

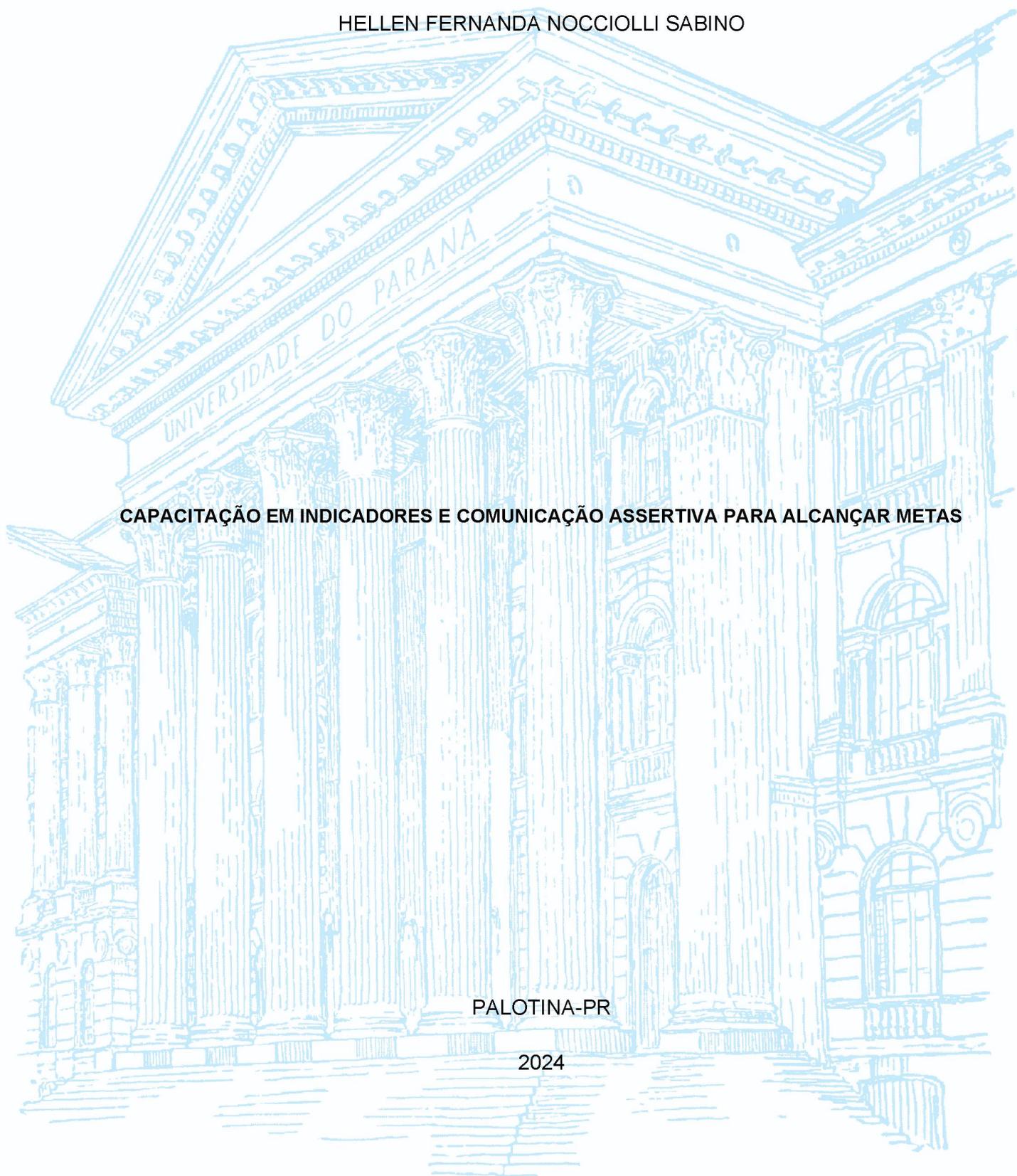
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HELLEN FERNANDA NOCCIOLLI SABINO

CAPACITAÇÃO EM INDICADORES E COMUNICAÇÃO ASSERTIVA PARA ALCANÇAR METAS

PALOTINA-PR

2024



HELLEN FERNANDA NOCCIOLLI SABINO

CAPACITAÇÃO EM INDICADORES E COMUNICAÇÃO ASSERTIVA PARA ALCANÇAR METAS

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em MBA Gestão Estratégia do Agronegócio, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

PALOTINA-PR

2024

**Dedico a Mim mesma,
.. que tento outra vez, várias vezes.**

“Se não fosse EU, teria que ser EU mesma, mas de outra forma”

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus por ser o grande Arquiteto do Universo e por me dar tantas habilidades e pessoas que contribuem com as minhas alegrias e crescimento.

Ao Cristian Zapalai por ser um companheiro, amigo, ótimo pai, um profissional de caráter do qual eu aprendo a ser melhor a cada dia. Obrigada por me apoiar nas nossas melhores escolhas.

Aos meus filhos Manoela, Pietro e Enrico por terem me escolhido para ser a Mamãe de vocês. Vocês me fazem acreditar que minha melhor habilidade é ser Mãe e isso é o melhor de todos os meus sentimentos.

A todos os professores do Curso de Especialização MBA Gestão Estratégica do Agronegócio da UFPR, por todo ensinamento e orientação.

Aos Tutores do Curso Gizele Fonseca e Matheus de Paula pela atenção, carinho e apoio.

A mim mesma por não desistir jamais dos meus objetivos, por fazer as coisas com alegria, com muita fé em Deus e fé na Vida.

RESUMO

Indicador é uma ferramenta importante de gestão nas empresas que está ligada ao monitoramento, planejamento e a comunicação do processo. Os Indicadores e os resultados deles nos mostram pontos nos quais são necessários melhorar e, também, se as ações que aplicamos no dia a dia, para atendê-las, são eficazes e contribuem para o atendimento das metas definidas juntamente com a direção. O desvio entre o valor atingido e o valor objetivado deve ser analisado, para determinar a causa. Esta análise deve ser feita utilizando-se as estatísticas para tratar os dados e assim atender as metas dos indicadores estabelecidos. Realizou-se um diagnóstico em Cooperativa buscando entender quais seriam problemas críticos ou oportunidades que passando por ajustes e melhorias poderiam melhorar o desempenho. O não atendimento de metas trata-se de um problema crítico que muitos setores, áreas ou ainda, unidades vem enfrentando e tem relação direta com o desempenho e operação da Cooperativa. Para o problema relatado acima, desenvolveu-se uma proposta visando capacitar as equipes quanto as metodologias para o estabelecimento de indicadores e metas. Além da capacitação, os colaboradores terão a oportunidade de participar do desenvolvimento dos mapas de processos e definição dos indicadores permitindo maior proximidade com o tema e auxiliando na gestão e atendimento dos mesmos. Também serão implementados quadros de gestão a vista que permitirão o acompanhamento visual dos resultados, bem como, reuniões semanais que auxiliarão na compreensão dos desvios e busca de soluções para os mesmos. Diante as ações propostas espera-se os seguintes benefícios para os setores da empresa como melhor gestão do tempo, atendimento as legislações pertinentes, melhor atendimento aos procedimentos padrões internos, incentivo para o atendimento das metas dos indicadores propostos pela alta direção e superação das equipes.

Palavras-chave: indicadores, metas, melhorias

ABSTRACT

Indicator is an important management tool in companies that is linked to monitoring, planning and communication of the process. The Indicators and their results show us points in which improvement is necessary and, also, whether the actions we apply on a daily basis, to meet them, are effective and contribute to meeting the goals defined together with management. The deviation between the achieved value and the target value must be analyzed to determine the cause. This analysis must be carried out using statistics to process the data and thus meet the goals of the established indicators. A diagnosis was carried out in the Cooperative, seeking to understand what were critical problems or opportunities that, through adjustments and improvements, could improve performance. Failure to meet targets is a critical problem that many sectors, areas or even units have been facing and is directly related to the performance and operation of the Cooperative. For the problem reported above, a proposal was developed aiming to train teams regarding methodologies for establishing indicators and goals. In addition to training, employees will have the opportunity to participate in the development of process maps and definition of indicators, allowing greater proximity to the topic and assisting in their management and service. Visual management frameworks will also be implemented that will allow visual monitoring of results, as well as weekly meetings that will help understand deviations and search for solutions for them. In view of the proposed actions, the following benefits are expected for the company's sectors, such as better time management, compliance with relevant legislation, better compliance with internal standard procedures, incentives to meet the goals of the indicators proposed by senior management and team overcoming.

Keywords: indicators, goals, improvements

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1 OBJETIVO GERAL	5
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA	8
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	8
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA	10
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO – PROBLEMA	11
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	11
4.1.1 Mudanças organizacionais	11
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	11
4.2.1 Estratégia de implantação etapas, atribuições de responsabilidades	11
4.3 RECURSOS	13
4.4 VIABILIDADE FINANCEIRA ECONOMICA	14
4.5 RESULTADOS ESPERADOS	18
4.5.1 Metas e indicadores quantitativos para acompanhamento do sucesso	18
4.6 RISCOS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS CORRETIVAS	19
5. CONCLUSÃO	19
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20

1. INTRODUÇÃO

É importante que as empresas acompanham seus resultados gerenciando, de forma correta, as anomalias, as causas das anomalias e assim, propor ações para atender as metas dos indicadores estabelecidos. Assim, monitorando os nossos resultados através dos indicadores.

Indicador é uma ferramenta de gestão que está ligada ao monitoramento, planejamento e a comunicação do processo. Indicadores nos mostram pontos nos quais são necessários melhorar e, também, se as ações que aplicamos no dia a dia são eficazes e contribuem para o atendimento das metas definidas juntamente com a direção.

A utilização de indicadores nas organizações permite estabelecer padrões, assim como o acompanhar sua evolução com o passar do tempo. Conquanto o uso de um único indicador isoladamente não permite o conhecimento da complexidade da realidade sistêmica da organização. A associação de vários deles, e a comparação entre diferentes indicadores, facilita a sua interpretação e compreensão (LAGES E FRANÇA, 2010).

Segundo Santos (2004) os indicadores de desempenho, também chamados KPIs, apresentam-se como instrumento para mensuração do nível de desempenho de processos na organização. Assim, o uso destes indicadores comporta-se como elemento crucial na tomada de decisão, podendo ainda proporcionar melhorias significativas nas atividades internas aliado as estratégias e objetivos da empresa.

Os KPIs se comportam como fatores fundamentais na gestão dos processos internos ao setor, indicando as variações dos indicadores de controle e evolução de resultados dados através de práticas ligadas a gestão empresarial.

A melhoria constante dos processos internos à organização engloba a criação e utilização de indicadores de desempenho para servirem de base na avaliação dos resultados globais, produtos, serviços de apoio e atividades. Assim, o uso de indicadores comporta-se como elemento crucial na tomada de decisão,

podendo ainda proporcionar melhorias significativas nas atividades internas aliado as estratégias e objetivos da empresa (LOBATO, 2012).

1.1 OBJETIVO GERAL

Aumentar o engajamento e participação dos colaboradores, no atendimento dos indicadores e metas da empresa, propondo treinamentos e uma melhor comunicação visual dos indicadores gerenciais e dos indicadores de cada setores através do uso de ferramentas de qualidade e melhoria contínua.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Dentre os objetivos específicos destaca-se:

1. Identificar ferramentas para gerenciar e divulgar os indicadores;
2. Elaborar um plano de comunicação dos indicadores e das ferramentas
3. Elaborar uma proposta de plano de capacitação.

1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

Segundo Campos (1996), para obter os resultados favoráveis, os Gestores devem estar atentos ao processo de atingir as metas nos seguintes pontos: praticar a análise de fenômeno quando algo aconteceu errado e, principalmente, quando indicadores não foram atendidos e praticar a análise de processo para identificar as causas das falhas e das ocorrências.

O desvio entre o valor atingido e o valor objetivado deve ser analisado, para determinar a causa. Esta análise deve ser feita utilizando-se as estatísticas para tratar os dados e assim atender as metas dos indicadores estabelecidos.

Todo plano de ação é uma proposta de alteração de um procedimento operacional padrão. Se deu certo, padronize. Se não deu certo, faça outra proposta através de outro plano de ação.

Para Hosotani (1992), esta etapa consiste em definir estratégias para eliminar as verdadeiras causas do problema identificadas pela análise e então transformar essas estratégias em ação.

Para a meta ser atendida, é necessário ter um bom plano (CAMPOS, 1996). Desta forma todos os setores são responsáveis pelo planejamento para atendimento dos indicadores de processos e, conseqüentemente, atender os indicadores gerenciais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Toda empresa deseja melhorar continuamente e produzir serviços e produtos dentro do prazo, com qualidade e excelência para seus clientes. Além disso, buscam manter sua produtividade com eficiência evitando paradas de processos por falhas de equipamentos ou por qualidade de matéria prima ruim. Por isso, os profissionais e gestores busquem ações estratégicas para aumentar a produtiva de seus processos através do acompanhamento diário dos indicadores estabelecidos pela empresa.

A integração e alinhamento entre os objetivos estratégicos e o modo como as atividades organizacionais são desempenhadas em busca de resultado, constituem se um desafio a ser superado (BONAZA, 2022)

Os indicadores servem para avaliar e analisar a performance de cada área da empresa, a eficiência produtiva dos colaboradores e dos produtos e assim são importantes para fundamentar a tomada de decisões de planejamentos e estratégias da empresa. Através dos indicadores é possível analisar a situação atual do negócio e identificar fatores externos e internos que impactam nos resultados.

Conforme Silva nos tempos atuais, onde a globalização exige das empresas competência, é necessário que elas recorram a estratégias eficazes para poder permanecer e concorrer no mercado. Os indicadores de desempenho permitem aumentar as chances de alcançar os objetivos desejados, bem como permitem a avaliação da qualidade de serviço e a fidelização do cliente. Os indicadores de

desempenho são importantes para o sucesso de qualquer administração empresarial. Eles são ferramentas indispensáveis para a empresa enfrentar as adversidades do mercado.

Por causa deste cenário competitivo, as empresas têm sua sobrevivência, constantemente, colocada à prova. Diante das exigências impostas, obter produtividade e rentabilidade se torna uma tarefa desafiadora (CAMPOS, 2014). Visando manter a saúde organizacional e manutenção de suas atividades, as empresas necessitam de meios para superarem a competição acirrada e de formas de avaliação de desempenho para mensurar sua performance diante do mercado.

Indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, são instrumentos importantes para controle da gestão. É uma ferramenta gerencial para administrar qualquer empresa. De acordo com (PALADINI, 2008) existe um papel dos indicadores na avaliação da qualidade. A avaliação da qualidade baseia-se em informação. Por isso, antes de investir em avaliações de qualquer natureza, é necessário disponibilizar as informações que possam viabilizá-las.

Para Silva (2013) com indicadores bem pensados, responsabilidades claras e acompanhamentos sistêmicos é possível gerenciar desde pessoas e seu desempenho, até os resultados financeiros e a eficácia das estratégias e processos da empresa. Os indicadores de desempenho são listados a partir dos Sistemas de Medição do Desempenho que são importantíssimos para os gestores no processo de implementação de estratégias e melhorias na empresa, do qual trataremos mais adiante. É por meio de feedback que pode se constatar resultados fornecidos pelo sistema. A quantidade de informação relevante e a necessidade de agilidade são fatores que exigem, muitas vezes, que se utilize um sistema informatizado viabilizar a medição em empresas.

De acordo com Falconi todo indicador estabelecido possui uma meta e para que metas possam ser alcançadas, é necessário promover mudanças nos processos que determinam os resultados que desejamos alterar. Essas mudanças são as próprias ações contidas em planos de ações. Planejar é estabelecer esses

planos de ações, pois através dos bons planos de ações, metas são atingidas com mais eficácia.

A utilização de indicadores é eficaz também para as cooperativas, pois cada uma tem suas necessidades, interesses e dificuldades. Um dos diferenciais desse tipo de entidade é a mudança de gestão a cada determinado período, dificultando assim medir atividades, determinar objetivos e avaliar indicadores para a tomada de decisões, pois medem também as formas de gerir (ROSIAK, 2018).

A utilização de uma ferramenta que fornece informações de desempenho essenciais para o desenvolvimento da organização exige que os gestores e colaboradores estejam empenhados no processo de medir atividades, para a evolução da organização e uma gestão mais competente. Os indicadores de desempenho se destacam dentre outras ferramentas para auxílio na gestão, esta ferramenta se evidencia por poder fornecer dados de todos os setores da empresa, podendo os gestores se apoiarem em informações relevantes e significativas no processo de tomada de decisão. As vantagens da utilização dos indicadores de desempenho são percebidas à proporção que os gestores tomam decisões mais eficientes em base de dados concretos, retirados a partir das medições de informações das áreas da empresa

O planejamento estratégico e os planos de ações desenvolvidos, demonstraram-se uma técnica importante para a condução das atividades, pois estas ferramentas permitiram verificarmos os riscos do setor, nos possibilitando examinar oportunidades de enfrentamento dos mesmos, de forma organizada (FELIN, 2021).

Las Casas (2017) afirma que o plano de ação pode ser considerado como uma espécie de cronograma para o planejamento (no nosso caso, o planejamento estratégico), pois através do plano de ação teremos uma síntese das atividades pretendidas em um determinado período 24 de tempo. Com isso, podemos considerar o plano de ação como uma peça “chave” para conceber-se um planejamento.

Com planos de ações estabelecidos, eficazes e com o envolvimento de todos os gestores e colaboradores os indicadores podem ser atendidos.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A C.Vale é uma cooperativa agroindustrial com atuação no Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e Paraguai. Possui 188 unidades de negócios, mais de 26 mil associados e 13 mil funcionários. Destaca-se na produção de soja, milho, trigo, mandioca, leite, frango, peixe e suínos, e atua na prestação de serviços, com mais de 429 profissionais que dão assistência agrônômica, veterinária, comercial e operacional aos associados. Para manter os cooperados atualizados tecnologicamente. A C.Vale desenvolve cursos, palestras, treinamentos e dias de campo.

Ela também financia a produção, garantindo crédito aos cooperados, especialmente os pequenos produtores. A empresa comercializa insumos, peças, acessórios e revende máquinas agrícolas, assegurando preços mais competitivos aos associados. Também produz semente de soja em Santa Catarina, que é comercializada em todo Brasil. Além disso a cooperativa mantém uma rede de supermercados. São 10 lojas espalhadas no estado do Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

No segmento industrial, a Cooperativa produz amido modificado de mandioca e rações. Neste mesmo segmento, mantém um complexo avícola com capacidade de abate de 615 mil frangos/dia. É o primeiro sistema de integração avícola brasileiro, em escala comercial, a utilizar processos automatizados para o controle de ambiente.

Devido à falta de locais para armazenar a produção, as dificuldades para o escoamento da safra e a ausência de crédito e assistência técnica levaram um grupo de 24 agricultores a fundar, em 7 de novembro de 1963, a Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda (Campal).

Em 1969 aconteceu o início efetivo das atividades da cooperativa com o recebimento de trigo em armazém de um moinho de Palotina. Em 1970 teve início a

construção do primeiro armazém da cooperativa, que ficou pronto no início do ano seguinte.

O rápido crescimento da produção levou a Campal a iniciar a fase de estruturação física com a construção de unidades para recebimento de cereais no município de Palotina. Com a divisão territorial da região oeste entre as cooperativas, a Campal expandiu-se para além das fronteiras de Palotina, o que levou os associados a modificar a razão social da empresa, em 1974, para Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda (Coopervale). Em 1981, a Coopervale passou a atuar no Mato Grosso e, em 1984, no estado de Santa Catarina.

No início dos anos 90, a Coopervale montou um Plano de Modernização. A largada desta etapa aconteceu em outubro de 1997, quando foi inaugurado o complexo avícola C.Vale. A industrialização ampliou-se em 2002 com início das operações de uma amidonaria em Assis Chateaubriand.

Em 2003 uma alteração estatutária mudou a razão social de Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda (Coopervale) para C.Vale - Cooperativa Agroindustrial.

A partir de 2004, iniciou-se a ampliação da capacidade de processamento do abatedouro de frangos e a construção da indústria de termo processados de aves.

Nos anos seguintes, foram fechados acordos com a Coopermibra, Marasca, Agropar, Pluma Agroavícola e Cooatol, ampliando sua área de atuação para outras regiões do estado do Paraná e também nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

No Brasil, ela está entre as duas maiores cooperativas singulares do Brasil, com uma produção total recebida em 2022 de 4,2 milhões de toneladas e faturamento de R\$ 22.693 bilhões.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Inicialmente realizou-se um diagnóstico da Cooperativa buscando entender quais seriam problemas críticos ou oportunidades que passando por ajustes e melhorias poderiam melhorar o desempenho.

Constatou-se que o não atendimento de metas trata-se de um problema crítico que muitos setores, áreas ou ainda, unidades vem enfrentando e tem relação direta com o desempenho e operação da Cooperativa.

Foram levantadas hipóteses, buscando as causas raízes que poderiam estar ocasionando este problema. Entre elas, verificou-se que muitas vezes o problema pode ser ocasionado por desconhecimento dos indicadores e das práticas ideais para geração de resultado.

Com a priorização deste problema e a definição da causa raiz, levantou-se os usuários, hipóteses, riscos, possíveis soluções, resultados e benefícios para com isso estabelecer um plano de ação com os próximos passos.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

4.1.1 Mudanças organizacionais (procedimentos, estruturas, métodos e técnicas a serem implantadas)

Inicialmente foi identificado o seguinte problema: o funcionário não consegue acompanhar ou atender as metas propostas para as atividades as quais ele faz parte pois desconhece quais são essas metas e também não tem conhecimento de quais são as práticas que devem ser implementadas para seu atendimento e a devida geração de resultado.

Para o problema relatado acima, desenvolveu-se uma proposta visando capacitar as equipes quanto as metodologias para o estabelecimento de indicadores e metas. Além da capacitação, estes colaboradores terão a oportunidade de participar do desenvolvimento dos mapas de processos e definição dos indicadores permitindo maior proximidade com o tema e auxiliando na gestão e atendimento dos

mesmos. Também serão implementados quadros de gestão a vista que permitirão o acompanhamento visual dos resultados, bem como, reuniões semanais que auxiliarão na compreensão dos desvios e busca de soluções para os mesmos.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

4.2.1 Estratégias de implantação, etapas, atribuições de responsabilidades pela implantação e forma de monitoramento. Plano de Ação

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa compreende analisar o mapa de processos dos setores, utilizando a ferramenta Diagrama de Tartaruga, que é uma ferramenta visual que detalha, de maneira precisa, todos os elementos de um determinado processo. É altamente adequado para aumentar a orientação geral dos processos da organização, entre eles os processos de gestão da qualidade facilitando a descrição e a análise de quais os recursos humanos, materiais e quais procedimentos são necessários para que o processo seja executado da melhor maneira possível e estabelecendo indicadores para monitorar.

Finalizado o processo, monitoramos os resultados. Serão listados os meios de avaliar o que foi feito. Com base nisso é estabelecido um grupo de indicadores. Se essas medições já são realizadas, elas devem estar listadas no seu processo, do contrário, se não há necessidade de avaliá-lo, é muito provável que ele não seja importante para a empresa, afinal, não precisa de atenção alguma. Diante disso avaliamos o impacto do resultado individual no resultado coletivo, verificando o realizado no ano anterior e desafiando a meta para o ano seguinte.

Definido os processos que serão gerenciados, serão incluídos na gestão à vista. O quadro precisa ser de fácil visualização, logo é preciso ser pontual e prático, escolhendo processos específicos e relevantes. No caso específico como o gerenciamento é de vários processos, serão necessários diversos quadros, para que a visualização não fique confusa.

Os indicadores escolhidos serão de relevância e que demonstrem de forma simples o sucesso ou insucesso das operações e terão responsáveis “donos”, que são responsáveis por coletar informações, atualizar os dados e garantir a integridade, verificando-os periodicamente, caso contrário, confusões podem acontecer e a qualidade das informações é comprometida. Além de formalizar um método de coleta de dados, para que não seja de forma diferente, levando em conta fatores diferentes, será impossível acompanhar a evolução dos indicadores.

Com mercado de trabalho cada dia mais competitivo, a capacitação e motivação de colaboradores acaba se tornando algo imprescindível para empresas que desejam se destacar. Diante disso, a empresa consegue impulsionar o seu desempenho e atingir resultados mais satisfatórios em diferentes aspectos do negócio, realizando treinamentos com os colaboradores sobre gestão de indicadores e metodologia de tratativa de desvios, conseguiremos alta performance e com total domínio sobre suas atividades. Tendendo a ser mais eficientes em seu processo e conseguem alcançar metas mais ambiciosas.

Nesse sentido, é fundamental para o gerenciamento eficaz e a tomada de decisões no negócio, identificando possíveis melhorias e monitorando o progresso ao longo do tempo. Determinando a frequência com que cada indicador deve ser monitorado, que pode variar de acordo com a natureza e a dinâmica da empresa. Alguns poderão exigir acompanhamento diário ou semanal, enquanto outros podem ser monitorados mensalmente ou trimestralmente.

Subsequentemente, reuniões periódicas (semanal, mensal, trimestral, anual) são essenciais para acompanhamento das metas do planejamento. Iremos conseguir analisar o que foi feito, que resultado gerou e o que vem pela frente. As reuniões também têm um papel essencial no alinhamento e engajamento da equipe de trabalho. Reuniões que serão subdivididas, não apenas com o “alto escalão”, vamos tratar também das reuniões de equipe, normalmente realizadas, com horário determinado para iniciar e terminar, se afetar o processo.

4.3 RECURSOS

Com base na avaliação de viabilidade do projeto e proposta de solução, estão listados abaixo os principais recursos necessários:

RECURSO PARA IMPLANTAÇÃO	VALOR
Custo de horas/funcionário para criação do mapa de processo;	4h por funcionário, com custo variando conforme o número de pessoas a serem utilizadas nos setores;
Custos de horas/funcionário para realização de reuniões para criação e gestão das metas e indicadores;	Variam de 2 a 8h por funcionário, com custo dependendo do número de pessoas envolvidas nas reuniões;
Implantação de quadros de gestão a vista nos setores;	Custo de R\$ 400 para cada quadro instalado;
Custo para capacitação dos funcionários;	Custo médio de R\$ 400 por funcionário/ano;
Custo de horas/funcionário para realização de reuniões de tratativa dos desvios das metas;	2h por funcionário/semana, com custo dependendo do número de pessoas envolvidas no processo.

Os valores estimados de custo com horas de funcionários para implantação do projeto não foram passíveis de mensuração pois o salário dos funcionários envolvidos neste projeto varia bastante, além do mais, o número de pessoas que podem estar envolvidas também não é fixo, tornando assim o valor bruto difícil de ser calculado. Sendo assim, foram apresentados os dados do número de horas de trabalho necessárias para realizar as tarefas do projeto.

4.4 VIABILIDADE FINANCEIRA ECONÔMICA

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR	
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Não atendimento de metas por desconhecimento dos	Elaborado em: 31/10/2023

indicadores e das práticas ideais para geração de resultado.			
SOLUÇÃO PROPOSTA: Capacitar equipe para gestão dos resultados e facilitar o acesso as metas.			
PRAZO DE ANÁLISE: 20 meses			
INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
Necessário investimento de horas de trabalho da equipe de gestão para estabelecer mapa de processo de todos os setores produtivos da indústria de processamento de aves	O propósito do mapeamento de processos é melhorar a eficiência de organizações e empresas. Os mapas de processos fornecem informações sobre um processo, ajudam as equipes a discutir ideias para melhorar processos, aumentam a comunicação e oferecem documentação para processos.	Custo de 4h de trabalho para criação do mapa de processo;	O número de funcionários varia conforme a quantidade de setores
Necessário investimento de horas de trabalho da equipe de gestão para determinar metas e indicadores que servirão de base para os demais funcionários da indústria.	Os benefícios da definição das metas é a redução dos custos operacionais e aumento da produtividade, visando aumento da lucratividade da cooperativa.	Custo semanal de 2h/funcionário – reunião de projeção da semana; Custo mensal de 2h/funcionário – reunião de fechamento de indicadores; Custo trimestral	

		de 4h/funcionário – Reunião de análise crítica; Custo anual de 8h/funcionário – Reunião de fechamento anual.	
- Aquisição de quadros para criação dos “quadros de gestão a vista” em diferentes locais do setor produtivo - Horas de trabalho de funcionário para atualização dos dados no "quadro de gestão a vista"	A instalação de quadros de gestão a vista expõe a todos os funcionários quais são as metas e como está o andamento dos resultados em busca destas metas, tornando assim a informação clara a todos os funcionários.	Custo médio de R\$ 400/quadro;	O número de quadros pode variar conforme o número de setores;
- Contratação equipe externa de capacitação para realizar treinamentos com equipe de lideranças que irão atuar nos processos produtivos - Materiais para os treinamentos	Capacitar pessoas é um ciclo contínuo que deve fazer parte da evolução dos processos, desta forma pode-se melhorar o grau de entendimento dos funcionários para que a busca pelos resultados seja mais eficaz.	R\$ 400/ano para treinamento e capacitação das lideranças em mapas de processo por funcionário;	O número de funcionários a serem treinados dependerá da necessidade da equipe ou da cooperativa;
Horas de trabalho dos gestores para	Discutir e tratar os desvios semanalmente	Custo semanal de 2h/funcionário – reunião de	

realização de reunião semanais para tratativas de desvio de metas	pode reduzir muito as perdas do processo, pois desta forma o período transcorrido de perda é menor e o resultado pode voltar de forma mais rápida.	desvio de metas;	
---	--	------------------	--

Para a solução proposta, se faz necessário que pessoas responsáveis por cada área do abatedouro de aves reúna-se com o supervisor de gestão para a criação do mapa de processo do setor. Esta etapa é importante pois nela serão descritos todas as entradas e saídas de cada processo produtivo, para que essas informações possam ser utilizadas futuramente pelos gestores para definição das metas e indicadores dentro daquilo que o setor é capaz de entregar.

No entanto, não é possível precisar quantas pessoas estarão envolvidas para a criação de todos os mapas de processo do abatedouro de aves, mas sabe-se que o tempo médio gasto para elaboração é de cerca de 4h. Sendo assim, o investimento necessário para realização desta fase do projeto será o número de pessoas envolvidas, multiplicado por 4h de trabalho e multiplicado pelo valor da hora de trabalho de cada funcionário (valor que também não é igual a todos).

Com o mapa de processo criado, os gestores e diretores poderão definir quais serão as metas e indicadores que serviram de base para as equipes de trabalho. Para isso, algumas reuniões serão realizadas com frequência semanal, mensal, trimestral e até anual para validação desses números.

Assim como para a criação do mapa, a etapa de criação de metas envolve horas de trabalho de diferentes pessoas, em número e salários não padronizados, com isso não é possível chegar a um investimento total.

Entende-se que as metas e indicadores precisam ser claros a todas as pessoas do processo produtivo, e para isso nada melhor que a instalação de quadro de gestão a vista nos setores para que um número maior de pessoas tenha

conhecimento dos objetivos. Em média, o custo para instalação de um quadro é de cerca de R\$ 400,00, sendo o valor total calculado em cima do número a ser instalado.

Definidas as metas, tornando-as claras a todos, também é necessário capacitar os funcionários para interpretação, desdobramento e gestão desses indicadores, ou então todo o trabalho das fases anteriores não terá serventia. Para isso é necessário a contratação de empresas externas especializadas em treinamento das pessoas, com um custo aproximado de R\$ 400,00 por pessoa por ano. Serão realizadas diversas turmas ao longo do ano para ter um maior público possível capaz de entender e aplicar a gestão dos indicadores. Ainda, realizar reciclagens periódicas das pessoas já treinadas para mantê-las engajadas no processo.

Por fim, entendemos que metas sem gestão e sem ação corretiva não traz resultado, com isso serão realizadas reuniões semanais com as lideranças para tratativa prematura dos desvios, aumentando assim a probabilidade de sucesso no processo.

O trabalho com pessoas é árduo e contínuo, por isso a comunicação clara e objetiva é fundamental para que todo o trabalho realizado nessas etapas do projeto tenha um resultado positivo no final e a cooperativa se mantenha competitiva e longa. Após levantar os custos, entendemos que o projeto tem viabilidade pois grande parte das pessoas já fazem parte do quadro de funcionários da cooperativa e recebem salário para realizar as atividades, não necessitando de ajustes financeiro para tais tarefas.

Em relação a treinamentos de capacitação, a cooperativa possui estrutura pronta (Universidade Corporativa) para realização dos cursos, e a parceria com o SESCOOP também auxiliará na redução dos custos. Com isso, os investimentos a serem realizados serão recompensados pelos resultados alcançados pela cooperativa.

4.5 RESULTADOS ESPERADOS

4.5.1 Metas e indicadores quantitativos para acompanhamento do sucesso

Diante as ações propostas espera-se os seguintes benefícios para os setores da empresa como melhor gestão do tempo, atendimento as legislações pertinentes, melhor atendimento aos procedimentos padrões internos, incentivo para o atendimento das metas dos indicadores propostos pela alta direção e superação das equipes.

Além disso é esperado a melhora dos resultados dos indicadores de pessoas (absenteísmo, índice de desligamento e segurança), melhora das performances de processos e de pessoas através de feedbacks mais produtivos e melhora dos resultados dos indicadores de perdas, custos, rendimento, qualidade, padrão de produtos e ambientais.

Com o atendimento das metas a empresa produz com maior produtividade, melhor qualidade e segurança dos alimentos, atende as certificações, aumenta a lista de clientes e vendas e, portanto, aumenta o faturamento da cooperativa, dos cooperados e melhora os benefícios para os colaboradores.

4.6 RISCOS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS CORRETIVAS

É evidenciado que o mau uso das ferramentas de processo, para identificação das causas raiz das anomalias e dos indicadores fora das metas, pode sugerir ações não adequadas para as correções dos problemas e desta forma os indicadores não são atendidos. Assim, as ações propostas não são eficazes gerando perda de tempo, retrabalhos e maiores custos.

Focar nas tratativas das anomalias crônicas, ou seja, priorizar os indicadores que mensalmente não conseguem ser atendidos é uma medida mais assertiva na gestão dos indicadores.

Acompanhar os resultados dos indicadores e verificar a eficácia das ações é essencial para garantir os bons resultados de cada setor e, portanto, atender os resultados da cooperativa.

5. CONCLUSÃO

Por meio das definições das causas raiz dos problemas e das ações propostas para a solução das anomalias, pode-se argumentar que será possível, pelo trabalho proposto, melhorar os resultados da Cooperativa através dos melhores resultados dos indicadores.

As ações propostas para reduzir os problemas e ou não atendimento das metas contribuirão para os resultados dos indicadores de pessoas, processos e financeiros.

Pode-se concluir ainda, que após as intervenções de melhorias na comunicação das metas e resultados dos indicadores, através dos investimentos e incentivos em treinamentos para os colaboradores, a empresa aumentará sua produtividade, rendimento e qualidade e, com isso terá um aumento de vendas, lucratividade e maior satisfação dos colaboradores.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. 9 ed Nova Lima: Falconi Editora, 2013

BONAZZA, B. S. **Desdobramento da estratégia para implantação de indicadores-chave de desempenho no setor de almoxarifado de uma empresa multinacional**. Trabalho de conclusão de curso de Engenharia de Produção Elétrica para obtenção do título de Engenheiro Eletricista, (UFSC), Florianópolis, SC, 2022.

FELIN, D. **Elaboração de um plano de ações através da utilização de planejamento estratégico em uma indústria metalúrgica de Cachoeira do Sul – RS**. Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração (UERS), Cachoeira do Sul, RS, 2021.

HOSOTANI, K. **The QC Solving Problem Approach: Solving Workspace Problems the Japanese Way.** Tokio, Japan: 3A Corporation, 1992.

LAGES, **Definição e Análise de Indicadores Através do Conceito do Triple BottomLine** Raphael Talayer da Silva; FRANÇA, Sergio Luiz Braga. **Definição e análise de indicadores através do conceito do triple bottomline.** XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30, 2010, São Carlos. **Anais**, São Carlos: Abepro, 2010. p. 1 - 14.

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa.** ed São Paulo: Atlas, 2017.

LOBATO, D. M. **Gestão Estratégica.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

PALADINI, E. P. **Avaliação Estratégica da Qualidade.** 1 ed São Paulo: Atlas, 2008.

ROSIK, J. G. **Indicadores para avaliação de desempenho na tomada de decisão: um estudo com as cooperativas da região metropolitana da Serra Gaúcha.** Monografia apresentada como trabalho de conclusão de curso de Graduação Bacharel em Ciências Contábeis (Universidade Capixaba do Sul), Bento Gonçalves, RS, 2018.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica:** a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SILVA, A. F. **Indicadores de desempenho: estudo de caso na empresa Net Serviços.** Trabalho de conclusão de curso de Graduação Bacharel em Administração (UFPB), João Pessoa, PB, 2013.