em um Mapa Estratégico, que é uma representação gráfica do conjunto de desafios, ou Objetivos Estratégicos, relacionados de forma causal, que terão de ser alcançados para a consecução da Visão de Futuro e o cumprimento da Missão. Tais objetivos estratégicos foram distribuídos horizontalmente em perspectivas de análise, cada uma delas focando os desafios do Ministério a partir de determinado ângulo, embora sempre mantendo a relação de causalidade com as outras. As perspectivas de análise são:

a) Perspectiva da Sociedade, que contém os Objetivos Estratégicos, retratando o que o Mapa pretende atingir mediante o olhar do Poder Executivo e da sociedade como um todo.

b) Perspectiva do Agronegócio e Parceiros, com o conjunto de Objetivos Estratégicos a serem atingidos pelo Mapa para ter o reconhecimento dos parceiros (dos Três Poderes e entidades internacionais) e do agronegócio brasileiro (tanto os agentes como os representantes).

c) Perspectiva de Processos Internos, agrupando os Objetivos Estratégicos que a instituição terá de alcançar para atender a cada um dos atributos de valor retratados na perspectiva anterior. Foca os desafios relativos aos processos da organização em que terá de ter excelência para garantir a satisfação dos públicos de interesse e, consequentemente, seu reconhecimento.

d) Perspectiva de Pessoas, Aprendizado e Crescimento, que congrega os Objetivos Estratégicos focando o desenvolvimento das pessoas, a estruturação da instituição, assim como suas tecnologias que servem de base à execução dos processos organizacionais.

Enquanto as perspectivas de Sociedade e do Agronegócio e Parceiros trazem os pontos de vista de públicos de interesse externos ao Mapa, as perspectivas de Processos Internos e de Pessoas, Aprendizado e Crescimento trazem os pontos de vista de dentro da organização, de como ele terá de se organizar para atendê-los de forma satisfatória, criando, dessa forma, uma visão equilibrada entre o que se demanda do Ministério e os meios e as condições para suprir tais demandas.

Os Objetivos Estratégicos foram ainda agrupados verticalmente por temas estratégicos, que são os pilares da estratégia do Mapa. Cada tema reúne os objetivos ligados com setas, evidenciando as relações de causa e efeito entre eles e perpassando todas as perspectivas. Podem ser citados os seguintes temas: Informação, Produtos e Serviços, Articulação e Promoção e Excelência Administrativa.

MAPA ESTRATÉGICO

Missão

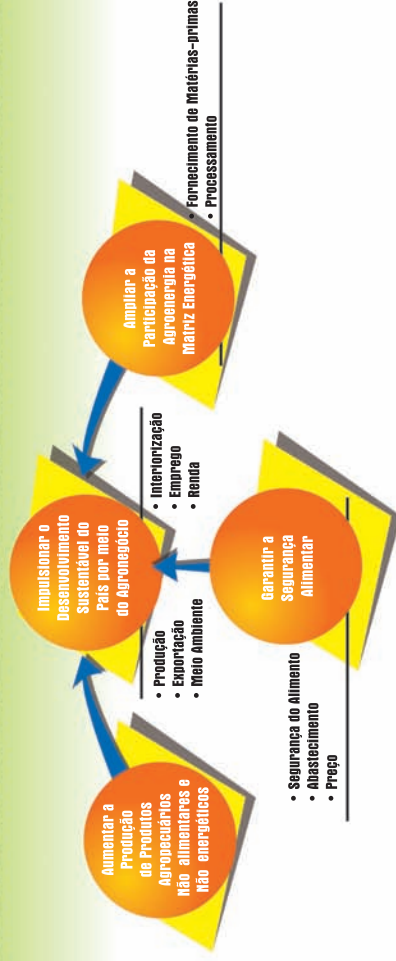
Promover o Desenvolvimento Sustentável e a Competitividade do Agronegócio em Benefício da Sociedade Brasileira

Visão

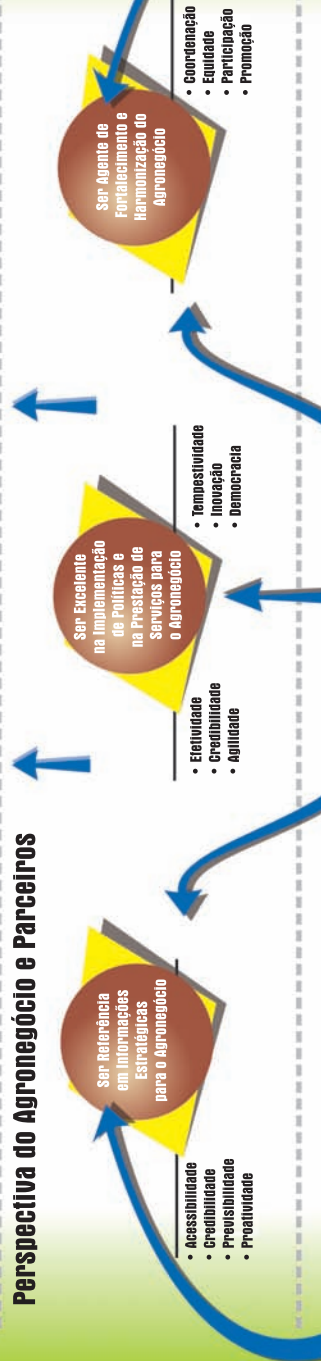
2006 – 2015

Ser Reconhecido pela Qualidade e Agilidade na Implementação de Políticas e na Prestação de Serviços para o Desenvolvimento Sustentável do Agronegócio

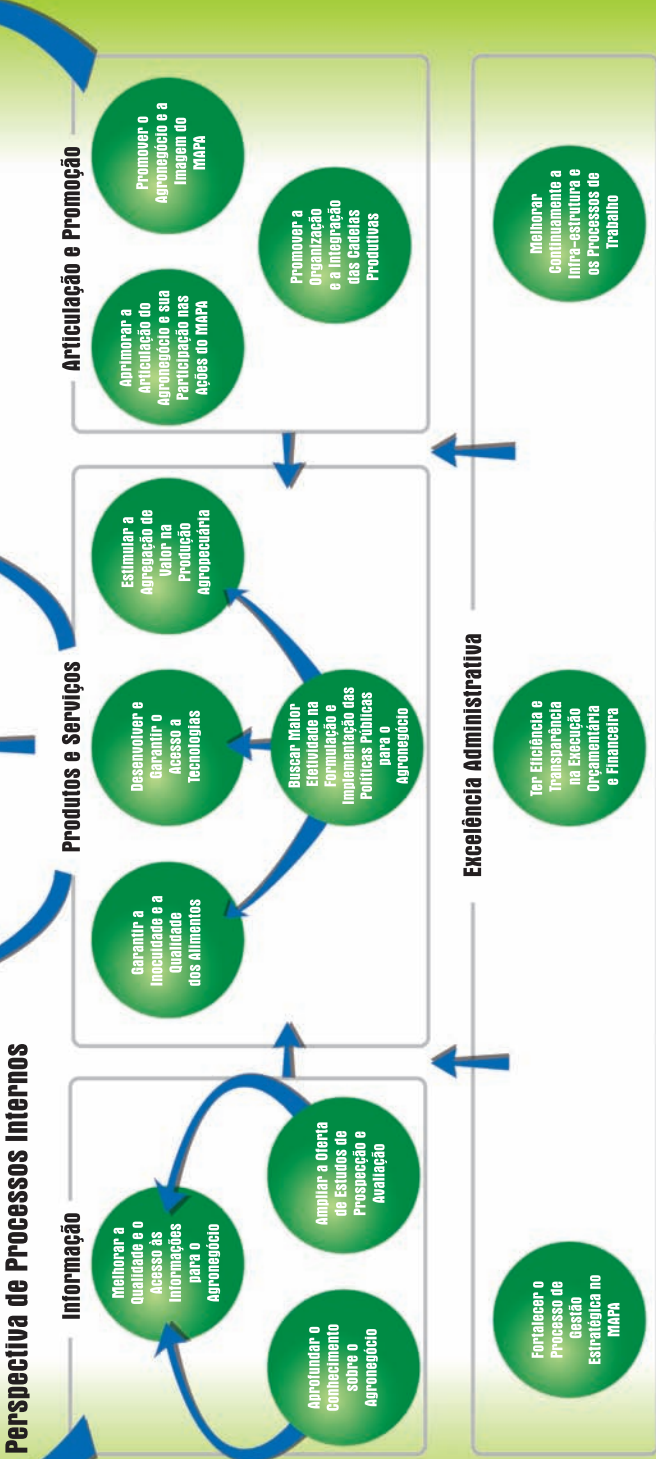
Perspectiva da Sociedade



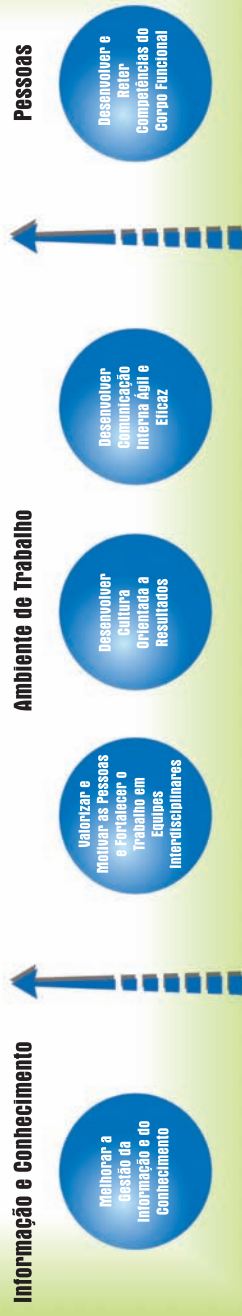
Perspectiva do Agronegócio e Parceiros



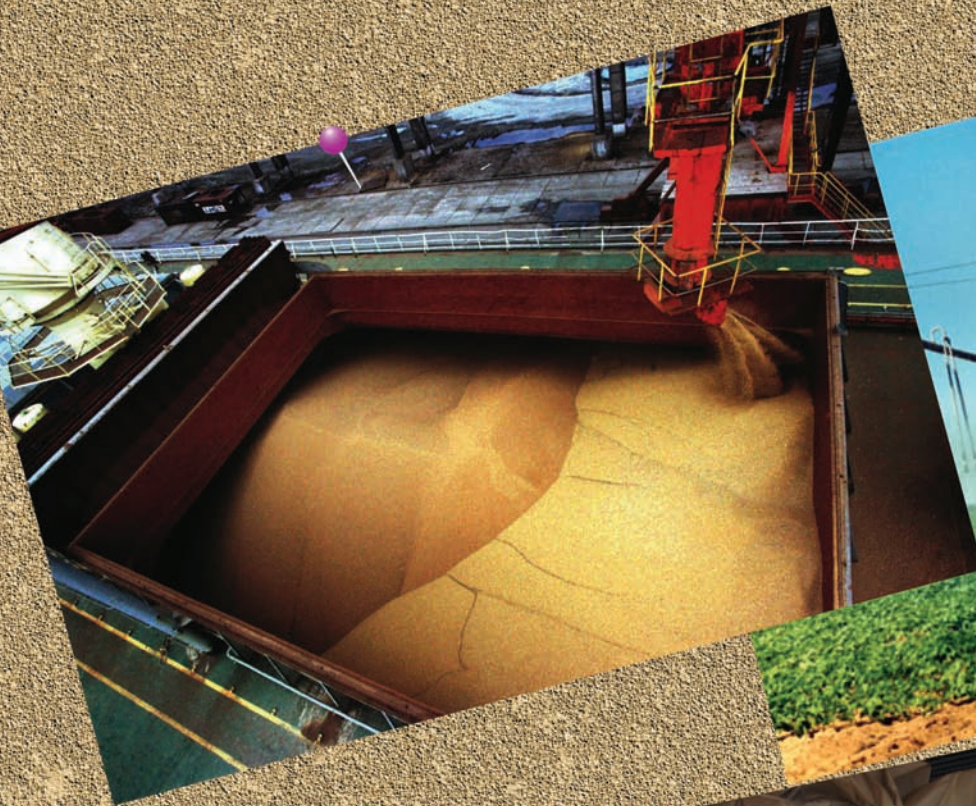
Perspectiva de Processos Internos



Perspectiva de Pessoas, Aprendizado e Crescimento



AÇÃO, FOCO E TRANSFORMAÇÃO



Perspectiva da Sociedade

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Impulsionar o Desenvolvimento Sustentável do País por meio do Agronegócio

Descrição:

Participar do desenvolvimento do País, ao fomentar a produção agropecuária, gerar emprego e aumentar a renda, principalmente no meio rural, trazendo estabilidade aos agentes do agronegócio. Contribuir para a interiorização do desenvolvimento, o incremento da arrecadação de impostos e a geração de excedentes exportáveis que impactam a balança comercial brasileira.

Produção
Exportação
Meio Ambiente

Interiorização
Emprego
Renda

Ampliar a Participação da Agroenergia na Matriz Energética

Fornecimento de Matérias-primas
Processamento

Descrição:

Garantir o fornecimento regular de matérias-primas para a produção de biocombustíveis. Assegurar que os níveis de processamento sejam adequados ao incremento de sua participação na composição da matriz energética.

Descrição:

Aumentar a produção de matérias-primas e produtos agropecuários não alimentares e não energéticos, visando ampliar o abastecimento, de forma a disponibilizar no mercado quantidades dessas matérias-primas a preços adequados, tanto para consumo *in natura* quanto para a produção de bens processados. São exemplos dessas matérias-primas e produtos: borracha, madeira, fumo, couro, algodão, flores, fibras, celulose.

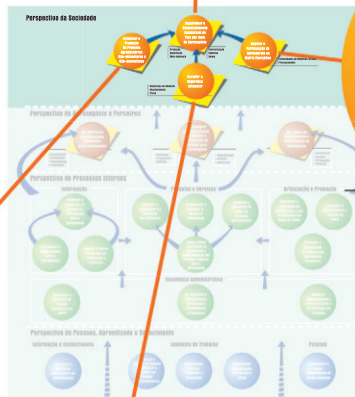
Aumentar a Produção de Produtos Agropecuários Não alimentares e Não energéticos

Segurança do Alimento
Abastecimento
Preço

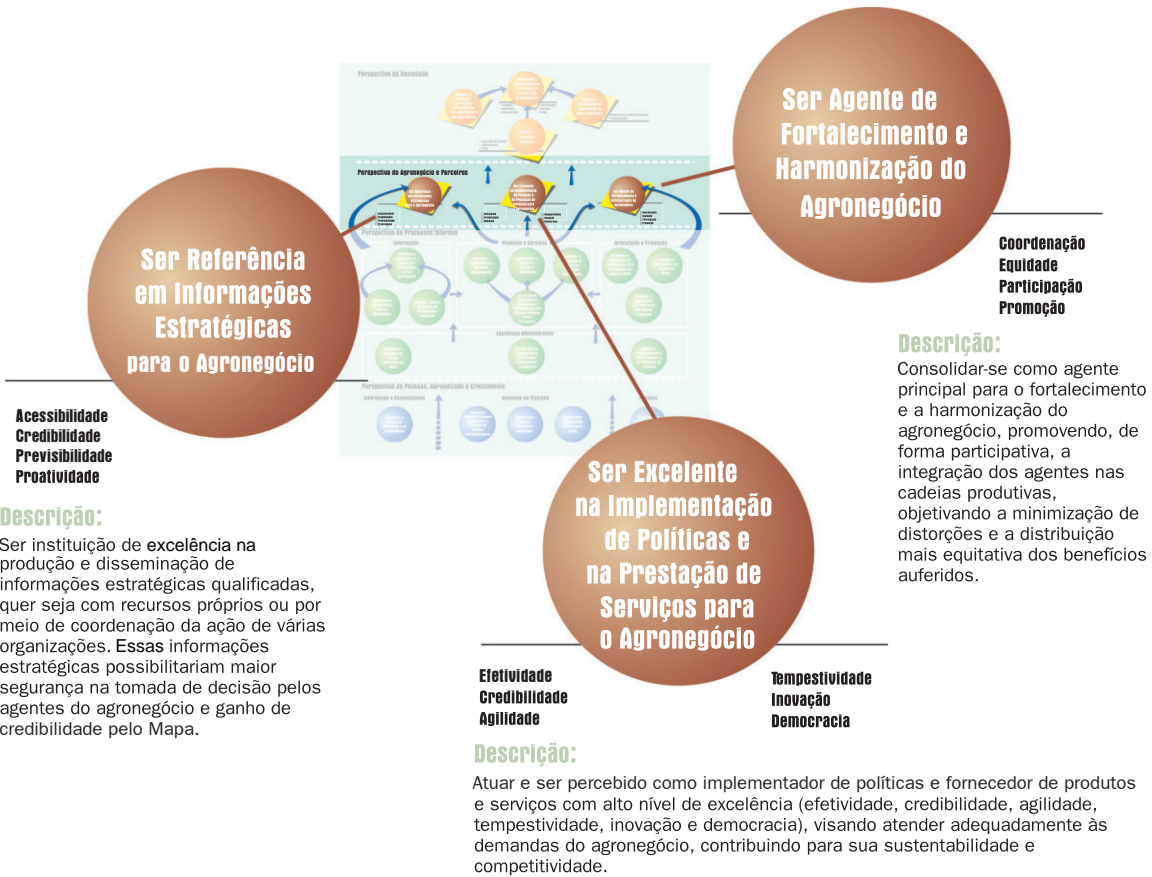
Garantir a Segurança Alimentar

Descrição:

Garantir a produção de alimentos com qualidade e inocuidade e em quantidade suficiente para gerar preços competitivos, possibilitando o acesso da população. Contribuir para a manutenção da saúde do povo, trazendo melhoria na qualidade de vida.

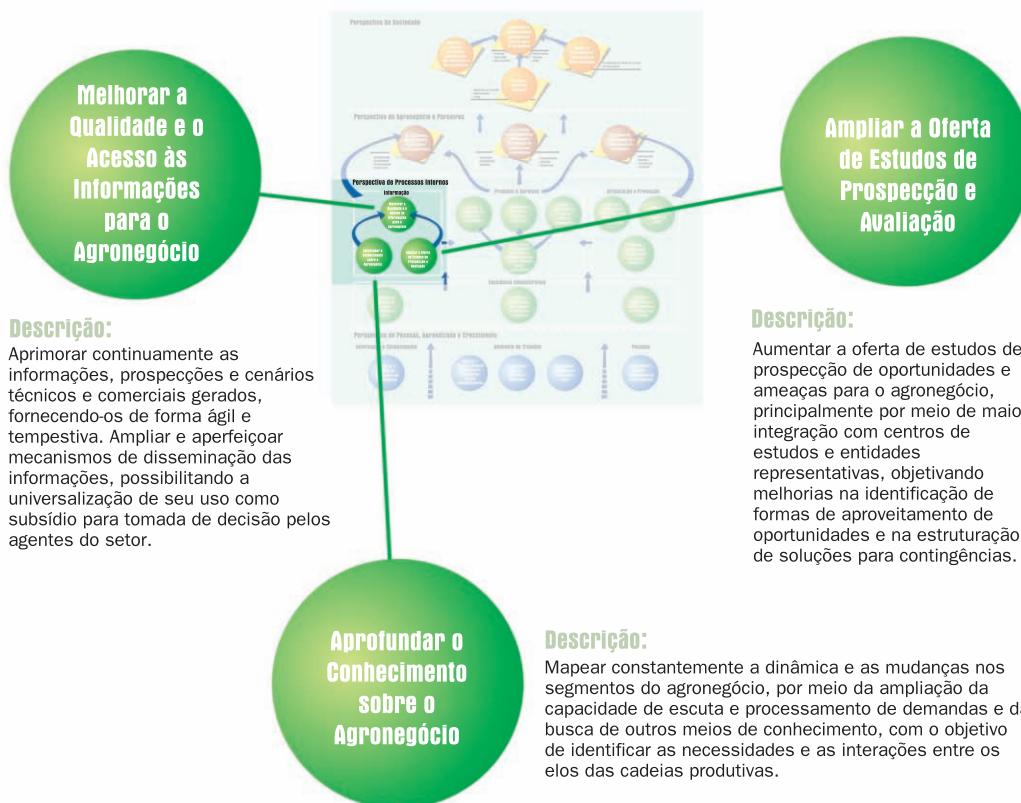


Perspectiva do Agronegócio e Parceiros



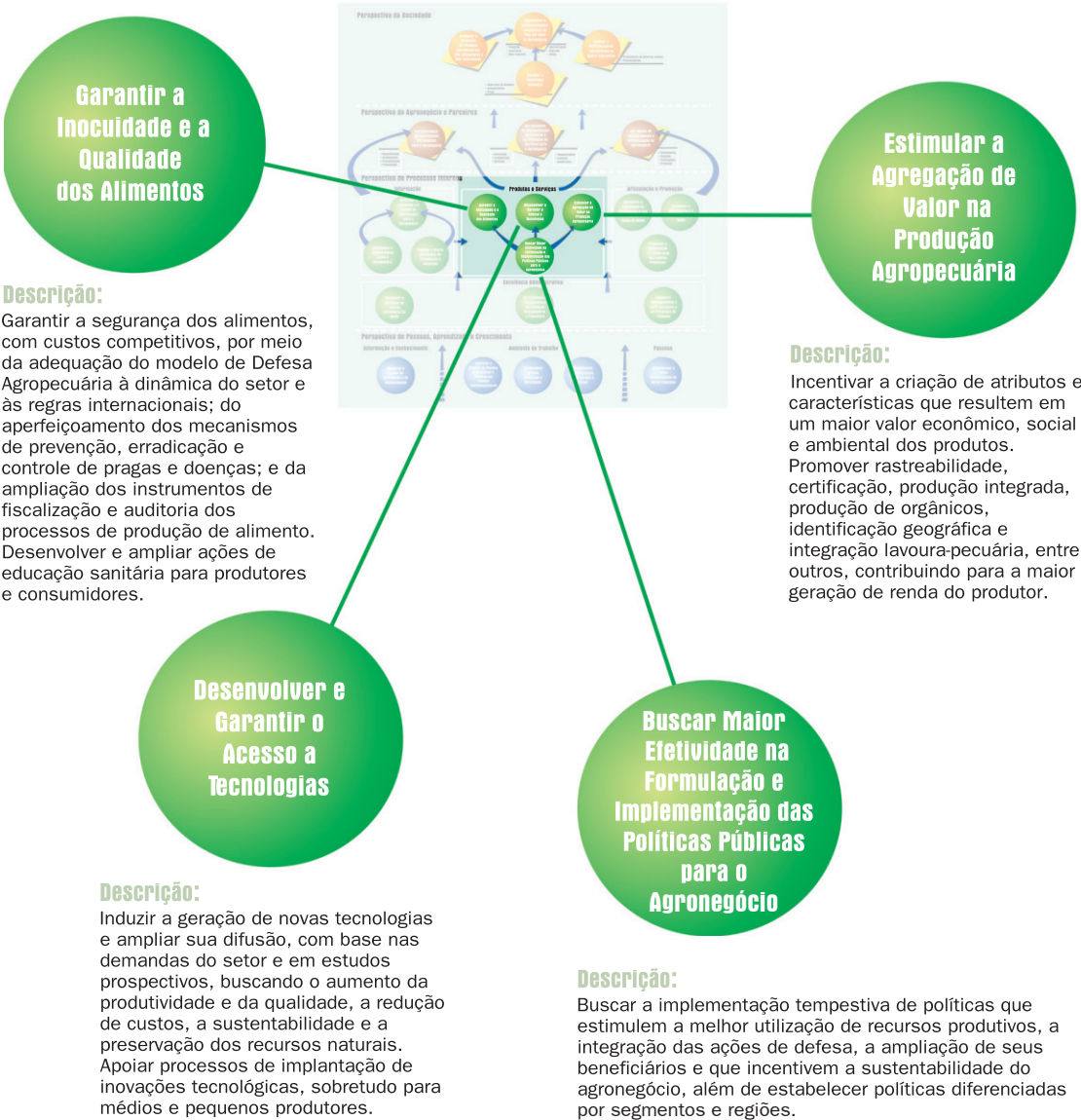
Perspectiva de Processos Internos

Informação



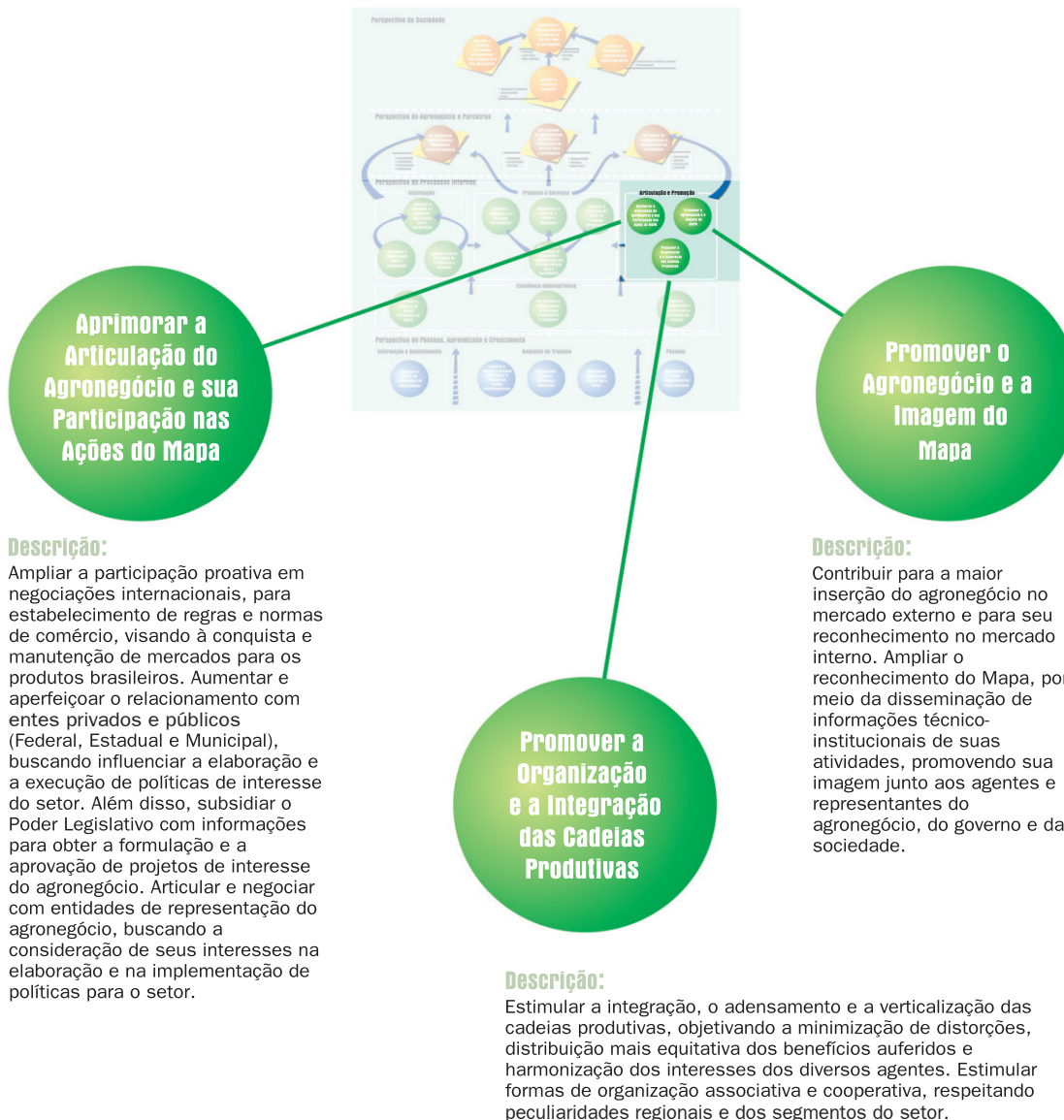
Perspectiva de Processos Internos

Produtos e Serviços



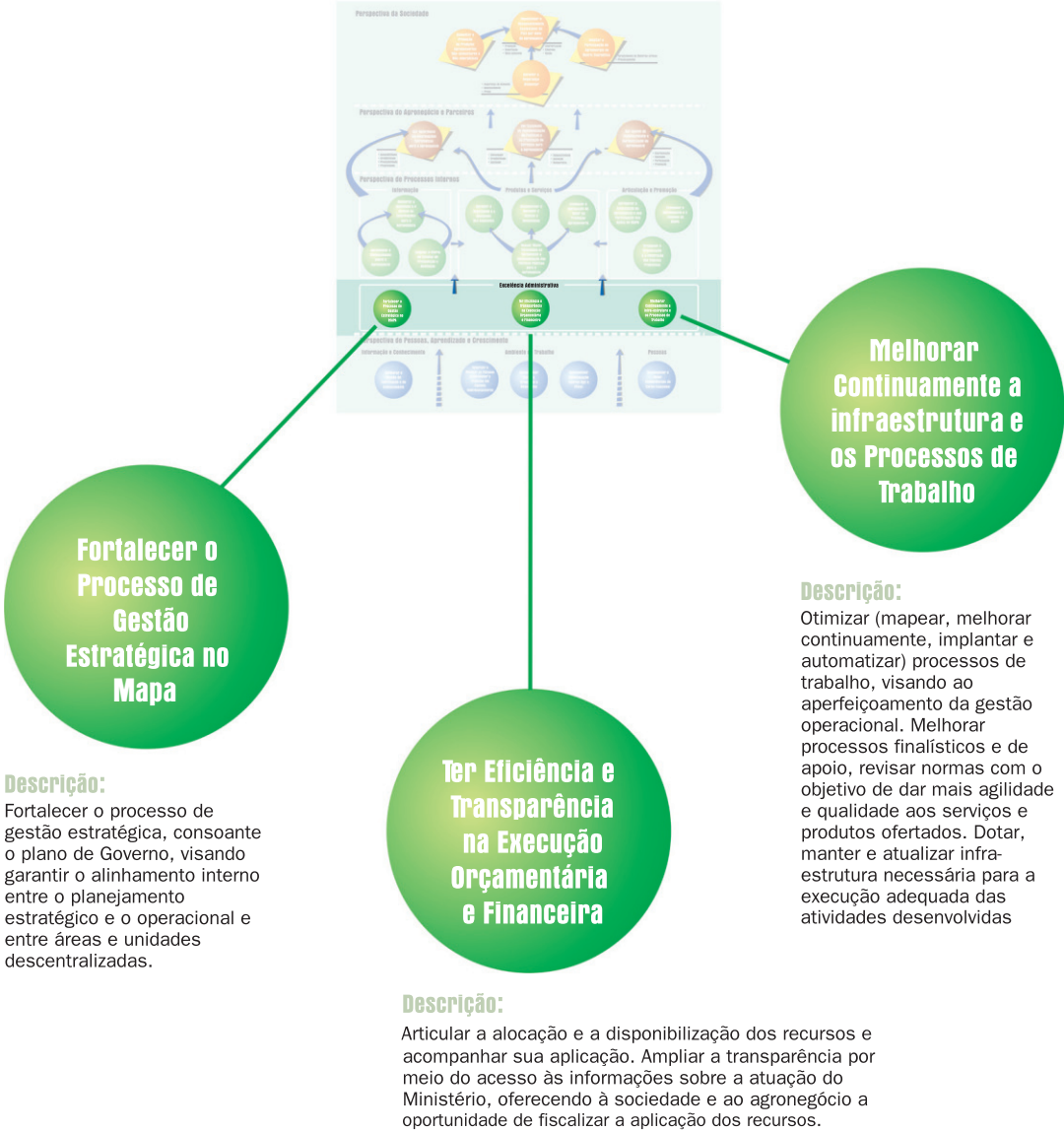
Perspectiva de Processos Internos

Articulação e Promoção



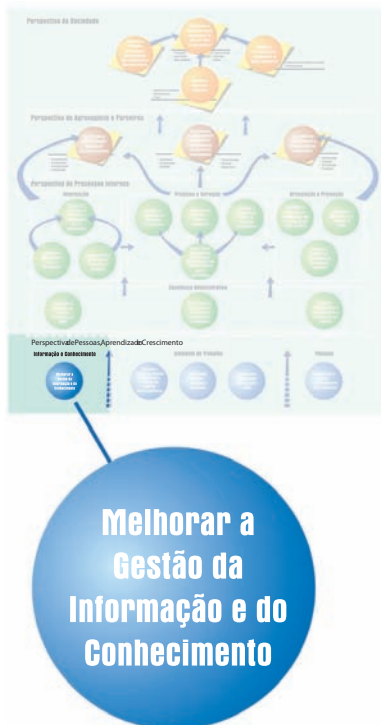
Perspectiva de Processos Internos

Excelência Administrativa



Perspectiva de Pessoas, Aprendizado e Crescimento

Informação e Conhecimento

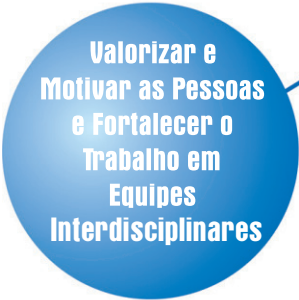
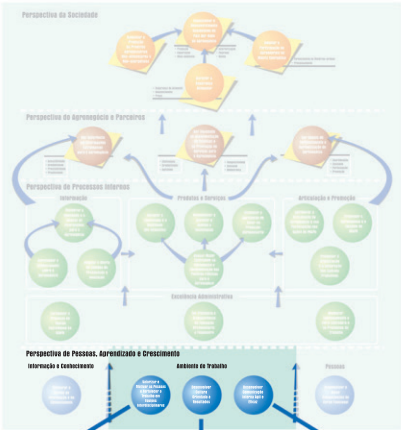


Descrição:

Ampliar e aperfeiçoar a geração e a troca de informações entre os diversos níveis organizacionais, por meio de instrumentos como comunidades virtuais, entre outros, visando à melhoria no atendimento às demandas internas e externas.

Perspectiva de Pessoas, Aprendizizado e Crescimento

Ambiente de Trabalho



Descrição:

Melhorar o clima organizacional, por meio da valorização e da motivação do corpo funcional, estimulando a integração entre as diversas unidades organizacionais do Mapa, formando equipes multidisciplinares e interdepartamentais com o objetivo de atingir resultados mais efetivos.



Descrição:

Estruturar e ampliar a comunicação interna, de forma distinta e compatível a cada público, para disseminação tempestiva de informações de qualidade, possibilitando criar sinergias entre as diversas áreas da instituição.

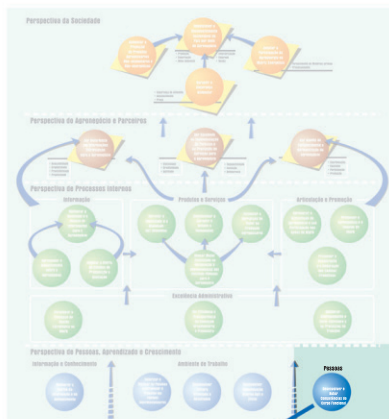


Descrição:

Desenvolver cultura focada em resultados, visando à mudança comportamental, por meio da motivação, do comprometimento e do engajamento necessários à consecução dos objetivos estratégicos do Mapa.

Perspectiva de Pessoas, Aprendizado e Crescimento

Pessoas



**Desenvolver e
Reter
Competências do
Corpo Funcional**

Descrição:

Desenvolver continuamente competências, de forma a adequá-las, quantitativa e qualitativamente, às necessidades do Mapa, bem como estimular a retenção dos quadros qualificados.

Para mensurar a estratégia do Mapa, foram definidos Indicadores de Desempenho utilizados para avaliar e comunicar o desempenho alcançado ante os resultados esperados de cada um dos Objetivos Estratégicos constantes no Mapa Estratégico. Indicam às pessoas no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento onde devem investir seus esforços, direcionando dessa forma o

comportamento organizacional rumo ao alcance das metas preestabelecidas, e, assim, cumprir os objetivos estratégicos. Os Indicadores de Desempenho criam condições necessárias para avaliações periódicas da estratégia e, dessa maneira, possibilitam a tomada de decisão baseada em dados e fatos sobre ações de correção de rumo, caso forem necessárias.



INICIATIVAS & RESULTADOS ESTRATÉGICOS

As Iniciativas Estratégicas são os projetos estruturantes que o Mapa deverá implementar para que as metas estabelecidas em cada um dos Objetivos Estratégicos sejam atingidas. São grandes ações de intervenção que têm por finalidade garantir que o Mapa migre da situação atual para a situação desejada no futuro. As Iniciativas Estratégicas são o “como” o Mapa irá operar para execução de suas estratégias.

Foi definido um conjunto de Iniciativas Estratégicas que estão relacionadas com Objetivos Estratégicos específicos e podem, por sua vez, estar relacionados ou impactar mais de um Objetivo Estratégico. Algumas das Iniciativas Estratégicas do Mapa são: a) implantar gestão por competências; b) implantar programa de educação sanitária; c) implantar ações de agregação de valor (orgânicos, plantas medicinais e Indicação Geográfica); d) implantar programa de agroindustrialização de cooperativas; e) construir rede de inteligência competitiva para o agronegócio.

A execução dessas Iniciativas Estratégicas gera Resultados Estratégicos, de responsabilidade das Secretarias e outras Unidades do Mapa.

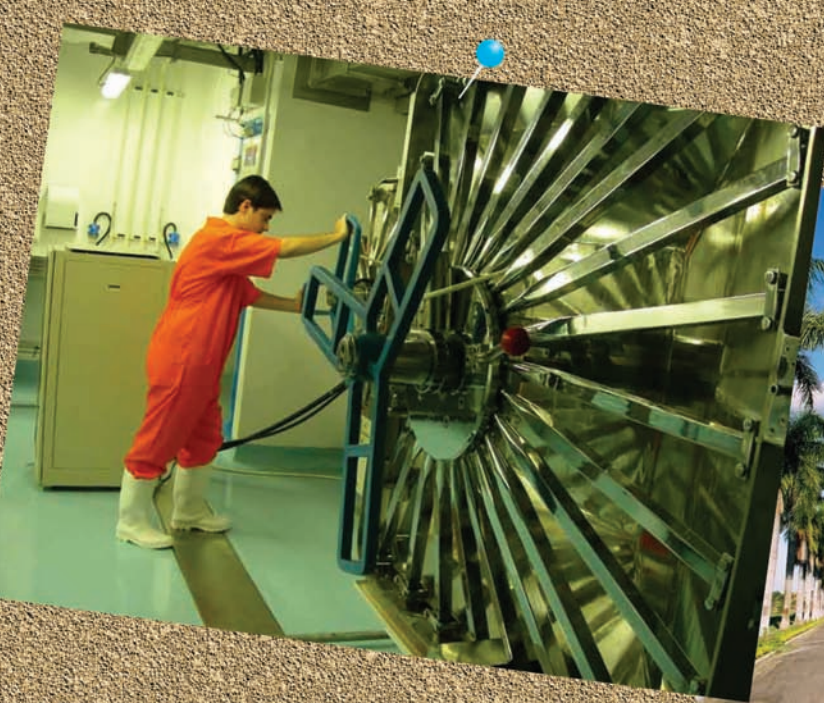
Foram definidos 39 Resultados Estratégicos para serem alcançados até 2010 pelas 5 (cinco) Secretarias Finalísticas, pelo Gabinete do Ministro, pela Secretaria Executiva e pela Assessoria de Gestão Estratégica. São exemplos dos Resultados Estratégicos do Mapa: a) conformidade dos insumos agrícolas e pecuários assegurada; b) gestão por processo implantada; c) problemas de infraestrutura e logística minimizada; d) custo do financiamento da safra reduzido; e) volume de exportação de café ampliado; f) agronegócio brasileiro promovido no Exterior; g) sistema de comunicação integrada do Mapa implantado; h) processo de gestão estratégica consolidado.

Além de Iniciativas e Resultados Estratégicos, o Mapa tem desenvolvido outras ações no período de 2007-2009, de curto e longo prazo, alinhadas às estratégias estabelecidas, tais como: a) melhorar o sistema nacional de defesa agropecuária; b) incrementar os trabalhos de pesquisa agropecuária (PAC Embrapa e sistemas estaduais de pesquisa); c) Implementar Adidos Agrícolas nas principais Embaixa-

das brasileiras; d) expansão da produção interna de fertilizantes; e) renegociar dívidas de crédito rural; f) elaborar programa de recuperação de áreas degradadas; g) ampliar integração lavoura-pecuária-silvicultura; h) fortalecer os produtores rurais médios; i) alcançar 25 milhões de hectares de agricultura em Plantio Direto e j) ampliar recolhimento de embalagens de agrotóxico (em 2008, 91% das embalagens foram recolhidas).

As Iniciativas e os Resultados Estratégicos são relacionados com a Perspectiva dos Processos Internos e a Perspectiva das Pessoas, do Aprendizado e do Crescimento e trarão resultados no alcance dos objetivos, ou seja, eles responderão pela melhoria dos processos de trabalho, das competências dos servidores, do ambiente de trabalho e das tecnologias da informação e comunicação do Mapa e, por consequência, pelo melhor atendimento ao agronegócio e à sociedade.

Cada Iniciativa e Resultado Estratégico têm um patrocinador institucional e um responsável técnico que serão os seus gestores durante o processo de implementação.





O Plano Plurianual (PPA) é o principal instrumento de gestão operacional do Governo Federal brasileiro, estando todas as atividades dos órgãos públicos federais contempladas no PPA.

As estratégias do Mapa estão representadas no PPA 2008-2011 por meio dos Objetivos Setoriais, Programas e Ações.

Os Objetivos Setoriais do Mapa no PPA 2008-2011, que coincidem com os objetivos estratégicos da Perspectiva da Sociedade do Mapa Estratégico, são:

- 1. Impulsionar o desenvolvimento sustentável do país por meio do agronegócio.**
- 2. Aumentar a produção de produtos agropecuários nãoalimentares e nãoenergéticos.**
- 3. Garantir a segurança alimentar.**
- 4. Ampliar a participação da agroenergia na matriz energética.**

A execução das estratégias do Mapa é realizada por meio das iniciativas estratégicas, representadas no planejamento operacional do Mapa pelas ações-componentes do Plano Plurianual (PPA).

O PPA 2008-2011 do Mapa é formado pelos seguintes programas:

1 – Programas Gerenciados pelo Mapa

a) Abastecimento Agroalimentar

Tem o objetivo de contribuir para a sustentabilidade da atividade agropecuária, mediante a implementação de políticas públicas e de mecanismos de apoio à produção à comercialização e ao armazenamento, bem como manter estoques de produtos agropecuários para a regularidade do abastecimento interno visando ao equilíbrio de preços ao consumidor e à segurança alimentar da população brasileira.

b) Apoio ao Desenvolvimento do Setor Agropecuário

Tem o objetivo de aumentar a produção de produtos agropecuários nãoalimentares e nãoenergéticos de pequenos e médios produtores, cooperativas, associações de produtores e criadores, agroindústrias, pesquisadores e técnicos do setor agropecuário.

c) Desenvolvimento da Agroenergia

Tem o objetivo de ampliar a participação da agroenergia na matriz energética nacional, de forma sustentável e competitiva entre produtores rurais, suas associações e cooperativas, produtores industriais, fabricantes de bens de capital, instituições de pesquisa, consumidores finais de energia e países com potencial para o desenvolvimento de suas indústrias locais de biocombustíveis.

d) Desenvolvimento da Economia Cafeeira

Tem o objetivo de gerar renda e desenvolvimento em todos os elos da cadeia agroindustrial do café, promovendo o aumento de divisas e empregos nos segmentos da cadeia produtiva do café: produção, industrialização, comercialização e exportação.

e) Desenvolvimento do Agronegócio no Comércio Internacional

Tem o objetivo de assegurar a inserção e o desenvolvimento do agronegócio brasileiro no comércio internacional, de forma competitiva e sustentada por meio da diversificação de sua pauta exportadora de produtos e de mercados de destino, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do País.

f) Desenvolvimento Sustentável das Regiões Produtoras de Cacau

Tem o objetivo de promover o aumento da geração de emprego e renda nas regiões produtoras de cacau, por meio do desenvolvimento e verticalização das atividades agropecuárias regionais, considerando, sobretudo, as relações de equilíbrio socioeconômico, capacidade de uso da mão de obra e sustentabilidade ambiental.

g) Desenvolvimento Sustentável do Agronegócio

Tem o objetivo de contribuir para a garantia da qualidade e competitividade dos agropecuários brasileiros, tendo por princípio a organização setorial das cadeias produtivas e o uso de boas práticas, a agregação de valor à produção e a busca da sustentabilidade ambiental, social e econômica das atividades agropecuárias.

h) Gestão da Política Agropecuária

Tem o objetivo de coordenar a formulação, o planejamento e a execução da política agropecuária, gerar e difundir dados e informações de produtos específicos, visando à garantia de abastecimento, à sustentação da renda e à competitividade do agronegócio brasileiro.

i) Minimização de Riscos no Agronegócio

Tem o objetivo de minimizar os riscos da atividade agrícola decorrentes da ação de agentes biológicos e climáticos.

j) Pesquisa de Desenvolvimento Agropecuário e Agroindustrial para a Inserção Social

Tem o objetivo de construir base de conhecimentos científicos e tecnológicos em atividades agropecuárias e agroindustriais voltadas aos empreendimentos de pequeno porte para produtores, trabalhadores e comunidades ligadas à produção agropecuária e extrativista de base familiar, assentamentos de reforma agrária, comunidades tradicionais e empreendimentos agropecuários e agroindustriais de pequeno porte, com baixa capacidade de inserção social e econômica.

k) Pesquisa e Desenvolvimento para a Competitividade e Sustentabilidade do Agronegócio

Tem o objetivo de incrementar a base de conhecimentos científicos e tecnológicos necessária para a manutenção e evolução da capacidade competitiva das cadeias produtivas do agronegócio brasileiro, enfatizando as dimensões relacionadas à sustentabilidade ambiental, à qualidade e à segurança dos seus produtos e processos.

l) Qualidade de Insumos e Serviços Agropecuários

Tem o objetivo de salvaguardar a produção e a produtividade agropecuária pela garantia de níveis adequados de conformidade e qualidade dos insumos básicos colocados à disposição dos produtores.

m) Segurança da Sanidade na Agropecuária

Tem o objetivo de minimizar o risco de introdução e disseminação de pragas e doenças que afetam a produção agropecuária, atendendo às exigências de padrões fitozoossanitários dos mercados internos e externos.

n) Segurança e Qualidade de Alimentos e Bebidas

Tem o objetivo de assegurar a qualidade e inocuidade de alimentos, bebidas e correlatos ofertados aos consumidores.

2 – Ações Constantes em Programas Gerenciados por outros Ministérios

a) Programa: Desenvolvimento do Sistema de Propriedade Intelectual - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

Ação: Fomento à Indicação Geográfica de Produtos Agropecuários – IG

b) Programa: Conservação, Manejo e Uso Susten-

tável da Agrobiodiversidade - Ministério do Meio Ambiente

Ação: Desenvolvimento da Agricultura Orgânica – Pró-Orgânico

Ação: Fomento à Conservação e ao Uso Sustentável de Recursos Genéticos para Agricultura e Alimentação

Ação: Pesquisa, Acesso e Tecnologia para o Manejo Sustentável da Agrobiodiversidade

c) Programa: Desenvolvimento da Educação Profissional e Tecnológica – Ministério da Educação

Ação: Ensino Profissional nas Regiões Cacaueiras

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA,
PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
SECRETARIA ESPECIAL DE
AQUICULTURA E PESCA / PR





O Mapa iniciou sua caminhada rumo à construção e implementação da Gestão Estratégica em 2005, ou seja, três anos de atividades voltadas à mudança institucional, já que todo processo de gestão estratégica implica gerenciar as mudanças necessárias para alcançar a Visão de Futuro preestabelecida.

Gerenciar a mudança não é tarefa fácil, tanto na iniciativa privada quanto no setor público. Por não conseguir vincular remuneração a alcance de resultados, o Mapa precisa desenvolver em maior intensidade atividades de educação e sensibilização do tema. Como exemplo desse esforço, a Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) promoveu, até maio de 2009, 10 diferentes cursos de gestão estratégica, com a participação de 2577 servidores. O Mapa de Aprendizagem é uma nova ferramenta de sensibilização que a AGE começou a utilizar a partir de 2009. O objetivo é que todos os servidores passem por uma sessão de treinamento com esse método até o fim de 2009.

Visando consolidar a estratégia, o Mapa alinhou seu PPA 2008-2011 com as suas estratégias. Os Objetivos Setoriais do PPA do Mapa são os 4 (quatro) Objetivos Estratégicos da Perspectiva da Sociedade constante no seu Mapa Estratégico. Esse alinhamento, inédito nos órgãos da Administração Direta do Governo Fe-

deral, serviu como exemplo para os demais órgãos públicos federais na elaboração do componente estratégico do PPA 2008-2011. Além disso, todas as 23 Iniciativas Estratégicas têm alinhamento com as ações do PPA, de modo a garantir sua execução até pelo menos 2011. A própria iniciativa estratégica de implementação da gestão estratégica já é uma ação do PPA do Ministério desde 2007.

Ao longo destes três anos de execução e acompanhamento da estratégia, alguns resultados importantes estão sendo alcançados, gerando mudanças na organização. Alguns exemplos dessas mudanças são: a) melhoria da gestão operacional por meio do mapeamento e melhoria de processos de trabalho; b) construção de um plano estratégico da defesa agropecuária alinhado às estratégias corporativas; c) desdobramento da estratégia nas Superintendências Federais de Agricultura; d) implantação de iniciativas visando à valorização do servidor e melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho – ProveRH; e) definição de um plano de capacitação do servidor alinhado à estratégia; f) melhoria da organização de missões internacionais; g) implantação de canais de comunicação interna; h) realização de duas pesquisas de imagem junto aos clientes e parceiros do Mapa, visando avaliar a Visão de Futuro e ao alcance dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva de Agronegócio e Parceiros;

O desafio agora é consolidar o processo de gestão estratégica no Mapa, de tal forma que seja apropriado por seus servidores. Os resultados só serão alcançados se houver o engajamento de todos na execução e o comprometimento dos gestores com o monitoramento e a avaliação constantes das ações e objetivos.



A administração do Processo de Gestão Estratégica é de responsabilidade da Assessoria de Gestão Estratégica - AGE, unidade organizacional ligada diretamente ao Ministro de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Informações adicionais sobre a gestão estratégica do Mapa poderão ser obtidas na Assessoria de Gestão Estratégica (AGE), por meio do correio eletrônico institucional:

age@agricultura.gov.br



Agronegócio

Corresponde à soma das atividades de fornecimento de bens e serviços à agricultura, da produção agropecuária, do processamento, da armazenagem, da transformação e da distribuição de produtos de origem agropecuária até o consumidor final. No segmento da produção, estão contemplados o pequeno, o médio e o grande produtor rural.

Competitividade

A capacidade que os produtos agropecuários gerados no País têm de competir, em preço, qualidade e outros atributos desejados pelo mercado, com similares produzidos no Exterior.

Desenvolvimento Sustentável

Processo de transformação que permite ao agro-negócio evoluir econômica, social e politicamente, com respeito ao meio ambiente, satisfazendo as aspirações e as necessidades das gerações atuais e futuras.

Indicador de Desempenho

É um mecanismo utilizado para mensurar a consecução dos Objetivos Estratégicos e Resultados Estratégicos componentes do Mapa Estratégico.

Iniciativas Estratégicas

Conjunto de ações necessárias para a consecução dos Objetivos Estratégicos e para preencher lacunas de desempenho existentes entre a performance atual e as metas futuras.

Mapa Estratégico

Representação gráfica da estratégia da organização por um conjunto de Objetivos Estratégicos e suas relações de causa e efeito, balanceados pelas diversas perspectivas de negócio.

Meta

Nível de desempenho ou de melhoria requerido na consecução de um Objetivo Estratégico, medida segundo o indicador de desempenho ao qual está associada.

Missão

É a razão de ser de uma organização. É a definição do propósito principal da sua existência, o porquê da sua existência. A missão deve ser motivadora, de longo prazo e de fácil entendimento e comunicação.

Objetivos Estratégicos

São afirmativas concisas que expressam quais são os desafios que a organização deverá superar para realizar sua missão e sua visão de futuro.

Perspectiva de Negócio

É um “ponto de vista”/enfoque, relativo à forma de ver uma organização, a qual compõe o Mapa Estratégico elaborado segundo o método *Balanced Scorecard*. O Mapa Estratégico do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento está formado por quatro perspectivas: a) Sociedade; b) Agronegócio e Parceiros; (c) Processos Internos; d) Pessoas, Aprendizado e Crescimento, e por 25 Objetivos Estratégicos distribuídos nestas 4 perspectivas.

Público de Interesse

Agrupamento de pessoas, instituições (públicas ou privadas) e setores da sociedade que interagem com o Mapa de modo uniforme e/ou semelhante.

Tema Estratégico

Consiste no agrupamento de objetivos estratégicos relacionados a um mesmo assunto ou com relações de causa e efeito muito fortes. Para cada agrupamento coloca-se um título, denominado tema estratégico.

Visão de Futuro

Declaração resumida de como a organização quer estar posicionada em data futura predeterminada.