

PROGRAMA PROREDES–BIRD - RS SWAp

TERMO DE REFERÊNCIA PARA CONTRATAÇÃO DE EMPRESA DE CONSULTORIA PARA TREINAMENTO EM METODOLOGIA DE *BENCHMARKING* EM NÍVEL DE EMPRESA

OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO.....	02
ANTECEDENTES E CONTEXTO.....	02
JUSTIFICATIVA PARA A CONTRATAÇÃO.....	04
ESCOPO DO TRABALHO.....	06
ATIVIDADES, PRODUTOS, PRAZOS E PORCENTAGENS DO VALOR DO CONTRATO.....	13
PRAZO DE EXECUÇÃO.....	15
ESPECIFICAÇÃO DA EQUIPE CHAVE.....	15
INSUMOS DISPONÍVEIS.....	16
FORMA DE APRESENTAÇÃO.....	17
DESPESAS DA CONSULTORIA.....	17
GESTÃO DA CONSULTORIA.....	17

OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO

Contratação de empresa de consultoria especializada em *benchmarking* internacional, com ênfase na competitividade industrial, para treinar os agentes dos Núcleos de Extensão Produtiva e Inovação em ferramentas de *benchmarking* em nível de empresa, por meio de implantação de metodologia e avaliação das empresas elencadas no projeto **Extensão Produtiva e Inovação**.

ANTECEDENTES E CONTEXTO

O Programa de Apoio à Retomada do Desenvolvimento Econômico e Social do Rio Grande do Sul (PROREDES BIRD) tem como objetivo apoiar a retomada do desenvolvimento no Rio Grande do Sul por meio de execução de políticas públicas de modernização da gestão pública, incluindo a gestão ambiental, de desenvolvimento do setor privado e da inovação tecnológica, da qualificação do ensino público e da melhoria nos transportes, com manutenção e recuperação da malha rodoviária. Complementa ações a serem desenvolvidas com recursos do Tesouro do Estado e com financiamento junto ao BNDES. Busca assim, ampliar os investimentos públicos, contribuindo com o desenvolvimento sustentável do RS.

Entre os projetos apoiados pelo PROREDES BIRD, na área de desenvolvimento do setor privado, está o **Fornecimento de Serviços de Extensão Produtiva e Inovação** da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI). Esse projeto visa a aumentar a eficiência das empresas por meio de assessoramento direto para solução de problemas e melhoria nos aspectos da gestão, planejamento, custos, processo, produtos e inovação; proporcionar uma maior busca pelas empresas de apoio junto a instituições ofertantes de serviços produtivos a empresas; e contribuir para a ampliação da oferta de serviços produtivos a empresas. Entre as ações que serão desenvolvidas nesse projeto está a aplicação de *benchmarking internacional* para medir o nível de desempenho das empresas atendidas pelo projeto face aos parceiros globais.

A AGDI, autarquia estadual vinculada à Secretaria do Desenvolvimento e Promoção do Investimento (SDPI), é o braço operacional do Sistema de Desenvolvimento Estadual para a promoção de investimentos e execução de programas e projetos para o desenvolvimento da matriz produtiva gaúcha, com as funções precípua de apoiar a implantação de políticas públi-

cas de desenvolvimento e atuar como estrutura formuladora e executora de projetos para o desenvolvimento socioeconômico do Estado, em consonância com a SDPI.

O Governo do RS implantou no ano de 2000 um programa chamado Extensão Empresarial com a intenção de desenvolver economicamente o Estado, modernizando e capacitando empresas e estimulando uma maior articulação socioeconômica no âmbito das cadeias produtivas, por meio da promoção do desenvolvimento regional, gerando empregos, reduzindo a taxa de mortalidade das empresas e aumentando a arrecadação de tributos. Esse programa tinha por objetivo a identificação e resolução de problemas técnicos, gerenciais e tecnológicos das empresas. De 2000 a 2008, o programa atendeu aproximadamente 20 mil empresas. O ápice do programa foi no ano de 2002 com 25 Núcleos de Extensão Empresarial e 234 profissionais especializados (extensionistas). Em 2010 o programa foi encerrado.

Para a implantação desse programa foi realizado levantamento, junto a instituições de ensino e pesquisa, quanto à existência de serviços a serem ofertados. O resultado desse esforço foi a parceria com 16 universidades, voltada à identificação de problemas nas micro, pequenas e médias empresas. O Programa Extensão Empresarial apresentava alternativas, buscando a introdução de inovações em produtos e/ou processos produtivos.

Cabe destacar que o programa serviu de base para o Programa Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), do Governo Federal, focado em capacitação para exportação, lançado em 2004. Algumas referências fundamentais do Programa Extensão Empresarial foram o “Tecnópole a Domicílio”, do Projeto Porto Alegre Tecnópole; e os projetos da Prefeitura Municipal de Rafaela, na Província de Santa Fé, Argentina. O Tecnópole a Domicílio objetivava a interação de universidades e empresas, mediante a ação de “extensionistas tecnológicos”. A cidade de Rafaela, na Argentina, há anos vem obtendo sucesso com seu programa de extensão para apoio às empresas locais.

A partir de 2011 inicia-se uma nova gestão no Governo do Estado, dentre os programas/projetos específicos que são considerados peças importantes para a viabilização de uma política maior e estratégica inserem-se o projeto de Extensão Produtiva e Inovação, que objetiva fornecer assessoria, consultoria e capacitação direta aos empreendimentos produtivos – empresas, cooperativas, dentre outros, de caráter regionalizado e executado, preferencialmente, com instituições universitárias e tecnológicas.

O projeto Extensão Produtiva e Inovação utilizará um experimento aleatório (avaliação de impacto), combinado com um exercício de *benchmarking*, para medir o impacto do projeto. O mesmo contará com 20 núcleos de extensão em cooperação com universidades locais que cobrirá todas as regiões do Estado do Rio Grande do Sul. Cada núcleo terá, na maioria dos casos, um coordenador e cinco extensionistas que trabalharão com aproximadamente 20 (vinte) empresas em cada ano. O projeto terá uma duração de três anos. A avaliação comparará empresas associadas a esses núcleos com um grupo de controle do mesmo tamanho. Após a criação dos núcleos e o treinamento dos agentes, a AGDI fará uma convocação para participação no programa. Todas as empresas participantes receberão um relatório de *benchmarking* após cada entrevista, detalhando como a empresa está em comparação com suas homólogas locais e internacionais. Em seguida, metade será selecionada aleatoriamente para trabalhar com um agente que ajudará as empresas a melhorar qualquer deficiência identificada no exercício de *benchmarking* (o grupo de tratamento). As demais receberão apenas o *benchmark* (o grupo de controle). Todas as empresas participantes serão obrigadas a aceitar essas condições antes do início do projeto.

O Projeto medirá o impacto, comparando os resultados das empresas dos grupos de tratamento e de controle, um, dois e três anos após a implementação do programa (por essa razão as empresas excluídas do tratamento no primeiro ano não poderão participar nos anos subsequentes). Como a seleção para o tratamento será aleatória, o exercício deverá produzir uma estimativa imparcial do impacto do projeto.

JUSTIFICATIVA PARA A CONTRATAÇÃO

O projeto de Extensão Produtiva e Inovação atua de forma regionalizada, priorizando cadeias e arranjos produtivos relevantes ao desenvolvimento regional, aprimorando as capacidades de universidades e instituições locais na prestação de serviços a empreendimentos produtivos e na consecução de projetos que visem ao desenvolvimento local, o que ensejou uma nova metodologia, tomando por base a do Extensão Empresarial. Entre as ações que integram a nova metodologia do projeto está a análise do *benchmarking*, que envolve a comparação dos resultados de indicadores de eficiência empresarial entre empresas participantes e não participantes do projeto.

A análise de *benchmarking* é reconhecida como uma das ferramentas de *management* mais importantes para a criação de sistemas empresariais mais efetivos e eficientes, fundamentais para aumentar a competitividade das empresas. A utilização dessa ferramenta ajuda as empresas a avaliarem de uma maneira clara e objetiva os seus pontos fortes e fracos em comparação com outras organizações. A adoção de práticas já comprovadas permite que a empresa alcance novos resultados.

A importância para o projeto Extensão Produtiva e Inovação de se ter a análise de *benchmarking* é para realizar a análise comparativa das empresas atendidas frente a dois aspectos: impacto do projeto na empresa e o segundo como referência do desempenho das empresas do Estado frente às demais empresas do mundo. A consultoria deverá disponibilizar metodologia de benchmarking que faça a tabulação e análise de indicadores das empresas avaliadas e inclua banco de dados comparativo com empresas de diversos países.

Na questão do banco de dados é primordial que contenha um bom número de referência de empresas, pois desta forma poderá efetuar uma análise comparativa entre questões consideradas pela agência. Assim, além de se poder realizar análise individual por empresa, quer realizar análise de um grupo de empresas de um mesmo setor, por exemplo, posicionando-o em relação ao mesmo setor industrial contido no banco de dados e fornecendo uma fotografia do referido setor em relação ao grupo das consideradas melhores empresas de desempenho mundial, de acordo com os indicadores analisados. Tal possibilidade auferirá ganhos não só ao grupo de empresas atendidas pelo projeto, mas também a entidades de governo, por fornecer diagnósticos consistentes de grupos de empresas (pólos industriais, por exemplo), possibilitando realizar ações que ajudem no desenvolvimento evitando gargalos tecnológicos, aumentando a competitividade industrial e, conseqüentemente, gerando crescimento econômico, podendo haver um ciclo de desenvolvimento na região na qual se insere o grupo analisado.

Os agentes dos Núcleos de Extensão Produtiva serão o elemento da ponta e responsáveis por aplicar a ferramenta de *benchmarking*, assim, é necessário treiná-los, pois sua função é a de visitar empresas e de oferecer o conjunto de ações possíveis descritas pelo projeto, portanto, deverá ter um treinamento específico na ferramenta de *benchmark*.

Com esta metodologia e banco de dados de competitividade será possível ao Governo melhorar a capacidade de fornecer intervenções de apoio à modernização industrial.

ESCOPO DO TRABALHO

Disponibilizar ferramenta de *benchmark* para aplicação em empresas atendidas e não atendidas pelo Projeto Extensão Produtiva e Inovação, com banco de dados comparativos de avaliação e treinar os agentes dos Núcleos em técnicas de *benchmark* em nível de empresa.

Para desenvolver este trabalho caberá à contratada:

- ✓ Disponibilizar e adaptar, se necessário, metodologia que inclua o questionário de aplicação nas empresas;
- ✓ Treinar os agentes para aplicar a ferramenta,
- ✓ Orientar a implantação da metodologia
- ✓ Sistematizar indicadores, dando suporte à coleta;
- ✓ Gerar relatórios e proceder à análise crítica dos indicadores;

Este último item cabe salientar da necessidade da AGDI de estabelecer um conjunto avaliativo dos resultados apresentados, e tendo a consultoria a expertise de lidar com as informações geradas pela ferramenta de *benchmarking* é importante que haja interação com a equipe da agência para interpretação dos resultados e o uso comparativo com demais locais constante do banco de dados da consultoria visando uma análise mais apurada dos resultados encontrados¹.

É necessário, portanto, que seja feito um detalhamento do planejamento considerando a forma como se terá o trabalho. Deverá contar com as seguintes premissas:

- i. Avaliação comparativa: ter por base um modelo (modelo de *benchmarking*) que inclua uma estrutura de indicadores qualitativos e quantitativos para avaliar, comparativamente, o desempenho de empresas;

¹ A fim de esclarecer o que se busca com este trabalho citamos Ribeiro : “... a abordagem ao processo de benchmarking é sempre condicionada pelo seu promotor. Assim, as abordagens divergem, quer em termos da concepção do modelo de avaliação de desempenho (modelo de benchmarking), quer em termos do mecanismo de implementação utilizado. Relativamente ao primeiro aspecto, é por de mais evidente que existe uma tendência para se desenhar o modelo de avaliação à medida de cada caso. Já quanto à implementação, parece existir maior consenso. São regularmente citadas na bibliografia metodologias que apresentam um conjunto de etapas comuns, razoavelmente bem modeladas pelo ciclo da melhoria contínua de Deming: Planejar (Plan), Executar (Do), Analisar (Check) e Corrigir (Act).” RIBEIRO, Laura M. M. – Aplicação do *Benchmarking* na Indústria de Manufatura – Desenvolvimento de uma Metodologia para Empresas de Fundação – Tese Doutorado; Universidade do Porto; 2004.

- ii. Aplicável a qualquer ramo de atividade e a qualquer processo;
- iii. Orientada “de dentro para fora”; analisando detalhadamente os processos internos antes de se avaliar o desempenho de unidades da mesma organização ou de grupos de empresas do mesmo ou de vários setores de atividade;
- iv. Aprender as melhores práticas que sustentam os melhores resultados de desempenho; e
- v. Avaliação de desempenho.

A metodologia de *benchmarking* deverá ser agregada à metodologia existente do projeto Extensão Produtiva e Inovação respeitando as etapas e procedimentos definidos dentro da estrutura e de cada componente que contempla do projeto. São atividades a serem realizadas pela consultoria:

Atividade 1 – Plano de trabalho

A tarefa inicial da consultoria será a elaboração do Plano de Trabalho incluindo, dentre outros, descrição detalhada da sua abordagem metodológica; metodologia e procedimentos para treinamento e coleta de dados em campo; e apresentação de cronograma e fluxograma detalhados de atividades.

Atividade 2 – Definição da metodologia de *benchmarking*

A consultoria deverá definir, em conjunto com a equipe técnica da AGDI, a metodologia de *benchmarking*, que deverá abranger, entre outros, os seguintes tópicos: desempenho financeiro, controle de custos, qualidade, confiabilidade, flexibilidade da cadeia de valor.

A coleta de dados envolverá uma combinação de questionários de gestão e visitas *in loco* e servirá para avaliar o impacto das intervenções públicas no desempenho das empresas. O trabalho dará às empresas participantes e à AGDI acesso aos dados sobre empresas em outros países, para fins de comparação, por setor, por porte ou outros fatores comparativos.

A metodologia a ser aplicada deverá ser capaz de avaliar o impacto do projeto Extensão Produtiva e Inovação considerando o tema *benchmarking* com foco na competitividade industrial. A avaliação terá como objetivos: demonstrar as vantagens financeiras da participação das empresas em relação as não-participantes, estimular a demanda por outras fases do projeto e refinar o conteúdo dos serviços prestados.

O questionário de *benchmarking* abrangerá indicadores de competitividade em nível de empresa, como qualidade, eficácia da gestão (confiabilidade), processos de produção (flexibilidade da cadeia de valor), controle de custos e desempenho financeiro.

Instrumento de avaliação empresarial

A abordagem de *benchmarking* permite que a empresa faça uma auto-avaliação da excelência do negócio/da empresa no setor industrial, através de metodologia específica monitorada por extensionista. A abordagem não deve focar apenas a produção enxuta, e sim a avaliação holística da empresa, que seja coerente com os modelos internacionais de excelência empresarial, tais como EFQM² e Baldrige³, ou equivalente nacional (PNQ). A abordagem precisa reconhecer que empresas industriais podem também ser prestadoras de serviços (por exemplo, ateliês do setor de calçados ou sistemistas de fabricantes de automóveis). As perguntas devem ser redigidas de forma que sejam entendidas por funcionários de todos os níveis.

É importante também que a interpretação de "excelência empresarial" considere o tema da sustentabilidade (financeira, social e ambiental) em termos compreensíveis ecoerente com os marcos internacionais.

A ferramenta e a abordagem de *benchmark* deverão aferir empresas de todos os setores industriais, APLs⁴ ou redes formadas e atendidas pela AGDI.

Tamanho da empresa

A ferramenta de *benchmark* a ser proposta deverá ser adequada para dois portes de empresas: para empresas com até 20 funcionários e para empresas de 21 até 250 funcionários. Essa ferramenta precisa ser desenvolvida e executada de maneira eficiente, ou seja, que seja cautelosa e compreensiva no que concerne ao tempo em que as empresas precisarão dispensar para participar deste exercício (principalmente as empresas com até 20 funcionários).

Qualitativo e quantitativo

A ferramenta de *benchmarking* será usada para os seguintes fins:

² EFQM (*European Foundation for Quality Management*, ou Fundação Europeia para a Gestão pela Qualidade) é uma fundação europeia baseada em Bruxelas, que foi fundada em 1988 por 14 empresas europeias.

³ O prêmio Malcolm Baldrige, criado pelo Governo dos Estados Unidos em 1987, pretende reconhecer as organizações que apresentam um desempenho de excelência e visa promover a qualidade e a satisfação dos clientes.

⁴ APLs – Arranjos Produtivos Locais

- Deverá servir como linha de base de auto-avaliação das empresas que irão aderir ao projeto Extensão Produtiva e Inovação da AGDI.
- Deverá auxiliar na melhoria e elaboração de planos de negócios específicos/sob-medida das empresas atendidas pelo projeto, em consonância com os planos de ação propostos pela metodologia do projeto Extensão Produtiva e Inovação (já desenvolvida pela AGDI).
- Ser a principal fonte de informações para a auto-avaliação anual de todas empresas atendidas e beneficiadas pelo projeto Extensão Produtiva e Inovação da AGDI (durante um período de três anos).
- Para analisar o progresso do desempenho de negócios para grupos selecionados de empresas.

Para atender a estas necessidades, a ferramenta de *benchmarking* deve incluir tanto boas práticas (dados qualitativos) quanto indicadores de desempenho (dados quantitativos).

Ferramenta de *benchmark*

Tanto os questionários quanto o *software* que farão parte da ferramenta de *benchmark* deverão ser disponibilizados em português do Brasil. A ferramenta de *software* deve considerar um mecanismo de coleta de dados *on line* para que os extensionistas insiram seus comentários/pareceres (*feedback*) dos resultados sobre cada empresa.

A ferramenta de *benchmark* deve possibilitar que o extensionista possa oferecer comentários (*feedback*) iniciais sobre a(s) empresa(s) no dia da visita à(s) mesma(s). A ferramenta de *benchmark* deve permitir também a geração de relatórios automatizados, nos quais os extensionistas poderão inserir suas observações.

A AGDI, ou quem esta indicar, será responsável pela instalação e suporte operacional da ferramenta de *benchmark* para seus extensionistas.

Os comentários/pareceres (*feedback*) dos extensionistas sobre as empresas via ferramenta de *benchmark* serão utilizados para melhoria dos planos de negócios das empresas - baseados em comparações internacionais relativas a cada setor de cada empresa em específico. É necessário que a ferramenta de *benchmark* inclua o posicionamento geral das empresas assistidas pela AGDI em escala mundial. Também é importante que a ferramenta aponte os pontos que merecem melhorias de ordem prática de desempenho. A consultoria deverá ofere-

cer orientação aos extensionistas sobre como interpretar os resultados/produtos oriundos da ferramenta de *benchmark* e como considerá-los nos planos de negócios da(s) empresa(s).

A consultoria deverá sugerir como os dados/resultados do *benchmarking* poderão ser usados para produzir oportunidades de aprendizagem mútua entre as empresas.

Otimização de ferramentas

O projeto Extensão Produtiva e Inovação da AGDI foi lançado usando ferramentas de diagnóstico próprias da AGDI, desenvolvidas conforme a necessidade naquele momento. Caso o projeto de desenvolvimento da ferramenta de *benchmark* seja bem sucedido, faz-se necessária a migração contínua da ferramenta de diagnóstico atual própria da AGDI para as ferramentas propostas pela consultoria de *benchmarking* durante o do primeiro ano deste contrato. Será solicitado à consultoria responsável pelo desenvolvimento da ferramenta de *benchmarking* que considere as atuais capacidades/ferramenta de diagnóstico já utilizada pela AGDI e que trabalhe em conjunto com a equipe da própria AGDI para garantir uma migração de uma ferramenta para outra sem interrupções do projeto Extensão Produtiva e Inovação.

Atividade 3 – Treinamento dos agentes de extensão e da equipe da AGDI

Como parte deste serviço de consultoria, deverão ser realizados treinamentos sobre a operação da ferramenta de *benchmarking* tanto para os extensionistas que trabalham no projeto Extensão Produtiva e Inovação quanto para os técnicos da AGDI.

O treinamento para os extensionistas e técnicos deverá ser ministrado a aproximadamente 120 (cento e vinte) agentes de extensão, além de outras dez pessoas indicadas pela AGDI (que pertencem à coordenação estadual do projeto Extensão Produtiva e Inovação), perfazendo um total de 130 pessoas. O treinamento deve incluir orientações sobre o uso das ferramentas de *benchmark*, e atender 3 (três) turmas. A duração de cada turma deverá ser de aproximadamente 24h/aula.

Todos os extensionistas envolvidos no projeto Extensão Produtiva e Inovação precisam ser treinados no uso das ferramentas de *benchmark* (em português do Brasil). A previsão é que todos estejam treinados até outubro de 2013. O treinamento deverá estar estruturado de forma muito prática e considerar estudos de caso. Espera-se que o treinamento inclua orientações práticas sobre como elaborar planos de ação sob medida para as empresas a partir dos resultados da aplicação da ferramenta de *benchmark*.

O treinamento da equipe que integra a AGDI terá, entre outras ações, a função de multiplicador da ferramenta. Outro ponto a ser considerado é que o treinamento será gravado pela AGDI (áudio e vídeo) e os direitos de uso serão da AGDI.

A consultoria deverá ministrar os treinamentos em locais definidos pela AGDI, na cidade de Porto Alegre ou região metropolitana. Serão disponibilizados pela AGDI o local e a infraestrutura (como tela, projetor e um computador). Demais itens ou formas específicas de mídia ficam a cargo da Consultoria. Todo o material didático necessário à realização dos treinamentos será de responsabilidade da consultoria, entre eles: 130 blocos de anotação; 130 canetas; 130 apostilas (meio impresso) e 130 apostilas (meio eletrônico).

A consultoria e a AGDI deverão definir em conjunto o calendário para realização das capacitações. A consultoria deverá registrar as ações desenvolvidas em relatórios específicos a serem entregues a agência como comprovação da realização do treinamento, entre os instrumentos deve-se apresentar: relatório das capacitações; avaliação dos participantes; lista de presença contendo número de participantes, fotos dos eventos, certificado aos participantes, etc.

Atividade 4 – Fornecimento de dados de comparação e construção da base de dados para empresas gaúchas

Dados de *benchmark*

A consultoria deverá possuir um banco de dados contendo informações de empresas de diversos setores e de diversos países, com informações dos aspectos já citados neste termo. O projeto Extensão Produtiva e Inovação utilizará estes dados para atender cerca de 2.000 empresas, considerando os dois grupos de análise (grupo de controle e grupo de tratamento).

A aplicação da ferramenta de *benchmark* será realizada em quatro momentos: primeira vez no início do trabalho do projeto, a segunda ao final de um ano de trabalho do projeto; a terceira e quarta medições quando completarem respectivamente um e dois anos da realização da segunda medição na empresa.

A consultoria de *benchmarking* deverá fornecer uma ferramenta que tenha volume de dados suficiente para aferir comparações entre grupos de empresas (do RS x internacionais), mas que também seja flexível para potencial adição de novos números/dados de outros seto-

res no futuro. Outro ponto importante é que a ferramenta deverá ser disponibilizada para a AGDI por período de 5 (cinco) anos após o término do serviço de consultoria.

Comparação internacional

A ferramenta de *benchmark* deve permitir comparações entre empresas do RS com empresas internacionais de diversas regiões industriais do mundo. A base de dados precisa ser extensa o suficiente para que todas as empresas que utilizem a ferramenta possam ser avaliadas, comparando-as com amostra internacional significativa de empresas semelhantes. (Espera-se que este objetivo seja atingido com a utilização de sistema internacional de classificação de empresas, como *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC)*⁵ ou equivalente nacional que seja compatível com dados internacionais. O tamanho e a abrangência internacional da base de dados de comparação são claramente considerações críticas no projeto.

Comparação temporal

O projeto requer que a ferramenta de *benchmark* torne possível analisar e mostrar o progresso de cada empresa ao longo do decorrer do projeto (ciclo de três anos).

Eficácia do projeto

Ao final do contrato, a consultoria fará um relatório de encerramento contendo, entre outros aspectos:

- ✓ Informações sobre os benefícios operacionais tangíveis para os grupos de empresas selecionados (comparando medição do grupo de controle versus a medição do grupo de tratamento);

⁵ **Correspondência entre a CNAE 1.0 e a ISIC/CIIU 3.1.**

A CNAE é uma classificação derivada, originalmente, da ISIC/CIIU Rev3. Sua estrutura alinha-se à da classificação internacional dentro dos seguintes parâmetros:

- nos níveis de seção e divisão (2 dígitos) mantém estrutura idêntica à da classificação internacional, inclusive os códigos, salvo pela junção das divisões 12 Extração de urânio e tório e 13 Extração de minerais metálicos. Diferenças pontuais no conteúdo das divisões serão comentadas adiante.

- nos dois níveis seguintes, grupo (3 dígitos) e classe (4 dígitos), a CNAE introduz maior detalhamento, levando em conta a estrutura econômica do País e a demanda de usuários e produtores de informações econômicas. Nas desagregações dos grupos (3 dígitos), procurou-se tomar como regra assegurar a reconstituição do conteúdo da categoria na ISIC/CIIU. O maior detalhamento dos grupos e classes na CNAE sem a criação de novos níveis hierárquicos implicou uma reordenação de códigos, o que faz com que uma mesma atividade possa ter códigos diferenciados na CNAE e na ISIC/CIIU.

A versão 1.0 da CNAE mantém os mesmos parâmetros em relação à ISIC/CIIU 3.1, a menos da ampliação do âmbito da seção P para incluir as atividades de produção não diferenciada para auto consumo das famílias, introduzida na nova versão da classificação internacional, que a CNAE 1.0 não acompanha.

Fonte: IBGE, disponível no site: <http://www.ibge.gov.br/concla/cnae/correspondencias/CNAE1.0xCIIU3.1.pdf>

- ✓ Eficácia do projeto Extensão Produtiva e Inovação como um todo;
- ✓ Análise comparativa dos setores definidos pela política industrial do Estado e seus correspondentes no mundo.

Mais detalhes – ver Atividade 6 – Relatório Final. Um outro ponto exigido, conforme já mencionado, é a disponibilização, à AGDI, do banco de dados por período de 5 (cinco) anos.

Atividade 5 – Suporte contínuo

Uma vez concluído o treinamento, será necessário o suporte contínuo aos extensionistas (via ajuda *on-line* e via visitas aos núcleos de extensão). Este suporte contínuo precisa prever a “certificação” dos extensionistas para que eles tenham acesso à ferramenta de *benchmark* e seu banco de dados; da mesma forma, deverá haver um mecanismo que “desabilite” o extensionista quando este não faça mais parte do projeto.

Deve-se considerar um fórum *on-line* para discussão e troca de experiência entre os extensionistas, bem como com profissionais de *benchmarking* em outros países. Este fórum deve estar ativo durante o período de 3 (três) anos.

Atividade 6 – Relatório final

É importante que haja interação entre a equipe da empresa de consultoria e a equipe da AGDI para interpretação dos resultados gerados pela ferramenta de *benchmark*. Assim, a consultoria deverá elaborar um Relatório Final, no último mês de consultoria, que inclua: 1) a evolução dos diferentes grupos de empresas ao longo do tempo; 2) dados sobre os resultados por setor/APL/rede/cooperativas, 3) descrição sobre intercâmbio de melhores práticas ocorridos, 4) descrição das propostas de soluções discutidas e apresentadas às empresas, 5) sugestão sobre como o exercício de utilização da ferramenta de *benchmark* pode auxiliar a execução da política industrial do Estado, 6) análise sobre a eficácia do projeto como um todo, 7) análise das comparações entre grupos de empresas do RS com empresas internacionais.

ATIVIDADES, PRODUTOS, PRAZOS E PORCENTAGENS DO VALOR DO CONTRATO

Os seguintes produtos são esperados dessa consultoria, considerando que cada um deles precisa ser aprovado pela gerência do projeto antes que se inicie a confecção do seguinte. A AGDI deverá aprovar os produtos em até 7 dias úteis.

ATIVIDADE		PRODUTOS	PRAZO	%
1	Elaboração de plano de trabalho	Plano de trabalho elaborado e aprovado pela AGDI.	30 dias após a assinatura do contrato	5%
2	Definição da ferramenta de <i>benchmarking</i>	Ferramenta de <i>benchmarking</i> definida.		10%
	2.1 Preparação da ferramenta de <i>benchmarking</i> (<i>software</i> para extensionista, manipulação de dados e questionários) em português do Brasil.	2.1 Ferramenta completa de <i>benchmarking</i> de acordo com a especificação, pronta para uso; disponibilizada a cada Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação.	60 dias após aprovação do Plano de Trabalho	
	2.2 Elaboração do plano de migração de ferramentas de avaliação existentes para a ferramenta de <i>benchmarking</i> .	2.2 Ferramentas existentes de diagnóstico e recursos da ferramenta de <i>benchmarking</i> mapeados.	60 dias após aprovação do Plano de Trabalho	
3	Treinamento dos agentes de extensão	120 agentes de extensão treinados mais equipe da AGDI.	90 dias após aprovação do Plano de Trabalho	10%
	3.1 Preparação dos materiais de capacitação em português do Brasil e disponibilizar instrutores brasileiros. Realizar um seminário inicial de treinamento piloto com técnicos da AGDI (10 pessoas).	3.1 Materiais de treinamento confeccionados. Primeiro grupo treinado.		
	3.2 Treinamento de todos os extensionistas (aprox. 120) de cada núcleo das universidades	3.2 Treinamento de três dias para os extensionistas realizado contabilizando ao total 120 pessoas treinadas.		
		3.3 Apresentação de relatório de treinamento dos extensionistas e técnicos da AGDI.		
4	Fornecimento de dados de comparação e construção da base de dados		90 dias após aprovação do Plano de Trabalho	25%
	Equipar os núcleos e dar suporte aos extensionistas na instalação e operação das ferramentas de <i>software</i> de <i>benchmarking</i> .	4.1 Banco de dados a ser utilizado pelos agentes do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação disponibilizado.		
		4.2 Treinamento técnico com os integrantes do núcleo realizado, suporte técnico aos agentes com utilização de visitas <i>in loco</i> e/ou através de suporte <i>on-line</i> em operação.		
5	Suporte Contínuo			40%*
	Apoiar o processo de monitoramento e garantia de qualidade do banco de dados a ser utilizado pelo extensionista. Criar suporte <i>on-line</i> ao extensionista e fórum <i>on-line</i> para troca de informações com extensionistas, em âmbito internacional.	Relatório mensal com informações sobre o suporte, às visitas ao núcleos e o fórum <i>on-line</i> para troca de informações entre os agentes de extensão funcionando. Para efeito é considerado o suporte mínimo de 5 horas/semana durante todo o período de 12 meses	Contínuo após o período de treinamento dos extensionistas	
6	Elaboração de relatório final com os dados sobre os resultados por setor/APL/rede/cooperativas, por intercâmbio de melhores práticas, por sinalização de soluções, por política industrial do Estado, a eficácia do projeto como um todo e as comparações internacionais.	Relatório final aprovado pela AGDI.	510 dias após aprovação do Plano de Trabalho	10%

*O valor dos 40% será pago em cotas mensais igualmente distribuídas no período de 12 meses, condicionados à entrega dos relatórios da atividade 5.

PRAZO DE EXECUÇÃO

O contrato será 18 (dezoito) meses a contar da assinatura.

ESPECIFICAÇÃO DA EQUIPE CHAVE

A consultoria de *benchmark* deverá oferecer:

- a. Histórico comprovado de implementação de projetos na área de política industrial;
- b. Capacidade de treinamento comprovada (sala de aula e *on-line*);
- c. Capacidade de pesquisa acadêmica comprovada;
- d. Capacidade de interpretar base de dados de *benchmarking* para a formulação de política industrial;
- e. Orientação no monitoramento dos agentes dos Núcleos de Extensão Produtiva; e
- f. Apoio prático para atrair a participação de empresas em projetos de política pública (*marketing* e materiais promocionais, etc).

A equipe chave da empresa de consultoria deverá ser composta por, dois profissionais, ambos com, no mínimo, a formação profissional e conhecimentos especificados no quadro:

Formação Profissional	Conhecimentos Exigidos
Administração de Empresas, Engenharia, Economia, Estatística, preferencialmente com pós graduação na áreas afins.	✓ Domínio sobre estudos, pesquisa e indicadores de competitividade industrial.
	✓ Conhecimento na técnica de <i>benchmarking</i> e nas ações de preparação, treinamento, implantação e análise.
	✓ Capacidade de pesquisa acadêmica comprovada.
	✓ Capacidade de interpretar base de dados de <i>benchmarking</i> para a formulação de política industrial.
	✓ Comprovar histórico de aplicação de ferramenta de <i>benchmarking</i> no setor industrial

Além das solicitações acima se pede experiência mínima em atividades relacionadas ao conhecimento:

- ✓ Ao profissional encarregado da coordenação do trabalho: além da coordenação da equipe, dos contatos com a contratante, ter experiência mínima de 10 (dez) anos em áreas ligadas aos temas do projeto (política industrial/desenvolvimento econômico local ou *benchmarking*).
- ✓ Ao profissional encarregado no suporte do trabalho: atuar no desenvolvimento e implantação de projetos de capacitação em áreas ligadas aos temas do projeto (*benchmarking*), suporte técnico e experiência mínima de 5 (cinco) anos na área.

INSUMOS DISPONÍVEIS

Serão disponibilizados à empresa de consultoria contratada os seguintes estudos e documentos relativos ao projeto:

- ✓ Política Industrial do RS;
- ✓ Manual Global do Projeto Extensão Produtiva e Inovação;
- ✓ Documentos de trabalho do projeto Extensão Produtiva e Inovação correlatos ao tema;
- ✓ Acompanhamento e visitas aos núcleos selecionados para participarem do sistema de medição de *benchmarking*;
- ✓ Fornecer indicadores sobre as regiões a serem trabalhadas.

Para a Atividade 3 – Treinamento será disponibilizado à empresa de consultoria contratada:

- ✓ Instalações adequadas ao treinamento (sala de treinamento);
- ✓ 01 data show;
- ✓ Tela para projeção,
- ✓ Quadro de *flip chart*;
- ✓ Café e água.

FORMA DE APRESENTAÇÃO

Os documentos formais dos produtos deverão ser entregues ao contratante em duas (02) vias impressas e encadernadas e duas (02) vias em meio eletrônico. Todos os documentos gerados deverão estar em português do Brasil.

DESPESAS DA CONSULTORIA

Todas as despesas da consultoria serão de inteira responsabilidade da contratada.

GESTÃO DA CONSULTORIA

A contratada deverá participar de reuniões, com a equipe técnica, na sede da AGDI, para acompanhamento da execução dos serviços, conforme quadro abaixo:

Atividade	Período de Reunião
1, 2 e 3	Reuniões quinzenais, ou em casos excepcionais.
4, 5 e 6	Reuniões mensais, ou em casos excepcionais.

As atividades da contratada que requeiram a presença de servidores ou a consulta a documentos que não sejam passíveis de cópia ou de retirada física das dependências da AGDI deverão ser realizadas na sede ou local definido pelo representante da AGDI, em Porto Alegre, em horário comercial local e em idioma nacional.

Uma vez recebidos, os produtos serão submetidos à análise da equipe técnica da AGDI para aprovação ou críticas, sendo o prazo de análise de até 7 (sete) dias úteis. Produtos devolvidos com críticas, uma vez revisados e novamente submetidos estarão sujeitos à nova análise e novo prazo de até 7 (sete) dias úteis.